



Tipo de documento: Tesis de Maestría

Título del documento: La constitución actual del trabajo : sobre la construcción y la generalización de la actividad de los Call Centers en Argentina, 1994-2010

Autores (en el caso de tesis y directores):

Eric Ignacio Moench

Marta Panaia, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2016

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Autor: Eric Ignacio Moench

**La constitución actual del trabajo.
Sobre la construcción y la generalización de la
actividad de los Call Centers en Argentina (1994-2010).**

Tesis para optar al título de Magister en Ciencias Sociales del Trabajo

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Directora: Dra. Marta Elba Panaia

Buenos Aires

2016

Resumen

Estudiamos el proceso de emergencia de la actividad de los call centers, enfocándonos en sus etapas de construcción y generalización en Argentina, en el período 1994-2010.

La actividad de los call centers se ha vuelto relevante de los procesos laborales actuales dada su masividad en cuanto a instalación de empresas y generación de empleo, y se nos vuelve significativa para dar cuenta de por qué, cómo y qué características asume la constitución actual del trabajo en nuestras sociedades, objetivo general de esta tesis.

Si partimos de preguntarnos cómo fue posible que se construya y generalice una nueva actividad laboral no es sólo para describir este proceso, sino para vincularlo a las relaciones de fuerzas políticas, económicas y laborales que lo definen.

Para abordar esta problemática, haremos un uso operativo de la noción de gubernamentalidad elaborada por Michel Foucault. Concepto no reductible a un gobierno político, ya que otros actores también la ejercen, la gubernamentalidad refiere a una modalidad de ejercicio del poder (el trabajo es, sin dudas, un entramado de poder) que implica la posibilidad de conducir las conductas de los individuos.

Desde esta perspectiva intentaremos elaborar dos aspectos clave. Por un lado, que el trabajo en los call centers se sustenta en extendidas e intensificadas modalidades de relación entre las empresas y los clientes, y con ello este proceso excede a ciertos cambios organizacionales en las empresas: nos afecta en tanto sociedad. Por otro lado, que los call centers encuentran un modo eficaz para orientar sus acciones hacia dichos clientes, y por ello se vuelve un gestor central de aquel proceso. Ambos aspectos en conjunto establecerán, en el presente que nos rodea, nuevas reglas y conductas laborales sobre cada vez mayor cantidad de trabajadores.

Abstract

We study the emerging process of the activity of the Call Centers, focusing on its stages of construction and generalization in Argentina, in the period 1994-2010.

The activity of the call centers has become relevant in the current labor process due to its massive characteristics regarding companies establishment in the country and employment creation. Therefore, we consider this activity is important to explain which characteristics the current labor constitution assumes in our societies, its reasons and its manners, general aim of this thesis.

If we begin by asking ourselves how a labor activity was built and generalized, it is not only to describe this process, but also to relate it to the political, economic and labor forces that define it.

To approach this problematic, we will do an operative use of the notion of governmentality elaborated by Michel Foucault. As this concept is not reducible to a political government -since other actors also exercise it- governmentality refers to a modality to exercise power (work is, undoubtedly, a net of power) that implies the possibility of leading the conducts of the individuals.

From this perspective, we will try to elaborate two key aspects. On one hand, that the work in the call centers is sustained in widespread and intensified modalities of relationships between the companies and their clients, and therefore this process exceeds certain organizational changes in the companies: it affects us as a society. On the other hand, that the call centers find an effective way to orientate their actions towards the above mentioned clients, and for that reason, it becomes the central manager of that process. Both aspects together will establish new rules and labor conducts upon the constant growing number of workers today.

Agradecimientos

Realizar esta tesis significó un proceso artesanal de búsquedas de sentido (qué se hace, cómo, para qué), sin tener claro *a priori* qué resultados darían esas búsquedas. Las incertidumbres y angustias propias de este camino emprendido fueron aliviadas de diversas formas. Me gustaría mencionar a quienes me han acompañado en el viaje, lo han hecho posible y vivible.

Mi directora Marta Panaia, quien me guió en mis primeros tanteos con la investigación y me sumó a su grupo de investigación. Sus consejos e ideas sobre cómo iniciar este proceso, sus lecturas de mis primeros artículos, la posibilidad de publicar algunos de ellos, fueron de una ayuda inestimable para mi formación y la confianza en lo que hacía. Siempre estuvo, en estos años, dispuesta a leerme y orientarme. Y al grupo de investigación: Ariel, Laura, Lucila, Vanina, Bárbara, entre otros, gracias por su ayuda, su aliento, sus sugerencias, su apoyo en congresos.

También Marta me abrió la posibilidad de conseguir una beca de estudios. Mi agradecimiento al Conicet, y el voto para que se mantengan este tipo de becas sin las cuales quizás uno no se planteara –o no podría- seguir por este camino.

Mi codirector Osvaldo López Ruiz, quien me recibió cuando me trasladé de Buenos Aires a Mendoza: gracias a él pude ver las cosas desde nuevas perspectivas que me permitieron superar momentos de bloqueos en las formas de pensar y escribir. Además me transmitió su pasión y voluntad por hacer investigación: sin ambos componentes hacer trabajos artesanales como el aquí propuesto se volvería casi imposible. Junto con Osvaldo, tuve la suerte de conocer a nuevos compañeros que también me ayudaron a elaborar esta tesis, ya sea por nuestras charlas “académicas”, ya sea por hacer más divertido el día a día: entre otros, Fernando, Emiliano, Robin, Natalia.

A todos quienes entrevisté para esta tesis, por darme su tiempo y por contarme una parte de sus vidas, lo que valoro mucho.

Agradecer también a familiares y amigos. A todos los conozco y quiero desde hace años.

A mis viejos, Norma y Ricardo, siempre presentes y con ánimo de ayudarme para seguir en esto, les debo mucho. A ellos les dedico esta tesis.

A mi hermano Axel, mi cuñada Laura y mis sobrinas, Indi y Joaqui. A mis primos y primas, tías y tíos más cercanos. A mis amigos de toda la vida, Eze, Lucky, Fede, Fer. A

mi familia y amigos mendocinos (Mari ¡gracias por las traducciones!). Les agradezco a todos por estar siempre.

Finalmente agradecer a Luciana, mi compañera de la vida, la más presente en los esfuerzos, angustias y logros cotidianos. Si la tesis supuso una transformación personal en mi forma de actuar y de ver las cosas, su compañía hizo posible transitar en mayor armonía y amor los caminos sinuosos (no siempre fáciles) que trajo esta etapa. También a ella le dedico esta tesis.

Índice general.

	Página
Resumen.....	2
Agradecimientos.....	4
A modo de presentación.....	10
<hr/>	
Capítulo introductorio. Hacia una historia política sobre la constitución actual del trabajo.....	14
<hr/>	
El trabajo del presente: los call centers (CCs) como parte del paisaje laboral.....	15
La caja de herramientas: enfoque y conceptos.....	22
Reconstruyendo lo hecho. Un objeto y una narración posible.....	29
<hr/>	
Parte I. La construcción de la actividad de los Call Centers.....	34
<hr/>	
Introducción.....	35
<hr/>	
Capítulo I. Una nueva actividad laboral. Condiciones políticas y empresarias para su surgimiento hacia el final del siglo XX.....	37
a) Objetivos estratégicos del gobierno nacional.....	37
b) La “rigidez” de la esfera laboral.....	46
c) Sobre las (nuevas) formas de competencia. Política y empresa.....	52
d) Reflexiones sobre el Capítulo I.....	56
<hr/>	
Capítulo II. La configuración de las empresas de Call Centers.....	58
a) ¿Cómo y por qué surgen los CCs?.....	58
a.1) El surgimiento de las empresas de CC en Argentina.....	60
b) La gestión de los clientes. Perspectivas y procedimientos desde los CCs...	64
c) ¿A quiénes necesitan los CCs? Sobre el entramado de actividades que los rodean	72

d) ¿Cómo se organiza un CC? El cálculo del negocio.....	75
e) Reflexiones sobre el Capítulo II.....	79
<hr/>	
Capítulo III. La gestión del trabajo en los Call Centers.....	81
a) El juego de conductas entre los CCs y los agentes telefónicos.....	82
b) En la línea de fuego: el trabajo cotidiano del agente telefónico.....	85
b.1) La “resolución” de la llamada: entre la prescripción del CC y la actitud del agente telefónico.....	87
c) El cálculo de una relación efímera.....	91
d) Reflexiones sobre el Capítulo III.....	95
<hr/>	
Conclusiones Parte I. Lo construido en estos años: trabajo desgastante, pero máquina eficaz para la gestión del cliente.....	97
<hr/>	
Parte II. La generalización de la actividad de los Call Centers.....	100
<hr/>	
Introducción.....	101
<hr/>	
Capítulo IV. Sobre herencias y transformaciones. La política, la economía y el trabajo en la Argentina de los años 2000.....	103
a) Nueva conducción política, nueva política económica.....	103
b) Potenciar los efectos del empleo.....	109
c) Política y empresa: la competitividad y una (im)posible unidad estratégica.....	114
d) Reflexiones sobre el Capítulo IV.....	119
<hr/>	
Capítulo V. Tecnologías gubernamentales y expansión de los Call Centers.....	121
a) Federalismo de competencia en la asociación empresas-provincias.....	122
b) Los CCs y la dinámica de expansión de empresas y empleos.....	126
c) Los jóvenes y el (primer) empleo en los CCs.....	133
d) Políticas de expansión.....	136
d.1) <i>In dubio pro empleo</i> . Los CCs en Córdoba.....	136

d.2) De Chaco al mundo. Los CCs en Chaco.....	140
e) Reflexiones sobre el Capítulo V.....	144
<hr/>	
Capítulo VI. Trabajo y sociedad. Los alcances de la actividad de los Call Centers.....	146
a) La “clientelización de la sociedad”.....	147
b) El estatuto del trabajo en los CCs.....	152
b.1) El estatuto proteccionista del trabajo.....	153
b.2) El estatuto competitivo del trabajo.....	156
c) Reflexiones sobre el Capítulo VI.....	160
<hr/>	
Conclusiones Parte II. Lo generalizado en estos años: la población-cliente y los nuevos ordenamientos laborales.....	162
<hr/>	
Conclusiones Generales. Los Call Centers y más allá. Sobre la constitución actual del trabajo.....	165
<hr/>	
Bibliografía.....	168
<hr/>	
Anexos.....	176
a) Anexo metodológico.....	176
b) Anexo de tablas, figuras y cuadros.....	177
<hr/>	

Listado de Documentos, Ilustraciones, Tablas y Gráficos.

	Página
Documento 1. Ofertas laborales en call centers.....	15
Documento 2. Manifiesto empresarial.....	69

Ilustración 1. Esquema de cálculos de rentabilidad de los call centers.....	78
Ilustración 2. La emergencia de una nueva actividad laboral.....	101
Ilustración 3. Distribución de tecnología legislativa en la actividad de los CCs.....	121
Tabla 1. Evolución del empleo directo generado por CCs tercerizadores, a total y en servicios de exportación. Argentina, período 2003-junio 2009.....	129
Tabla 2. Evolución del empleo directo generado por CCs tercerizadores, y participación porcentual por provincia. Argentina, período 2003-junio 2009.....	130
Gráfico 1. Evolución de la cantidad de empleos de CCs tercerizadores en el período 2003-junio 2009 y año de sanción de primera tecnología legislativa, según provincia.....	132

A modo de presentación.



A finales del año 2006 me impactó una imagen. En ese momento no supe el porqué de tal impacto, aunque recuerdo que era una impresión negativa. Comenzaba a trabajar en una consultora dedicada a la opinión pública, que tenía un pequeño call center, muy similar al de la foto aquí representada.

Un espacio cerrado donde cada agente telefónico, uno al lado del otro, se encuentra en su *box*, puesto de trabajo con, al menos, una computadora y una “vincha” (auricular telefónico) para afrontar las llamadas. A un ritmo constante, con escasas pausas, atendiendo el teléfono durante seis horas. Del otro lado de la línea, una persona desconocida, ligada por un motivo a esa llamada (tendrá algún inconveniente que el agente telefónico deberá solucionar, necesitará información sobre algún producto o servicio, se le intentará vender algo). Al fondo, otro trabajador con una actividad diferente: visualmente y mediante la información que le provee su propia computadora, supervisa a todos los demás. Esa fue mi primera imagen de un call center.

Tiempo después, en el año 2010, comenzaba a tratar de elaborar aquel impacto, al escribir algunos artículos sobre los call centers. Hoy, luego de seis años, intento con esta tesis ensayar una interpretación más acabada sobre qué me había causado tal impresión inicial. Interpretar esa imagen implicó trascender esa impresión personal, integrar un período de tiempo y un alcance espacial mucho más extenso que el de ese presente e, incluso, salir de los límites estrictos de una empresa, para verla como parte de una actividad laboral que funciona en nuestra sociedad.

En este camino, quizás uno de los hitos principales fue pasar de preguntarnos qué era

ese trabajo que allí se realizaba a intentar comprender cómo había sido posible que se haya configurado y expandido en la forma en que nos rodeaba: desde el comienzo de la investigación, teníamos un familiar, un amigo, un conocido que trabajaba en un call center, y generalmente relataba malas experiencias personales; también nos sucedía que, al comentar de manera informal sobre nuestra investigación con otras personas, nos contaban espontáneamente cuánto sufrían esta actividad, generalmente molestos por las habituales –e inoportunas- llamadas de los call centers a sus hogares. No obstante ambos tipos de experiencias negativas, los call centers no tendían a extinguirse; por el contrario, se multiplicaban, aún en distintas coyunturas socioeconómicas y contextos socio-políticos. A partir de ello nos persiguió un interrogante: ¿y si los call centers no fueran empresas pasajeras, transitorias, coyunturales, y, por el contrario, formaran parte de una actividad laboral que viene a establecer algunas transformaciones permanentes en el mundo del trabajo?

Fue así que nos interesamos, finalmente, por rastrear la historia de esos cambios. Se nos impuso realizar una historia política de los call centers, pues su construcción como actividad laboral y luego su generalización, se ligaban a un conjunto de fuerzas (políticas, económicas, laborales) que lo possibilitaban y direccionaban, y con ello tenían por efecto la producción de la constitución actual del trabajo.

Sobre estas cuestiones se estructuran los capítulos de esta tesis.

En el capítulo introductorio planteamos los lineamientos generales para trazar una historia política de la constitución actual del trabajo, en función de la actividad de los call centers. Repasamos allí la abundante bibliografía escrita sobre los call centers, resumimos nuestra estrategia teórico-metodológica, y definimos los alcances de nuestro objeto y nuestra narración.

La primera parte de esta tesis recorre la construcción de la actividad de los call centers en el período 1994-2001 en Argentina. En 1994 surge la primera gran empresa tercerizadora de CCs, y, sucesivamente, casi todas las principales empresas de CCs en la actualidad (principales en cuanto a generación de empleo, a cantidad de sedes por todo nuestro país) comienzan a funcionar por aquellos años; se cierra esta etapa en el año 2001, año en que cambiarán las formas de conducción políticas y el programa de política económica enmarcado en la significativa crisis argentina del año 2001, lo que producirá transformaciones en torno a la actividad de los CCs.

En el capítulo primero indagamos en las condiciones de posibilidad de dicha construcción. Allí se otorga mayor centralidad a las dinámicas de actuación de los distintos gobiernos nacionales en esos años (especialmente sus objetivos estratégicos económicos y laborales) en estrecha referencia a su incidencia sobre la constitución legal y fáctica de nuevas actividades laborales, entre ellas, las de call centers.

En el capítulo segundo abordamos el proceso de surgimiento de las empresas de CCs y la descripción y evolución de una serie de cálculos que emanan desde las empresas: éstos le otorgarán su particularidad a la organización del trabajo en los call centers, y funcionarán en un marco específico de reglas de competencia, con eje en la figura del “cliente”. Empezaremos a entender a los call centers como empresas que encuentran un modo eficaz para orientar sus acciones hacia dichos clientes.

En el capítulo tercero indagamos sobre la gestión del trabajo en los call centers. Profundizamos en los cálculos que definen los modos de hacer el trabajo, y que visibilizan la emergencia del agente telefónico, figura laboral mayoritaria en este tipo de empresas, sobre la que centramos nuestro análisis.

Hasta aquí llega la parte I, el cual visibilizará la construcción de la actividad de los call centers, en función de un conjunto de cálculos de eficiencia empresarial impulsados en conjunto por el gobierno nacional y las empresas de call centers (será una de las hipótesis de trabajo a cotejar). Sobre ello reflexionaremos en las conclusiones de esta primera parte.

La segunda y última parte de esta tesis recorre la generalización de la actividad de los call centers en el período 2002-2010 en Argentina.

En estos años se expandirán –ahora por gran parte del país- las empresas y sus sedes, y los empleos en los CCs, cerrándose esta etapa en el año 2010, año que aglutinará una serie de problemas en torno a la actividad de los CCs, que actuarán de freno para el empleo y de reelaboraciones de estrategias de los actores implicados en la actividad.

El capítulo cuarto nos introduce a las condiciones de posibilidad de dicha generalización. Un nuevo esquema de relaciones de fuerzas queda establecido. Por parte de los distintos gobiernos nacionales –centramos en ellos el análisis en este capítulo- se produce un nuevo tipo de conducción política y nuevos objetivos en política económica, que logran modificar notablemente una coyuntura económico-laboral previamente deteriorada, haciendo eje en una mayor capacidad de consumo y en mayores posibilidades de empleo para la población.

En el capítulo quinto describimos la expansión de la actividad de los call centers, la instalación de nuevas empresas y sedes de las mismas, y la vertiginosa generación de empleos. En esta etapa toda una serie de instrumentos (especialmente legislativos) serán puestos en juego por los gobiernos provinciales para lograr consolidar la actividad de los call centers. Describiremos allí dos casos de políticas expansivas “exitosas”, en las provincias argentinas de Córdoba y Chaco.

En el sexto y último capítulo ubicamos el proceso de generalización de los call centers en un ordenamiento aún de mayor alcance. El conjunto de la población quedará ligada a las empresas de call centers en torno a la extensión e intensificación de las relaciones entre empresas y clientes. Elaboraremos el concepto de “clientelización de la sociedad” para captar este fenómeno. Los call centers vendrán a gestionar dicho proceso, y en función de la relevancia laboral de esta actividad, se establecerán novedosos marcos regulatorios de trabajo -no exentos de fuertes disputas entre gobiernos políticos, sectores empresariales y colectivos laborales- que afectarán cada vez a mayor número de trabajadores.

Aquí también termina la parte II, el cual visibilizará la generalización de la actividad de los call centers, en función de una serie de estrategias de competitividad, impulsadas principalmente, y en conjunto, por los gobiernos provinciales y las cámaras empresariales de los call centers (será otra de las hipótesis de trabajo a cotejar). Sobre ello reflexionaremos en las conclusiones de esta segunda parte.

Finalmente, en las conclusiones generales vincularemos ambos períodos, la construcción de la actividad de los call centers y su generalización, para intentar reflexionar desde esta actividad laboral emergente cuáles son las modalidades en la constitución actual del trabajo, y cuán relevantes y profundas son las transformaciones que ocurren a partir de dicha emergencia.

Capítulo introductorio.

Hacia una historia política sobre la constitución actual del trabajo.

“...vemos en el mundo moderno, el que conocemos desde el siglo XIX, toda una serie de racionalidades gubernamentales que se encabalgan, se apoyan, se rebaten, se combaten unas a otras. Arte de gobernar en la verdad, arte de gobernar en la racionalidad del Estado soberano, arte de gobernar en la racionalidad de los agentes económicos y, de una manera más general, arte de gobernar en la racionalidad de los mismos gobernados (...) ¿Qué es la política, en definitiva, si no el juego de esas diferentes artes de gobernar con sus diferentes ajustes y, a la vez, el debate que ellas suscitan?

M. Foucault. *Nacimiento de la Biopolítica*

Somos contemporáneos a un proceso de modificación acelerada en las formas de trabajo. Uno de sus síntomas más visibles es la llegada de actividades laborales nuevas, ajenas a la historia reciente de las ciudades, y desconocidas para sus trabajadores. La actividad laboral de los call centers es uno de sus ejemplos más notables: inexistente hasta inicios de los años noventa en Argentina, y dos décadas después fenómeno laboral masivo y singular, el cual integra a miles de trabajadores a una novedosa forma de organizar el trabajo.

Lejos de ser una fatalidad, este proceso visibiliza fuerzas (políticas, económicas, laborales) y relaciones de fuerzas, que han posibilitado este destino para la actividad. Tres interrogantes se ligan a ello: ¿cómo se constituye un nuevo tipo de trabajo, allí donde antes no existía? ¿quiénes lo producen? y, finalmente, ¿cuáles son todos los alcances o efectos de esta constitución en nuestras sociedades actuales?

Pero aquí ya surge el primer obstáculo para su respuesta. Este proceso no es unívoco: la constitución del trabajo quedará atravesada por distintos protagonistas, con diferentes objetivos e instrumentos para llevarlos a cabo, por situaciones socio-económicas y socio-laborales disímiles. En este sentido, lo que denominaremos como la construcción de la actividad de los call centers, que luego se convertirá en la generalización de dicha actividad, responde a un mismo proceso, pero a dos constelaciones de fuerzas significativamente distintas. Darle inteligibilidad a este proceso quizás sea la apuesta principal en esta tesis.

Y aquí las palabras citadas más arriba toman un sentido particular.

En toda la tesis entenderemos a la política como un juego de cálculos y estrategias de un conjunto de actores que lo encarnan. La política en tanto ejercicio cotidiano de gobierno (con un sentido distinto a la mera reducción a un gobierno político: otros actores también gobiernan) con capacidad de producir el trabajo que nos rodea en el presente. Finalmente, entonces, ¿cómo se ha ajustado todo este juego de cálculos y estrategias para gobernar en torno a la constitución del trabajo en nuestras sociedades actuales?

El trabajo del presente: los call centers como parte del paisaje laboral.

Documento 1. Ofertas laborales en call centers.

VENTA Y RETENCIÓN DE CLIENTES	Work in Rosario
 <p>Teleperformance Argentina Industria: Telecomunicaciones 📍 Retiro, Capital Federal</p>	 <p>TeleTech Argentina S.A. Industria: Servicios 📍 Rosario, Santa Fe</p>
<p>👤 Jerarquía: Junior 🏢 Sector: Comercial / Ventas 📄 Vacantes: 20</p>	<p>👤 Jerarquía: Junior 🏢 Sector: Recepción / Secretaria / Atención al cliente 📄 Vacantes: 1</p>
<p>Si te gustan los desafíos y tenes actitud, uníte a nuestro equipo de Retenciones y ventas!!!</p> <p>Teleperformance quiere contar con vos!!</p>	<p>You might not have all the answers, but you have the attitude and drive to find them. You love computers and things related to technology. You are fluent in English and want to work in a fun environment.</p>
<p>Buscamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Agentes de retención y vendedores de clientes corporativos para una importante Empresa de Telecomunicaciones •Marcado perfil comercial, cordialidad, iniciativa y capacidad de persuasión. •Orientación a resultados. •Es fundamental contar con muy buena dicción, vocabulario y capacidad de comunicación. •Tolerancia a la frustración y capacidad de trabajar bajo presión para cumplir con objetivos exigentes de retención de Clientes •Secundario completo y/o estudios universitarios en curso. •Buen manejo de PC. 	<p>If this sounds like you, then TeleTech ROSARIO has an amazing job for you!</p> <p>The Opportunity...</p> <p>You will have regular paid training. You will use your skills to provide the highest level of customer care plus technical support assistance. You will be part of one of the biggest companies in the world, based in Rosario!</p> <p>The Rewards...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Great salary. • Excellent benefit package. • Part-time shifts. • Career growth.
<p>Ofrecemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Horarios part time (6 horas - de lunes a viernes de 9 a 14 hs. o de 14 a 19hs.). •Relación de dependencia y estabilidad laboral. •Excelente ambiente de trabajo. •Posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de la Compañía. •Capacitación paga a cargo de la Empresa. •Club de Beneficios para empleados. 	<p>We are looking for people with availability to work afternoons/nights.</p> <p>You just need...</p> <ul style="list-style-type: none"> - High School degree or equivalent. - Basic PC knowledge. - Excellent customer interaction skills.
<p>Descripción del Puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Recepción de llamados telefónicos de clientes corporativos de una importante Empresa de Telecomunicaciones. •Cumplir con estrictos estándares de calidad y servicio <p>Requisitos que deben cumplir los postulantes</p> <p>Educación: Secundario – Graduado Excluyente</p>	<p>REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS POSTULANTES</p> <p>Educación: Secundario – Graduado Excluyente Idioma: Inglés Excluyente Lugar de residencia: Santa Fe Excluyente Edad: Desde 18 hasta 65 años Excluyente</p>

Fuente: Para visualizar parte de estas ofertas laborales ya expiradas, véase para Teleperformance: <http://www.mas-trabajo.com.ar/empleos/Teleperformance-Argentina&pagina=3> –entrada número 12-; y véase para Teletech: <http://www.mas-trabajo.com.ar/empleos/TeleTech-Argentina-SA&pagina=5> – entrada número 15- [Última visita a ambos: 28-3-2016]. Para visualizar ofertas laborales de este tipo pero más actuales, véase: <https://www.zonajobs.com.ar/atencion-al-cliente-call-center-y-telemarketing> [Última visita: 28-3-2016].

Año 2009: se publica una oferta laboral para trabajar en Teletech. Año 2010: se anuncia un nuevo empleo a cubrir en Teleperformance. Elegimos sólo dos de las ofertas laborales típicas de trabajo en call centers (en adelante CC en singular, CCs en plural) que se aproximan a la finalización del período abordado en esta tesis. Pero en este momento quizás un anuncio similar se esté publicando, ya que decenas de búsquedas de agentes telefónicos se suceden cada día en la actualidad y reflejan este mismo tipo de trabajos en CCs que aquí presentamos¹.

Trabajos desafiantes, actitud para enfrentarlo en Teleperformance, en un empleo orientado a las ventas telefónicas. Preguntas sin respuestas, actitud para ir a su encuentro en Teletech, en un empleo orientado a la atención al cliente. Un tipo de empleo que no parece convencional. Tampoco ciertas condiciones laborales lo parecen: horarios *part time*, seis horas de trabajo, en Teletech disponibilidad para trabajar por las noches. También los más misteriosos <Club de beneficios para empleados> o <Excelente Paquete de beneficios>.

¿Y la formación, el título, la especialidad profesional? Secundario completo excluyente, eso parece ser suficiente, sumado a capacitaciones que se darán en las empresas.

En Teletech, también, la necesidad de contar con idioma inglés dado que se atenderá clientes que hablan ese idioma. En ambos, buen manejo de computadoras. Pero, en lo esencial, parece tratarse de actitudes que debe demostrar el trabajador, no reducibles a una mera formación técnica determinada ni formalizada por un diploma.

¹ Según un informe de la empresa de CCs Allus Global, en Argentina en el año 2009 los servicios que brindan los CCs se distribuyen: un 36% de Atención al Cliente, un 25% tanto en Ventas, otro 25% en *Help Desk* (o Mesa de Ayuda), y un 14% en Cobranzas. La demanda de empleo se relaciona a esta oferta de servicios.

Disponible:

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Presentaci%C3%B3n_PromPeru_-_ALLUS_2009.pdf [Última visita 11-3-2016].

Sin embargo, esta proporcionalidad de los servicios es fluida: por ejemplo, en épocas de crisis interna aumenta la demanda de servicios de Cobranzas y, por el contrario, se retrae la demanda de servicios de Venta. Sobre ello véase: <http://www.tecnovoz.com/prensa/mercado/mercado2.html> [Última visita 19-4-2016].

En épocas de crisis externas se retraerán también los servicios de exportación, como ya veremos más adelante, lo que podría afectar especialmente la demanda de Atención al Cliente y *Help Desk*.

El contenido principal del trabajo: gestionar una llamada telefónica con un cliente, para lo que se necesitará buena dicción, vocabulario y capacidades comunicativas. Pero se necesitará también cierta estabilidad emocional: en Teleperformance se destaca que, sumado a la iniciativa personal, cordialidad en el trato y capacidad de persuasión, se debe ser tolerante a la frustración, saber trabajar bajo presión, obtener resultados.

En definitiva, habilidades para interactuar con el cliente, actividad principal que realizará el agente telefónico.

Este tipo particular de trabajo, que une a los CCs y a los agentes telefónicos en relación de dependencia, como fuera que se juzguen todos estos aspectos mencionados, se ha vuelto representativo de los procesos laborales actuales, dada su masividad en cuanto a instalación de empresas y generación de empleo.

Claro que no somos los primeros en advertir esta relevancia laboral de las empresas de CCs. Existe una abundancia de estudios académicos sobre las empresas de CCs en Argentina y en Latinoamérica². Una breve reseña del conocimiento ya construido en torno a algunos de estos estudios nos es muy útil para establecer puntos de partida que nos orientan y, al mismo tiempo, nos permiten identificar algún tipo de “hueco” teórico sobre el cual intentar algún aporte más propio y original.

En Latinoamérica se ha abordado la actividad de los CCs denominados tercerizadores (servicios especializados de CCs contratados por distintas empresas), los cuales muestran una magnitud de empleo directo similar o incluso superior frente a los no tercerizadores o denominados *in-house* (operados por las propias empresas, y que no tienen por único negocio al CC). A nivel mundial también se ha abordado la comparación de ambos segmentos, siendo una de las principales divisiones explicativas de las diferencias en las características del empleo. De este tipo de estudios nos interesa resaltar la precisión con que se marcan las diferencias entre los CCs tercerizadores y los *in-house*: existe en los tercerizadores menor calificación formal de sus empleados, las empresas ofrecen una menor capacitación inicial, hay una mayor intensidad de la jornada laboral (mayor cantidad proporcional de llamados que atender), menores salarios y menor sindicalización, entre otras cuestiones³. En Argentina son referencias

2 Si bien consultamos datos y bibliografía con referencias –especialmente- a la actividad de los CCs en Brasil, México y a nivel mundial, cabe aclarar que nuestra tesis se sustenta con evidencia sobre la actividad de los CCs en Argentina, por tanto su alcance se circunscribe a nuestro país.

3 A nivel mundial véase Holman, Batt, Holtgrewe (2007).

centrales sobre los CCs tercerizadores los estudios de Andrea Del Bono, quien ha avanzado en temáticas ligadas a la composición del origen de capitales de los CCs y en cómo las prácticas de tercerización (subcontratación) y deslocalización (traslado hacia otro país) del servicio de CCs se han extendido fuertemente por Argentina y se han vuelto relevantes en términos de empleo. En Del Bono (2010) se señala que sólo en los CCs tercerizadores se emplean sesenta y cinco mil personas. En Del Bono y Henry (2009) se demuestra que los CCs transnacionales son quienes tienen mayor cantidad de empleados y generan mayores ganancias luego de la devaluación argentina del año 2002, y han vuelto concentrada y extranjerizada a la actividad.

Otro estudio que aborda a los CCs desde una perspectiva que indaga en los orígenes y efectos de la tercerización laboral en Latinoamérica, es el aporte reciente de Basualdo y Morales (2014), quienes detallan cómo las formas de competencia empresarial tercerizadoras operan a la baja de los salarios y se articulan a legislación laboral que cada vez más ajustadamente funciona como mecanismo de desresponsabilización de quienes obtienen beneficios de dicha tercerización. Esta crítica parece tocar uno de los centros de la rentabilidad empresarial: la tercerización como forma organizativa en los CCs, método típico y extendido para bajar costos laborales.

Dentro de estos estudios en los CCs tercerizadores se ha enfocado asiduamente el trabajo de los agentes telefónicos, enorme mayoría entre los trabajadores en las empresas de CCs.

Pero se ha abordado el trabajo desde diferentes enfoques.

Un conjunto de estudios han advertido las escasas posibilidades de acción sindical y/o colectiva en que se encuentran los agentes telefónicos.

Escasas protecciones en materia de regulación laboral, conflictos para definir el encuadramiento sindical, remuneraciones diferenciales por productividad, altas tasas de rotación: todo ello tiene su incidencia en la conformación de los colectivos laborales en este tipo de empresas. Para el caso de Argentina⁴ especialmente los textos de Del Bono y Henry (2008) y del Colectivo Situaciones (2006) han mostrado cómo las prácticas concretas del sindicato oficial y hegemónico en CCs (Comercio) se han diferenciado de las de la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina

Disponible: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/reports/13/> [Última visita: 23-02-2016].

Para el caso de Brasil véase Miranda Oliveira Jr. (2005).

Disponible: www.ergonet.com.br/download/callcenter-moacir.pdf [Última visita: 28-03-2016].

⁴ Para el caso de México, que muestra ciertas similitudes con Argentina, véase Montarcé, I. (2013).

(FOETRA), pero aún frente a esta primera línea divisoria se suceden otras. Han emergido una multiplicidad de colectivos laborales: oficiales, alternativos, más o menos institucionalizados, ligados a una sola empresa o con intención de representación más extendida, con mayor o menor carácter provincial. Una actuación nacional, más homogénea y generalizada, no parece estar presente en este actor⁵.

También las condiciones laborales junto a la percepción que de las mismas tienen los propios trabajadores han sido abordadas en estudios en Argentina.

Otro conjunto de estudios han podido demostrar las malas condiciones laborales que se ofrecen a los agentes telefónicos. Se destaca la rotación laboral como indicador de la precariedad del trabajo, siendo principalmente jóvenes que inician experiencias laborales pero que abandonan el empleo en CCs rápidamente al percibirlo como un trabajo provisorio y desgastante. Aunque cabe señalar que existen diferencias objetivas socioeconómicas, formativas y de trayectorias laborales entre los trabajadores, lo que no habilita una mirada tan homogénea de este diagnóstico. En Argentina podemos mencionar como dos de las referencias los estudios de Korinfeld (2001) y de Del Bono y Bulloni (2008)⁶. El primero se enfoca en el trabajo en el servicio de Atención al Cliente de los CCs de Telefónica y Telecom y resalta cómo las condiciones y medio ambiente de trabajo en los CCs (especialmente el tono agresivo de los clientes, las escasas pausas entre llamado y llamado) impactan sobre la salud de los agentes telefónicos. En el segundo, se describen las condiciones laborales en los CCs Teleperformance y Teletech y se resaltan ciertas percepciones de los agentes telefónicos: éstas están atravesadas por la insatisfacción con el trabajo por su contenido y ritmo desgastante, no obstante lo cual los jóvenes valoran la posibilidad de obtener un empleo en blanco, de seis horas, que les permite mantener otras actividades y obtener un ingreso, y al que esperan renunciar rápidamente para conseguir un mejor empleo.

Finalmente, un enfoque sobre los CCs ha puesto en el centro de las reflexiones formas novedosas de trabajo.

Quizás una de sus mayores novedades haya sido la posibilidad por parte de las empresas de disponer de las habilidades conversacionales de los agentes telefónicos, y de lograr

5 FOETRA reclama el pase de los agentes telefónicos de CC del gremio mercantil a su ámbito, amparándose en una naturaleza de su actividad afín a su gremio. No obstante, no han logrado encuadrar a la mayoría de los trabajadores por lo que Comercio continúa con la representación mayoritaria. Se han conformado nuevas divisiones en los colectivos laborales en torno a esta gran división, pero también intentando superarla.

6 Para una mirada etnográfica también se puede sumar el estudio de Meradi, L. (2009).

un mayor nivel de utilización de sus sentidos y emociones personales. Además, los trabajadores deben poder adaptarse de las necesidades de un cliente a las necesidades de otro cliente sólo en el intervalo de una llamada a otra, con la necesaria rapidez para aprender información sobre productos, servicios y *speechs* (“guiones” discursivos) que pueden cambiar según el cliente que esté del otro lado de la línea telefónica⁷. Todo ello, lejos de convertirse en un trabajo autónomo o creativo, está altamente prescripto y controlado por mecanismos informáticos y presenciales. Para el caso argentino, Mariano Zukerfeld (2013) realiza un original estudio sobre los dispositivos de disciplina y control en los CCs. Define a este tipo de empresas como parte del sector información y al trabajo que allí ejercen los agentes telefónicos como trabajo informacional. Dicho trabajo informacional actúa procesando información en la interacción telefónica con un cliente, con alto desgaste mental por las tareas efectuadas.

Como se observa, contamos con un importante *background* de conocimiento previo, y nos moviliza hallar algo distinto de lo ya –rigurosamente- demostrado.

¿Cuál puede ser nuestro aporte? Si contáramos con una bibliografía que nos iluminaba sobre las características del trabajo en la actualidad, nuestra búsqueda se debía orientar a hacer un diagnóstico de sus condiciones de posibilidad constitutivas, es decir, se trataría de poner estas características dentro de un esquema de relaciones de fuerzas que vuelva inteligible cómo han surgido y se han consolidado.

Lo que guiará nuestro estudio, y con ello marcará algunas diferencias con los estudios precedentes, es la indagación sobre cómo ha sido la construcción y generalización de una nueva actividad como la de los CCs, a la luz de su devenir en Argentina en el período 1994-2010.

El surgimiento y expansión de las empresas de CCs, su configuración y consolidación como actividad laboral se vincula al desarrollo de ciertas fuerzas políticas, económicas y laborales. Fuerzas cuyo movimiento y dirección han posibilitado que se instalen y se multipliquen en nuestro país las empresas de CCs, y se masifique el empleo que generan. En otras palabras, que la actividad de los CCs se vuelva relevante en la esfera laboral actual.

Si partimos de preguntarnos cómo fue posible que se construya y generalice una nueva actividad laboral no es sólo para describir este proceso, sino para vincularlo a las

⁷ Véase Zukerfeld, M. (2013); Colectivo Situaciones (2006) y Micheli Thirión, J. (2007).

fuerzas políticas, económicas y laborales que la definen, y que nos permiten comprender cómo y quiénes han posibilitado que una modalidad particular de constitución del trabajo tome una dirección específica. En efecto, el eje argumental estará puesto en captar cómo ha sido en este proceso la constitución del trabajo. Ello –y no otra cosa– aglutinará una diversidad de elementos que iremos identificando, describiendo e intentando entender.

Nos preguntábamos inicialmente por qué esta actividad podría prestarse como objeto teórico pertinente. Veamos por qué este objeto se nos revela como representativo.

Por un lado, la evidencia empírica acerca de la multiplicación de las empresas de CCs y de los empleos que han generado en Argentina en las últimas dos décadas la transforma en una actividad de enorme relevancia laboral.

Pero hay algo más que justifica su estudio por la singularidad del caso.

La razón de existencia de las empresas de CCs es una comunicación telefónica directa con un “cliente”. En los CCs se producen reflexiones en torno a este núcleo básico de su existencia: se hacen toda una serie de cálculos sobre la rentabilidad posible para tal comunicación.

Aquí ya podemos mencionar la hipótesis sustantiva que intentaremos poner en juego en la primera parte de esta tesis.

En primer lugar, el trabajo en los CCs será un producto definido principalmente por la figura del “cliente”, la cual adquiere una renovada fuerza como elemento de cálculo insoslayable para la rentabilidad de las empresas. Y una segunda afirmación, que se articula con la anterior: los CCs encuentran un modo eficaz para adaptar y orientar sus acciones hacia dicho “cliente”, lo que posibilita construir este nuevo tipo de trabajo.

Una vez construida la actividad habrá de generalizarse y volverse relevante en la esfera laboral por la expansión de empresas, sedes y empleos de CCs. Aquí podemos mencionar una nueva hipótesis sustantiva que se cotejará en la segunda parte de esta tesis, la cual afirma que el trabajo en los CCs, lejos de ser reductible a cambios organizacionales en el mundo de la empresa, se sustenta en un proceso de extensión e intensificación de las modalidades de relación entre las empresas y los clientes (competencia económica que afecta al conjunto de la población), lo que permite establecer nuevas reglas y conductas laborales sobre cada vez mayor cantidad de trabajadores.

La novedad que trajo este tipo de trabajo (que ha dado lugar, como hemos visto, a una

abundante bibliografía) va quedando atrás: los CCs forman parte del paisaje laboral argentino desde las últimas dos décadas. No han desaparecido y, por el contrario, mantienen o expanden su empleo, aún en coyunturas socioeconómicas y contextos sociopolíticos marcadamente distintos. ¿Cómo lograr captar esta dinámica de permanencia y expansión de esta actividad y, al mismo tiempo, de transformaciones coyunturales tan tajantes?

La caja de herramientas: enfoque y conceptos.

“La emergencia es pues, la entrada en escena de las fuerzas; es su irrupción, el movimiento de golpe por el que saltan de las bambalinas al teatro, cada una con el vigor y la juventud que le es propia. (...) la emergencia designa un lugar de enfrentamiento; pero una vez más hay que tener cuidado de no imaginarlo como un campo cerrado en el que se desarrollaría una lucha, un plan en el que los adversarios estarían en igualdad de condiciones; es más bien (...) un no lugar, una pura distancia, el hecho que los adversarios no pertenecen a un mismo espacio. Nadie es pues responsable de una emergencia, nadie puede vanagloriarse; ésta se produce siempre en el intersticio”.

M. Foucault. *Nietzsche, la genealogía, la historia*

“El término mismo de poder no hace otra cosa que designar un ámbito de relaciones que resta analizar por completo, y lo que propuse llamar gubernamentalidad, es decir, la manera de conducir la conducta de los hombres, no es más que la propuesta de una grilla de análisis para esas relaciones de poder”.

M. Foucault. *Nacimiento de la Biopolítica*

¿Cómo podríamos hablar en los términos que habla Foucault de una emergencia? Advertimos que, al intentar entender y reconstruir la construcción y generalización de los CCs, estábamos describiendo este proceso como parte –significativa– de una emergencia: una nueva, distinta y permanente modalidad de constitución del trabajo funcionaba como efecto de la irrupción de fuerzas múltiples y diferenciadas. En efecto, si una emergencia refiere a la irrupción de nuevas fuerzas o, al menos, a una recomposición distinta de las fuerzas tal cual las conocíamos anteriormente, la actividad laboral de los CCs describía una emergencia. Producía nuevos juegos de relaciones de fuerzas, al operar las fuerzas unas con(tra) otras, con nuevos compromisos que se iban

tejiendo y anudaban o, por el contrario, se trataba de fuerzas que chocaban. En todo caso, se conformaba una actividad laboral sin un único responsable: la constitución del trabajo en la actualidad se definía como una emergencia producida en el intersticio.

Pero veamos más detalladamente estos dos términos, constitución y trabajo, pues sintetizan el eje por donde pasará la elaboración de nuestra tesis.

La definición de la palabra “constitución” nos da las primeras pistas: entre sus varias acepciones hay algunas que se ajustan a nuestro estudio⁸.

Por un lado, constitución como acción y efecto de constituir o constituirse; podríamos agregar, fundar algo, allí donde no existe.

Por otro lado, una constitución como un conjunto de los caracteres específicos de algo. Es decir, más allá de la acción de fundación, la constitución también refiere a cómo se compone o estructura esa fundación, a partir de qué elementos y qué combinaciones. También una constitución refiere a un cierto ordenamiento a través del cual se gobierna a los ciudadanos, a las corporaciones, e, incluso, se delimitan poderes de la organización política. Todas estas acepciones tendrán sentido dentro de lo planteado en esta tesis.

Vayamos al otro término, trabajo.

Los estudios del trabajo lo abordan desde diversos enfoques⁹. Señalemos algunos aspectos centrales, en línea con los ejes por los que transitará nuestra tesis.

El trabajo como actividad humana que transforma, a partir de un esfuerzo, una materia prima en otra cosa, en un producto distinto.

Definición amplia que nos obliga a especificar el trabajo bajo estudio en esta tesis: será el trabajo como acción remunerada del que trataremos aquí. Así, el trabajo se convierte también en un espacio de relaciones sociales. En la actividad laboral aquí enfocada será la empresa donde estas relaciones sociales tengan lugar: allí se ejercerá el trabajo, como acciones humanas organizadas en vistas a la obtención de un producto. Es decir, en la empresa se definirán y controlarán las modalidades de (óptimo) ajuste en la gestión del trabajo, y esto se hará en torno a jerarquías establecidas dentro de la empresa. En este sentido, cabe señalar que las conductas de los trabajadores pueden ser modeladas con el fin de ajustar los procesos productivos, intentando establecer y mantener ciertas

8 Fuente: Real Academia Española.

Disponible: <http://dle.rae.es/?w=constituci%C3%B3n> [Última visita: 30-3-2016].

9 Para la tarea de esquematizar estos enfoques nos resultó útil el recorrido histórico que realiza Panaia (1996), pues integra las diferentes disciplinas (e interdisciplinas) desde las cuales se ha tratado la cuestión del trabajo.

asociaciones entre el compromiso de aquellos hacia su trabajo y el fin de rentabilidad que persiguen en las empresas.

Todas estas dimensiones del trabajo serán espacios en disputa. Si el tipo de actividad desarrollada, la gestión del trabajo, las condiciones, derechos y obligaciones laborales de los trabajadores se vuelven efectivos en la empresa, se juegan tanto dentro como fuera de ellos, en un esquema mayor de relaciones de fuerzas. Y esto equivale a señalar que no sólo inciden en estos aspectos los sectores empresariales (los dueños de las empresas, las cámaras empresariales) y los colectivos laborales que nuclean a los trabajadores, sino también los gobiernos políticos en sus distintos niveles de actuación (nacional, provincial, incluso municipal).

Estas diferentes perspectivas que hemos mencionado —que obviamente no agotan la enorme heterogeneidad de estudios del trabajo— permiten aproximarnos a una definición del trabajo remunerado que se realiza dentro de las empresas (el tipo de trabajo que nos interesa aquí): el trabajo como una actividad humana eficaz, a partir de un juego de relaciones de fuerzas que organiza el esfuerzo de los hombres con el fin de producir un bien o prestar un servicio en forma rentable.

Reordenemos todas estas definiciones en torno a nuestras inquietudes.

Si nos interesa comprender cómo es la constitución actual del trabajo, deberemos indagar acerca por qué y cómo se funda y se estructura este acto de trabajar en nuestros días, entendiendo que (intentaremos demostrarlo) establecerá un orden laboral por donde transitarán las acciones de cada vez mayor cantidad de trabajadores. En la emergencia de la actividad laboral de los CCs es donde rastreamos todos estos contenidos presentes en nuestra tesis. No pretendemos señalar que sea la única o la forma universal de constitución del trabajo en estos años. Es sólo una de las formas que adquiere, pero esto no la sustrae de una serie de características de enorme importancia: la actividad de los CCs es relativamente reciente (no se trata, entonces, de un tipo de trabajo tradicional), muestra formas organizativas particulares, y es relevante a escala laboral por la magnitud de empleo que genera. Y hay algo más que para nosotros la vuelve significativa, una cuestión quizás menos tangible que las anteriores: su estructura como actividad laboral se extiende, de forma audaz y particular, por toda la sociedad en función de la prestación de servicios de gestión de clientes, proceso que afectará a un conjunto cada vez mayor de la sociedad. Así, la gestión del trabajo no es reductible meramente a un asunto de empresa y de organización.

La cuestión pasa por identificar todas las fuerzas y relaciones de fuerzas presentes en la constitución del trabajo (que exceden el ámbito más restringido de la empresa) y establecer cómo se despliegan estas fuerzas, y qué efectos producen al relacionarse entre sí. Una de las apuestas de esta tesis es entender en qué medida esto nos afecta en tanto trabajadores e integrantes de las sociedades actuales.

Unos años después de señalar las características propias de una emergencia, es el propio Foucault (2001, 2006, 2007, 2012) quien elaborará e irá puliendo un concepto que nos permitirá abordar el estudio de una emergencia. Es el concepto de “gubernamentalidad”, del que haremos uso, en tanto nos permite encauzar nuestra propia estrategia teórico-metodológica.

Una definición amplia que da el autor, que consideramos útil para un estudio empírico y acotado históricamente como el aquí planteado, es que la gubernamentalidad es la manera de conducir las conductas de los hombres (2007, p. 218). En este sentido, la gubernamentalidad refiere a la puesta en acto de una modalidad de ejercicio del poder: poner en funcionamiento acciones que enmarquen otras acciones para así estructurar un campo posible de conductas. Desde esta perspectiva, ejercer el poder, dirá Foucault, consistirá en guiar las posibilidades de conducta con el fin de obtener posibles resultados (2001, pp. 253-254).

Llamaremos en esta tesis “ejercicio gubernamental” a este tipo de prácticas, para diferenciarla de la noción de ejercicio de gobierno que más comúnmente remite a las acciones del gobierno político, y sólo a ellas. Digamos, en este sentido, que no se trata de un tipo de ejercicio de poder únicamente encarnado en gobiernos políticos. Mostraremos que en este proceso de conducción de conductas de los hombres en torno a la constitución del trabajo se presentan una diversidad de actores, de los que pronto comenzaremos a dar cuenta.

¿Cómo llevar esto a cabo este proceso, mediante qué instrumentos operan estos actores? Nuevamente nos apoyaremos en Foucault para señalar que la gubernamentalidad funciona a través de un conjunto heterogéneo de procedimientos que operan sobre la población (2006, p. 136). Utilizaremos esta definición para analizar una serie de elementos (de carácter político, legal, económico y laboral) diferenciados, pero combinables, y que producen ciertos efectos concretos. A todos estos elementos los trataremos como “tecnologías gubernamentales”, las cuales se encuentran diseminadas y

en circulación por la sociedad: debemos ser capaces, en sintonía con lo expresado por Foucault, de hacer visible su funcionamiento en un tiempo-espacio determinado y en referencia a un objeto empírico específico (2012, pp. 75-77).

Serán estas tecnologías gubernamentales las que nos inciten o faciliten ciertas acciones, y nos inhiban otras. En referencia al ejercicio gubernamental podríamos señalar, entonces, que serán las que volverán más probables un tipo de conductas por sobre otras.

Veamos más detalladamente cómo aplicar todas estas herramientas a nuestro estudio.

La constitución del trabajo en la actualidad no es un fenómeno reductible a “un” gobierno político, en tanto otros actores también inciden, definen, reflexionan y actúan en torno al trabajo, en definitiva, también lo constituyen, a través de instrumentos de intervención sobre las personas y las sociedades. En nuestro caso, al enfocar su incidencia en torno a la constitución del trabajo, lo harán por intermedio de un abanico heterogéneo de medidas económicas, leyes, técnicas de gestión del trabajo, discursos, infraestructura física, que se han podido acoplar y combinar de tal manera que tendrán por efecto cierta modalidad de constitución actual del trabajo. Son, en este sentido, tecnologías gubernamentales. Al describir cómo éstas operan en referencia a la actividad de los CCs, nos permitirá deducir de ello dos conceptos que especifican mejor su funcionamiento en torno a nuestro propio objeto de estudio: por un lado, el concepto de “cálculos de eficiencia empresarial”; por el otro, el concepto de “estrategias de competitividad”. Adelantemos una definición inicial.

Los “cálculos de eficiencia empresarial” refieren a reflexiones que emanan de las empresas y permiten una disposición sobre las cosas y personas para lograr determinados objetivos.

Las “estrategias de competitividad” remiten a una cierta capacidad de relacionamiento entre actores, para regular un determinado proceso hacia un punto de rentabilidad.

Como veremos, si bien ambos conceptos parecen enfatizar el protagonismo de la empresa y las acciones que allí se ejercen, no agotan su significado en ello: refieren a una mayor generalidad de acciones y de actores que actúan, en conjunto, en torno a la constitución actual del trabajo.

Entender el ejercicio de poder desde esta perspectiva nos permitirá establecer una continuidad entre formas de intervención más localizadas (en nuestro caso, que se circunscriben en mayor medida a las empresas y tienen por blanco principal a quienes

allí trabajan) y formas de intervención más extendidas, que abarcan al conjunto de la población en procesos sociales de mayor alcance. Y, en efecto, abordaremos intervenciones de impacto, alternativamente, más localizadas o más extendidas.

Por último, señalemos que el ejercicio gubernamental que se despliega en el período por donde transita esta tesis (1994-2010) no es unívoco: estará atravesado por actores y procesos disímiles, y marcado por profundas diferenciaciones en las realidades políticas, económicas y socio-laborales en cada coyuntura. (Incluso al interior de cada una de estas coyunturas veremos diferencias, idas y vueltas, aparentes contradicciones). Este contexto, lejos de ser un obstáculo, le dará mayor provecho al análisis en clave de ejercicio gubernamental. Su potencia analítica es la que nos permite poner bajo análisis elementos heterogéneos y modificables en función de sus objetivos y las relaciones de fuerza en las que se inserten. En otras palabras, nos permite abordar el proceso en movimiento por el cual se ha constituido el trabajo en la actualidad.

Resumamos algunos puntos que se desprenden de lo dicho, y que actúan como reglas metodológicas para el abordaje de nuestro objeto de estudio:

1) Una emergencia introduce novedades. Produce nuevas prácticas y da centralidad a nuevos actores.

Entendemos la novedad de la emergencia como una positividad. Esta positividad no refiere a juicios de valor, sino a un esquema de relaciones de fuerzas que producen algo nuevo. Desde esta perspectiva buscaremos indagar acerca de qué existe de novedoso en la constitución del trabajo en la actualidad a partir de la actividad de los CCs. (Claro que en este marco también obtura otras prácticas y redefine poderes, quitando protagonismo a otros actores).

2) La emergencia de la actividad de los CCs es efecto de una multiplicidad de factores. Abordamos su estudio y recorremos la cronología de los eventos que lo definen en función de los desplazamientos en el ejercicio gubernamental que han existido en su breve historia, que involucran distintos tipos de cálculos y estrategias y la producción de diferentes efectos.

Podemos adelantar que habrá importantes variaciones entre la etapa que denominamos como construcción de la actividad de los CCs frente a la que bautizamos como de generalización (no reductibles a un único factor o a un único conjunto de factores).

En línea con esta regla metodológica se articula la que sigue:

3) La emergencia de la actividad de los CCs es un producto elaborado y negociado.

En los procesos de construcción y generalización de la actividad de CCs estas acciones y actores operan conjuntamente, y en este choque cada una de las acciones se potencian, se disminuyen, se neutralizan (no hay acciones puras o incontaminadas); y cada uno de los actores pueden aliarse, enfrentarse, permanecer equidistantes.

En este sentido, ningún actor se impone sin algún tipo de negociación y, por tanto, no trataremos a la actividad de los CCs como producto exclusivo de “un” actor: no se puede deducir la actividad de los CCs por los cálculos o estrategias de “un” actor. (La actividad laboral de los CCs no es producto de un gobierno político que, aislado de otras fuerzas, puede crear trabajo a su imagen y semejanza; tampoco es una producción exclusiva de fuerzas económicas globales, que incontrolables y omnipotentes, generan trabajo sin tener que entrar en vínculos con otros actores políticos y laborales).

4) Las acciones de los actores involucrados en la emergencia de la actividad de los CCs serán diferenciales en cuanto a su intensidad y a las posibilidades de producir los objetivos que persiguen.

La narración de la tesis estará atada al protagonismo de algún actor o algunos de los actores, según la etapa que transite la actividad de CCs y en función de los resultados que logren con sus acciones en cada coyuntura.

En otras palabras, no sostenemos que, dada esta diversidad de actores y acciones en torno a la actividad de CCs, todas sus interacciones se produzcan en un esquema de intercambios igualitarios.

5) Los actores pueden reformular sus acciones en torno a la emergencia de la actividad de los CCs según las distintas coyunturas que se presenten.

En perspectiva histórica, las acciones que se despliegan en torno a la actividad son un conjunto cambiante, heterogéneo y disperso: pueden dirigirse hacia distintas actividades laborales (no excluyentes de los CCs), orientarse hacia diferentes direcciones (con mayor o menor impulso para la construcción y/o generalización de la actividad), y pueden variar a lo largo del tiempo y también en función del espacio, con actores capaces de configurar nuevas estrategias según las diferentes coyunturas. Pero rápidamente conviene señalar que, no obstante esta multiplicidad variable de modalidades de acciones, este proceso se puede volver inteligible. Si las incluimos bajo el concepto de tecnologías gubernamentales, podremos observar que dichas acciones vuelven más probables un tipo de conductas, en un marco delimitado de reglas de juego.

En otras palabras, la emergencia de la actividad de los CCs no forma un bloque homogéneo, coherente y sólido de acciones fijas en un mismo sentido a lo largo de los años, sin que esto signifique que sean azarosas o errantes.

Reconstruyendo lo hecho. Un objeto y una narración posible.

Intentaremos reconstruir el camino por el cual una modalidad novedosa y relevante de trabajo ha llegado a constituirse como tal en el presente.

Ya hemos señalado que será la actividad de los CCs la que abordaremos como objeto de esta reconstrucción. Más específicamente su recorrido durante los años 1994 a 2010 en Argentina. Los alcances que podamos darle a nuestras reflexiones se circunscriben a ello.

Podemos señalar ahora que serán integradas para ello las acciones de diversos actores que participarán en la construcción y/o en la generalización de la actividad de los CCs. Las empresas de CCs y los sectores empresariales (no sólo argentinos sino también internacionales); los gobiernos políticos no sólo de escala nacional sino también provinciales; una múltiple y heterogénea cantidad de colectivos laborales; finalmente, incluso, los propios trabajadores en su individualidad. A esta pluralidad inicial de actores se sumará la heterogeneidad de elementos que participan en la constitución actual del trabajo: elementos económicos, políticos, empresariales, laborales, administrativo-legales.

Toda esta diversidad nos obliga a relevar sus características desde fuentes igualmente diversas. De esta diversidad se destaca material proveniente de:

- a) entrevistas a informantes clave y a trabajadores de CCs, incluyendo agentes telefónicos, supervisores y mandos medios y altos de las empresas;
- b) documentos que proceden: b.1) desde la propia actividad: manuales de procedimientos laborales, documentos de relacionamiento con el cliente, pedidos laborales, convenios colectivos de trabajo, tablas de la evolución del empleo generado en los CCs, informes en revistas especializadas, documentos políticos de las cámaras empresarias, y b.2) desde el entorno de la actividad: debates de sesiones de legislaturas provinciales, documentos políticos de gobiernos políticos y colectivos laborales; y c) archivos de coyuntura: legislación laboral sancionada, tablas de los niveles de empleo

en el país. (Para una sistematización de nuestra estrategia metodológica y del uso de las fuentes, véase Anexo a, Diagrama 1A, p. 176).

Con todo ello se intentará reconstruir la construcción y generalización de los CCs. En este sentido, la representatividad del material intenta establecerse por la diversidad y significancia de los actores y fuentes consideradas.

Pero aún debemos ser más precisos, y describir algunas de las características salientes del tipo de empresas de CCs que serán estudiadas.

Abordaremos para nuestro análisis a los CCs tercerizadores.

Estas empresas venden sus servicios a otras empresas: el servicio que se les contrata es, básicamente, la gestión de la relación entre dichas empresas y sus clientes. Así, el negocio principal de los CCs tercerizadores es la gestión de clientes no propios, sino de un tercero. Esta característica le otorga a este tipo de empresas mayor eficacia para nuestro análisis, en tanto al tener como fin principal aquel negocio, su estudio capta lo decisivo en la constitución de este tipo de trabajos, esto es, los cálculos de rentabilidad en torno a la gestión de dichos clientes¹⁰. Esto es lo que los CCs tercerizadores nos permiten visibilizar más diáfano como fenómeno: a diferencia de ello, los denominados CCs *in-house* tienen por negocio principal otros servicios y/o productos, y los CCs son sólo un apéndice de aquellos negocios. Por ello no los tomaremos aquí para el análisis.

Finalmente, si nuestro interés reside en rastrear las formas en que se constituye el trabajo en la actualidad en Argentina, debemos ser capaces de describir empresas de CCs que cubran, en conjunto, ciertos criterios básicos de representatividad y relevancia:

1) relevancia laboral, definida por la cantidad de empleo que generan y su permanencia actual como una empresa grande (para el caso de los CCs, que son empresas denominadas trabajo-intensivas, tomaremos el criterio de que tengan al menos mil empleados);

2) que sean representativas en cuanto a la constitución del trabajo, definida por la vigencia en el tiempo de sus formas organizativas de trabajo; en otras palabras, las empresas mayormente descriptas deben continuar funcionando en el presente (deben continuar manteniendo sus fuentes de trabajo, sus sedes y sus formas organizativas básicas, aún cuando modifiquen su nombre original, cuestión de cierta habitualidad

10 Si bien los CCs tercerizadores brindan una diversidad de servicios específicos, su núcleo común se encuentra en la gestión de los clientes: ese será el eje principal en torno al cual girará nuestra tesis.

entre los CCs grandes).

3) representatividad a nivel del país por su expansión geográfica, definido por su volumen en cuanto a sedes de los CCs en distintos lugares en Argentina (al menos deben poseer una sede en dos o más provincias).

En función de estos criterios realizaremos un mayor desarrollo o caracterización de algunas empresas de CCs y, por el contrario, la omisión de otras (téngase en cuenta que son centenares entre pequeñas, medianas y grandes empresas de CCs tercerizadas, por lo que se vuelve necesario hacer un recorte descriptivo de las más representativas y relevantes).

Si ya hemos definido ciertas cuestiones sobre nuestro eje argumental y el objeto seleccionado para volverlo operacionalizable, resta definir su narración desde alguna perspectiva posible.

La secuencia narrativa de la tesis adoptará su orden en torno a los eventos históricos de la actividad de los CCs en Argentina en el período 1994-2010.

Es dentro de esta secuencia de eventos que la constitución del trabajo adquiere un significado, con sentido histórico y contingente: la constitución del trabajo no refiere a un mero repaso de hechos cronológicos y concatenados que desembocan en la conformación de actividades creadoras de trabajo. En nuestra interpretación, la constitución actual del trabajo se nos vuelve un asunto político. Constituir trabajo implica inscribir actores en el marco de relaciones de poder, implica definiciones sobre las conductas de esos actores, implica definiciones sobre cómo esta conducta influye sobre la conducta de los demás. Implica un final nunca predefinido de antemano, en tanto su rumbo se define, justamente, en los eventos históricos que lo constituyen.

Entonces, lo que intentaremos es describir esta secuencia de eventos tratando de dar cuenta de las formas de actuación, en su sentido político, de quienes los protagonizan. Una perspectiva política refiere al abordaje de la posibilidad efectiva de conducir conductas, de definir rumbos en la esfera laboral, de incidir sobre el trabajo, sobre los individuos; en suma, se trata de visibilizar un ejercicio gubernamental con incidencia sobre las prácticas cotidianas en nuestras sociedades actuales.

Al interpretar cómo ha sido la constitución del trabajo en estos términos confiamos en que se volverán inteligibles las formas que adquiere el trabajo y su potente vigencia en la actualidad.

Es en función de esta clave política que hemos decidido dividir la tesis en dos partes, como estrategia expositiva principal. Si algo ya hemos adelantado, los fundamentos o criterios para este recorte temporal en dos etapas los describimos aquí. Por un lado, la etapa 1994-2001; por otro lado, la etapa 2002-2010. Claro que lo entendemos como una periodización teórica posible, una entre otras. Lo que le da su singularidad es nuestra perspectiva de una historia política: el comienzo y final de cada una de las etapas responde a particulares articulaciones políticas entre los actores que intervienen en torno a la actividad de los CCs¹¹.

Definamos mejor cada etapa (puede consultarse nuevamente el Anexo a, Diagrama 1A, p. 176, para observar como estas etapas se articulan con el resto de los elementos presentes en la estrategia teórico-metodológica):

1) La etapa 1994-2001. Sostendremos como hipótesis de trabajo que aquí predomina la construcción de la actividad de los CCs.

Surge y se configura el aspecto organizacional del trabajo en los CCs, que ya señalamos como modo eficaz de adaptación en torno a la figura del “cliente”. El emplazamiento principal de este proceso será en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), en su cercana provincia de Bs. As y en Córdoba, lugares donde en esta etapa se instalarán las primeras grandes empresas de CCs. (Las cuales, podremos observar en una mirada retrospectiva, serán la mayoría de las empresas que tendrán relevancia y representatividad hasta nuestro presente¹²).

Puntualmente, el año 1994 refiere a la primera gran empresa de CCs tercerizadora que comienza a funcionar en Argentina, en CABA, llamada Action Line. El final de esta etapa lo marcará un desplazamiento en el ejercicio gubernamental (cambiarán las formas de conducción políticas y el programa de política económica, se redefinirá el protagonismo de los actores y las relaciones entre ellos) enmarcado en la significativa crisis argentina del año 2001, que afectará las modalidades de constitución del trabajo.

Si pudiéramos adelantar un patrón común en esta etapa, es que nos permitirá precisar mejor toda una serie de cálculos, que podríamos caracterizar como *cálculos de*

11 Esta división en etapas es analítica: los cortes no son tajantes, se superponen constantemente.

12 Si bien no se instalan todas las empresas grandes de CCs estrictamente en este período, si lo hacen la mayoría de las empresas de CCs que hemos definido como relevantes y representativas. Las únicas dos excepciones son: Telecom Call Center, que se instalará sólo seis meses después del corte de esta primera etapa, en junio del año 2002, y el CC Apex América, que se instalará en el año 2003. Este recorte temporal tampoco restringe la posibilidad que haya una cantidad de otras empresas funcionando, no grandes, pero si tercerizadoras de CCs. Remitimos a los criterios de descripción de CCs en la narración de esta tesis, hecho unos párrafos más arriba.

eficiencia empresarial, y que entendemos como un producto conjunto, especialmente, de los distintos gobiernos nacionales y las empresas de CCs;

2) La etapa 2002-2010. Sostendremos como hipótesis de trabajo que aquí predomina la generalización de la actividad de los CCs.

Se expanden las empresas, las plataformas y los empleos en los CCs. Se expanden también las relaciones entre los CCs y la población en su conjunto. Se desarrollan y ejecutan toda una nueva serie de tecnologías gubernamentales que actúan como factores expansivos. El emplazamiento de este proceso ya no será tan concentrado, sino que se extenderá por una diversidad mucho mayor de provincias argentinas.

Puntualmente, el año 2002 refiere a la sanción pionera de tecnología legislativa en la provincia de Córdoba, instrumento legal que ofrecerá beneficios de distintos tipos para que los CCs se instalen en esta provincia, pero que rápidamente excederá esta locación para volverse instrumento de la mayoría de las provincias argentinas que tengan por objetivo lograr la instalación de CCs. Será un elemento principal en las políticas expansivas en esta etapa. El final de esta etapa, en el año 2010, nuevamente lo marcará un desplazamiento en el ejercicio gubernamental con incidencia sobre las modalidades expansivas de la actividad. Ese año 2010 será aglutinarán más visiblemente una serie de problemas en torno a la actividad de los CCs, que actuarán de freno para el empleo y de redefiniciones en las estrategias de los actores en torno a la instalación de los CCs.

Si pudiéramos marcar un patrón común en esta etapa, diríamos que nos permitirá visibilizar más ajustadamente toda una serie de estrategias, que podríamos caracterizar como *estrategias de competitividad*, y que entendemos como un producto conjunto, especialmente, de los distintos gobiernos provinciales, que funcionan en unidad de acción junto a las empresas y las cámaras empresariales de CCs.

En suma, el objetivo de esta tesis, que a continuación comienza en su desarrollo, es producir una historia política sobre la constitución actual del trabajo. Ésta no es la única historia posible. Lo que la define su intención es narrarla como un juego de redistribución de poderes, que implica asociar las modalidades del trabajo que transitamos en nuestro presente a una serie de cálculos y estrategias que producen ciertos actores.

Parte I.
La construcción de la actividad
de los Call Centers.

Introducción

AL RITMO DE LA SIRENA

Dos sirenas ubicadas en el techo del *call center* del Grupo Siembra, a la vista de todos los operadores, son una de las claves de la buena atención al cliente. Con que un solo llamado ingrese en cola de espera, una policíaca luz verde comienza a girar por encima de los *boxes*. Esta es la señal para que los agentes que se encuentren abocados al *outbound* cambien de función y concentren sus esfuerzos en el *inbound*.

Y en caso de que un cliente lleve más de 20 segundos de espera...¡alarma!, la luz roja se enciende con urgencia y el problema debe solucionarse de inmediato. El método, que le otorga a la oficina cierto aspecto de cuartel de bomberos, refleja un rasgo central de este *call center*: la obsesión por la calidad del servicio¹³.

Contento por las políticas de calidad de atención implementadas en un CC orientado a servicios de posventa para las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP), el gerente que lo dirigía, en el año 2000 en Argentina, contaba esta y otras cosas, para mostrar que en este CC se hace un culto de la atención al cliente. ¿Qué ha sucedido para que en una revista especializada, de amplia difusión entre los ejecutivos de los CCs, se postule orgullosamente que al cliente se lo atiende al ritmo de la sirena desde un cuartel de bomberos?

En esta escena se retratan los tres capítulos que dan contenido a esta primera parte.

En primer lugar, las condiciones político-económicas, expresadas en la empresa que opera los servicios del CC, la cual brinda atención a los afiliados a la AFJP del Grupo Siembra, grupo privado que ha desplazado al sector público en la gestión de los fondos previsionales, donde se ha pasado de un régimen de reparto solidario a un régimen de capitalización individual.

En segundo lugar, el culto a la atención al cliente, expresado en la obsesión por la calidad del servicio. El cliente se ha convertido en la figura clave a gestionar para ganar en la carrera de la competencia entre las empresas: el rasgo central de la calidad del servicio en un CC pasa por optimizar la productividad de las tareas en torno a las llamadas entre la empresa y el cliente.

13 Revista Contact Center Nro. 1 – Año 2000 (p. 25).

Disponible: <http://www.contactcentersonline.com/revista.php?IdRevista=50> [Última visita: 6-5-2015].

Por último, la organización del trabajo, con una dinámica muy específica que posibilita el surgimiento del agente telefónico, figura esencial en esta lógica de funcionamiento del CC: es quien debe internalizar los controles, ser competente para desarrollar su trabajo, y dar urgentes respuestas al cliente.

Estas son las coordenadas básicas que pasamos a desarrollar en los siguientes capítulos, y que, en suma, intentarán dar cuenta de cómo se ha construido la actividad de los CCs en Argentina, entre los años 1994 y 2001.

Capítulo I.

Una nueva actividad laboral. Condiciones políticas y empresarias para su surgimiento hacia el final del siglo XX.

¿Cómo constituir una actividad laboral cuando aún no existe?

Hipotetizando sobre sus posibilidades de surgimiento, podríamos señalar que, quizás, si se canalizaran ciertas fuerzas, en formación o ya existentes, en dirección a determinados objetivos, esa actividad aparezca. Pues bien: las empresas de CCs, tal como las conocemos en la actualidad, surgen en los años de la década de los noventa en Argentina. Con ello, se configurará una novedosa actividad laboral.

En este primer capítulo nos enfocamos en las condiciones que posibilitan su surgimiento. No es una mera contextualización que cubre el período 1994-2001. Se trata, mejor, de ligar dicho surgimiento a fuerzas políticas y empresarias. En un proceso particular atravesado por transformaciones políticas, económicas y laborales, los objetivos estratégicos de los distintos gobiernos nacionales podrán vincularse a las formas de competencia empresarial, a su organización y funcionamiento.

No queremos señalar con ello que se logre una identidad plena de intereses en torno al impulso de una nueva actividad laboral. Lo que buscamos resaltar es que, en su heterogeneidad de objetivos, las acciones políticas y las acciones empresariales logran volverse complementarias para producir como efecto la aparición de las empresas de CCs.

a) Objetivos estratégicos del gobierno nacional.

Uno de los organismos internacionales a los que el gobierno nacional intentaba sumarse como miembro pleno a mediados de la década de los noventa, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)¹⁴, ofrecía en aquellos años la siguiente definición sobre lo que significaba la regulación:

14 Sobre esta intención de sumarse a la OCDE véase diario La Nación, edición 15-10-1997.

Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/78785-condicionan-el-ingreso-argentino-en-la-ocde> [Última visita: 7-8-2015].

... (la) regulación refiere a un conjunto diverso de instrumentos por los cuales los gobiernos establecen normas a empresas y ciudadanos. Las regulaciones incluyen leyes, órdenes formales e informales y reglas subsidiarias emitidas por todos los niveles de gobierno (...) La desregulación es un subconjunto de la reforma regulatoria y refiere a la eliminación total o parcial de la regulación en un sector para mejorar el rendimiento económico¹⁵.

La definición dada por la OCDE resalta la regulación como mecanismo para establecer normas para empresas y ciudadanos, mediante distintos niveles de gobierno. La misma definición también nos indica que la desregulación no designa una no-regulación, sino un tipo diferente de regulación, en función del rendimiento económico.

Establecer nuevas normas de eficiencia económica ha sido, quizás, el efecto más decisivo de la reorientación de las fuerzas políticas, económicas y laborales en los años noventa en Argentina.

Esta tesis comienza temporalmente su cronología histórica en el final del primer período presidencial de Carlos Menem (1989-1995) y se extenderá plenamente por el segundo período presidencial del mismo presidente, pues resulta reelecto (1995-1999). Menem proviene de uno de los partidos políticos que más ha gobernado a nuestro país, el Partido Justicialista (PJ). El PJ, históricamente asociado en sus gobiernos a la expansión de formas de intervención directa sobre la economía –especialmente fomentando ciertas políticas de industrialización orientadas al mercado interno-, se reconvierte durante la presidencia de Menem. Quizás símbolo de ello sean dos de las primeras leyes sancionadas en su gobierno: la Ley de Emergencia Económica y la Ley de Reforma del Estado. La primera, entre sus aspectos centrales, suspende los regímenes de promoción industrial, regional y distintos tipos de subsidios otorgados por el gobierno nacional, así como suspende beneficios para las manufacturas nacionales en las compras estatales, y fomenta la llegada de inversiones extranjeras. La segunda ley, fijará el marco normativo para la privatización de numerosas empresas públicas¹⁶.

15 OCDE (1997) *The OECD Report on Regulatory Reform: Synthesis*, París, p. 6. (La traducción es nuestra).

Disponible: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/ocd/governance/the-oecd-report-on-regulatory-reform_9789264189751-en#page1 [Última visita: 18-3-2016].

16 El marco de la sanción de ambas leyes, en agosto y septiembre del año 1989, estaba atravesada en buena medida por la denominada hiperinflación heredada del gobierno anterior (aumentos de precios que llegan a picos del 200% mensual a mediados de aquel año).

En esta dirección, ambos períodos presidenciales presentarán ciertas continuidades. Los atraviesan reformas en línea con el denominado Consenso de Washington (CW), iniciadas a comienzos de los años noventa, y profundizadas por las políticas de su segunda presidencia. El CW se vuelve un nuevo paradigma económico-social que se instala como núcleo de ideas predominantes en aquellos años en Argentina y Latinoamérica¹⁷. El diagnóstico del gobierno nacional durante varios años de gestión ininterrumpida -y pese a tener ya por los años 1994-1995 un deterioro evidente de los indicadores laborales y sociales- insistía en la misma línea de estas ideas.

Dicho diagnóstico señalaba que la economía estaba trabada por una relación inadecuada entre la burocracia estatal y las empresas privadas: aquella se había involucrado con escasa eficacia en actividades productivas (propias del sector privado) y estas últimas se habían acomodado a esta coyuntura desarrollando una serie de comportamientos poco competitivos.

Las principales recetas de política económica procuraban, por un lado, lograr una “estabilización” macroeconómica: mantener el déficit público bajo, recortar el gasto público, controlar la inflación con un tipo de cambio estable, equilibrar la balanza externa de pagos. Por otro lado, se prescribía profundizar las denominadas reformas estructurales: continuar y extender los planes de privatizaciones para vender las empresas públicas, y así mejorar el funcionamiento de los servicios a través de la gestión privada y aliviar la carga de recursos públicos para sostener a dichos servicios deficitarios; profundizar la llamada “desregulación” de la economía, al eliminar organismos y reglamentaciones en determinadas actividades, lo cual introduciría competencia en el sector privado y fomentaría un incremento de la productividad; mantener una apertura económica plena, al eliminar aranceles al ingreso de mercaderías importadas, obligando a las empresas nacionales a bajar costos, y aumentando al mismo tiempo la disponibilidad de bienes para consumo local; mantener sin mayores controles al mercado de capitales, lo que permitiría captar dinero financiero global; y, por último,

Véase ley 23.697: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/15/texact.htm>. Y ley 23.696: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/98/texact.htm> [Última visita a ambas: 18-5-2016].

17 Para un detalle de las políticas económicas prescriptas en el CW y una historia sobre sus orígenes (desde la perspectiva de uno de sus impulsores) véase John Williamson: *The Washington Consensus as Policy Prescription for Development*. Discurso en el Banco Mundial 13-1-2004.

Disponible: <http://www.petersoninstitute.org/publications/papers/williamson0204.pdf>. [Última visita: 7-2-2016].

profundizar la flexibilización laboral, la cual, entre otras cosas, contribuiría a aumentar la demanda de trabajadores, ya que las empresas no tendrían la obligación de agregarlos en forma permanente a su nómina de empleados en relación de dependencia, mejorando el costo del trabajo.

A estos objetivos de los gobiernos nacionales, que priorizan la transferencia al sector privado de componentes esenciales en el funcionamiento de la economía (y con ello le otorgan una mayor influencia para orientar las políticas económicas y gestionar el mercado laboral), se le debe sumar la pretensión de imponer determinados diseños institucionales en línea, nuevamente, con las recetas de los organismos financieros internacionales. La denominada “descentralización estatal” implicó que ciertas áreas que previamente manejaba el gobierno nacional se transfieran a instancias de gobiernos provinciales y municipales (especialmente en materia sanitaria, educativa y de seguridad –cabe añadir, sin el presupuesto adecuado-), y que se pondere, al mismo tiempo, un nuevo tipo de conducción de tipo empresarial del aparato estatal que, por ejemplo, tienda a captar descentralizadamente inversiones internacionales¹⁸. Esto último tendrá ciertos efectos sobre la actividad de CCs, que se visibilizarán especialmente al generalizarse la actividad, cuestión que veremos en la segunda parte de esta tesis, pero que ha echado sus raíces en estos años.

Si retomamos la fórmula de la OCDE citada al comienzo de este apartado, estos objetivos de gobierno, llevadas a cabo en continuado durante toda la década final del siglo XX, establecieron reglas que condicionaron la conducta para los ciudadanos, las empresas, los colectivos laborales y las instancias políticas de gobierno, y redefinieron los esquemas de poder preexistentes. Especialmente decisivo en este aspecto resultó el llamado Plan de Convertibilidad, que entra en vigencia en abril del año 1991, y que se mantuvo hasta el año 2001, el cual establecía la paridad cambiaria fija de un dólar igual a un peso, refrendado por una ley que no permitía emitir dinero ni devaluar la moneda (toda la circulación monetaria en pesos debía tener su respaldo en dólares en reservas del Banco Central). Así, si crecía la economía (y con ello aumentaba la base monetaria circulante en pesos) el gobierno nacional debía procurar aumentar las divisas; por el contrario, en períodos recesivos, las políticas monetarias y cambiarias no permitían

18 Carlos Vilas (2002) realiza un interesante análisis de la denominada reforma estatal en función de una redefinición de las relaciones de fuerza políticas que modifican los objetivos y procedimientos habituales del gobierno nacional, y que finalmente redundaron en un beneficio para el sector privado de la economía.

retomar fácilmente la senda del crecimiento¹⁹. Este funcionamiento resultó una estrategia clave del gobierno nacional, en tanto implicaba conformar una serie compleja de alianzas políticas, económicas y sociales, subordinadas a obtener financiamiento externo de los organismos internacionales de crédito a través del endeudamiento, o bien, obtener divisas vía las privatizaciones de los servicios públicos. Establecidas así las reglas de juego se vuelve más comprensible el alineamiento con los organismos internacionales, que actúan como actores políticos prescriptores de objetivos de gobierno en política económica.

Las sucesivas crisis económicas internacionales de estos años -con centro en México en el año 1994, en Rusia en el año 1998 y en Brasil en el año 1999-, donde se retraía el crédito externo, se mostraban como síntomas de las fisuras que tenía este esquema de poder por su impacto en distintos indicadores socioeconómicos de nuestro país.

Resulta ineludible hacer referencia a un sistema de funcionamiento económico previo, con indudables filiaciones en política económica respecto al que describimos aquí: nos referimos a la denominada Dictadura Militar (1976-1983), siendo una de las principales medidas de política económica de aquel período (simbólica, en tanto expresa las continuidades marcadas) la reforma del sistema financiero del año 1977, tomada por el Ministro de Economía, Alfredo Martínez de Hoz. En un primer momento, la medida consistió en la liberación de tasas bancarias; luego, de manera gradual, se levantan las restricciones al movimiento de capitales con el exterior -lo que posibilita un endeudamiento del sector privado en el mercado internacional de capitales- (Canitrot, 1983, pp. 31-32). Paralelamente se elimina la nacionalización de los depósitos bancarios y se reduce la capacidad del gobierno nacional para controlar la tasa de interés -el Banco Central pierde capacidad para ejercer política monetaria- (Arceo, Monsalvo, Schorr, Wainer, 2008, p. 21). En conjunto, estas medidas permitirán hacer más negocios a través de mecanismos que no hacen eje en la producción: en cambio si posibilitan mayores negocios y mayor rentabilidad al sector financiero, y en efectos se expanden empresas ligadas a negocios financieros (entidades privadas bancarias y no bancarias, nacionales e internacionales).

Recordemos, finalmente, que el funcionamiento económico establecido en esos años por la que fue la más sangrienta de las dictaduras militares argentinas se propuso lograr un

19 Para este último punto véase el Artículo 4to de la Ley N° 23.928 (o “Ley de Convertibilidad del Austral”). Disponible: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/328/norma.htm> [Última visita: 30-3-2016].

disciplinamiento social, especialmente dirigido a los trabajadores: se intervino la Confederación General del Trabajo (CGT) y se persiguió y desapareció a miles de activistas sindicales y delegados de fábrica, se congeló fuertemente el salario real, se dejaron de realizar convenios colectivos de trabajo para dar lugar a que cada empresa resuelva su situación salarial, entre otras cosas (Canitrot, 1983, pp. 22-23).

Volvamos al período de nuestra tesis.

En el año 1999 cambia el elenco de gobierno nacional, e incluso el signo político triunfante. Es el período presidencial de Fernando De la Rúa (1999-2001), de extracción del otro partido político que históricamente más ha gobernado a nuestro país, la Unión Cívica Radical (UCR). Cabe aclarar que De la Rúa llega al gobierno a través de una coalición con otro partido político, el Frente País Solidario (FrepaSO). De las filas de este partido, de formación reciente –en esta misma década de los años noventa- surge el vicepresidente electo, Carlos Álvarez, quien renunciará a su cargo en el año 2000, principalmente en desacuerdo con el proceso de sanción de la denominada Ley 25.250 (sobre la que denunciará sobornos para su aprobación) que intenta profundizar las reformas laborales iniciadas por el gobierno anterior, ley sobre la que profundizaremos en el próximo apartado.

No obstante dicho cambio de elenco gobernante, en sus lineamientos generales, se continúa la orientación político-económica del anterior gobierno de Menem. La ley de reforma laboral recién mencionada es quizás un símbolo de estas continuidades.

Quizás el punto de continuidad más marcado en el ejercicio del gobierno nacional haya sido la prioridad de mantener la moneda estable: el objetivo en materia de política monetaria era no emitir dinero ni devaluar la moneda. Sin realizar modificaciones sobre ello ni implementar instrumentos diferentes de política económica, la estrategia del gobierno se vuelca a profundizan algunas de las reformas ya emprendidas, siendo las más significativas las nuevas privatizaciones de servicios públicos, una aceleración de la privatización del sistema previsional (el anterior sistema público de gestión de los fondos previsionales se había reglamentado en el año 1994, durante el anterior gobierno) e intentos de profundización de la flexibilización laboral. Todos estos objetivos de política económica tenían en común la misión de achicar el gasto público.

Pero el necesario financiamiento externo para conservar la estabilidad monetaria se cierra durante el gobierno de De la Rúa. La traba que genera para el funcionamiento económico este hecho viene a visibilizar un fenómeno más amplio, que culmina en una

crisis en el año 2001 con amplias derivaciones: se desarma el entramado de políticas económico-financieras en las que se sustenta la economía, y ya no se podrá revitalizarlas. Como muestra: el principal instrumento de política económica, el Plan de Convertibilidad, se derrumbará. Con ello se modificará todo el sistema de alianzas políticas, económicas y socio-laborales y las estrategias de los gobiernos nacionales (en sus procedimientos y objetivos). En suma, el esquema de relaciones de fuerzas pasará a ser otro (lo veremos acabadamente en la próxima parte de esta tesis).

Expuesto el marco general de los objetivos de los sucesivos gobiernos nacionales en estos años, ahora volvamos un paso atrás.

Es dentro de esta orientación estratégica general del gobierno nacional que comenzará la construcción de la actividad de los CCs. Todo lo detallado tendrá sus efectos sobre esta actividad, con mayor o menor inmediatez. Sólo reseñamos ahora dos acciones puntuales, que han incidido de manera más directa en ello en estos años (aún cuando no están focalizadas exclusivamente hacia esta actividad).

Una de las primeras vinculaciones entre las acciones del gobierno nacional y la actividad de CCs es el largo proceso de lo que se denominó la “desregulación de las telecomunicaciones”: cabe señalar que este proceso se inscribe en un período de transformaciones en aspectos de política económica y gestión de las actividades económicas donde gana protagonismo el sector privado sobre el público, los servicios y las finanzas por sobre la industria, así como también en cambios tecnológicos aplicados a la producción de bienes y servicios (la nueva centralidad de la microelectrónica, las telecomunicaciones, los procesamientos informáticos en los procesos de producción²⁰) que cambian la ecuaciones de rentabilidad en las empresas, proceso que se acelera desde la década del setenta en Argentina, Latinoamérica y el mundo, y del que diversos autores han dado cuenta²¹.

En lo esencial para nuestra tesis, digamos que el rumbo seguido logró ampliar el poder de las empresas de servicios, especialmente de aquellas que utilizan el teléfono como medio de trabajo.

20 Para un análisis de largo plazo que combina transformaciones globales a nivel productivo, cambios organizativos basados en tecnología, trabajos novedosos y nuevos perfiles de trabajadores demandados (el caso de las empresas de telecomunicaciones parece ajustarse a ello) véase Zukerfeld (2013, pp. 86-108).

21 Para un mayor detalle sobre las características de este tipo de proceso, así como para observar sus efectos en términos de nuevas distribuciones de poder geopolíticas puede verse: Sassen (2010) y Castells (1995).

La privatización de un servicio público como era la empresa nacional de telecomunicaciones (Entel) en el año 1990 dio lugar a la entrada al negocio de dos empresas privadas (Telefónica, de capitales españoles y Telecom, de capitales franceses e italianos). La suba de las tarifas que se les concede, junto a otorgarles el duopolio del mercado por siete años (con una prórroga de tres años más), medidas tomadas por el gobierno de Menem al privatizarlas, les posibilita a las empresas realizar inversiones en nuevas líneas telefónicas²². También les permite, al operar con una alta rentabilidad, modernizar sus servicios tecnológicos, disminuir sus dotaciones de personal y tener políticas más agresivas para captar clientes²³. Nuevas modalidades de trabajo, nuevas formas de organizarlo y obtener productividad, nuevos servicios y mercados de clientes se desprenderán de ello.

En el año 1998 la ley número 25.000 sanciona un horizonte de mayor competencia, en el marco de la aplicación de un acuerdo internacional sobre el comercio de servicios en materia de telecomunicaciones, adoptado en Ginebra (Suiza) en el año 1997 y alineado a protocolos establecidos por la Organización Mundial del Comercio (OMC). La ley abre, a nuevas empresas interesadas, la posibilidad de brindar servicios telefónicos locales, de larga distancia nacional y de telefonía internacional, desde finales de los años 2000²⁴. El gobierno de De la Rúa efectivizará –no sin quejas de las empresas que perderán su duopolio- la nueva desregulación de telecomunicaciones vía el decreto 764/00. Esto último producirá un nuevo impulso a la demanda de servicios de CCs²⁵.

22 A fines del año 1993 existían algo más de cuatro millones de líneas en servicios de telefonía básica (líneas fijas), valor que crece a casi siete millones a finales del año 1997, y luego pasa a más de ocho millones a finales del año 2001. Paralelamente, a finales del año 1993 existían cerca de ciento cincuenta mil líneas en servicios de telefonía celular móvil, valor que crece a más de dos millones a finales del año 1997, y luego pasa a cerca de siete millones a finales del año 2001. Fuente: Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC).

Disponibile: http://www.indec.gob.ar/nuevaweb/cuadros/14/sh_comunicac2.xls [Última visita: 30-3-2016].

23 Para un seguimiento de este proceso puede consultarse el documento gubernamental que reproduce extractos de las Memorias y Balances de Telefónica de Argentina S.A. en el período 1991-2003; y las Memorias y Balances de Telecom Argentina S.A. en el período 1993-2003.

Para el primer documento véase: <http://mepriv.mecon.gov.ar/entel/VariablesSignificativas-Telefonica.htm>
Para el segundo documento véase: <http://mepriv.mecon.gov.ar/entel/Mejorasenservicio-Telecom.htm> [Últimas visitas a ambos: 21-4-2016].

24 Ley número 25.000.

Disponibile: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/51998/norma.htm> [Última visita: 30-3-2016].

25 Véase Ynoub (2009). El autor detalla la proliferación de los CCs por el ingreso de nuevas empresas al mercado de telecomunicaciones, y también alerta sobre el comienzo de la expansión de convenios diferenciados dentro del sector de telecomunicaciones, por empresa, por sindicatos y por región (pp. 36-37).

Podríamos resumir otras estrategias de los gobiernos nacionales que guardan vínculos en relación con la consolidación de las empresas de CCs, como las acciones orientadas a la construcción de una suerte de “ciudadano-cliente”, al sancionar leyes que establecen derechos y reglas de conducta a obedecer por parte de aquel. En efecto, esta figura se vuelve, cada vez más, un asunto legal que homologa reglamentaciones y normas de calidad que rigen a escala global: si los gobiernos políticos debían adoptar formas de gestión empresariales, no parecía incoherente que los ciudadanos se vuelvan clientes, nuevamente en sintonía cercana a las concepciones de los organismos internacionales de crédito²⁶.

Esta perspectiva comienza a cristalizarse en 1993 con la Ley de Defensa del Consumidor (Ley número 24.240) que, entre otras cosas, otorga impulso a la demanda de servicios de CCs entre las grandes empresas, que deben garantizar los derechos al consumidor al comprar un bien o servicio, y muchas instalan el número 0-800 para proveer un canal gratuito de comunicación entre los consumidores y las empresas.

Continúa en el año 1999, con la sanción de la Ley de Defensa de la Competencia (Ley número 25.156) que, si bien prescribe comportamientos en función de la libre competencia empresarial, postula como horizonte del beneficio de la regulación a los consumidores, a quienes los asocia, como autoridad de aplicación, a dicha defensa de la competencia y a la “transparencia” de los mercados.

Finalmente se consolida, en el año 2000, con la Ley de Protección de Datos Personales (Ley número 25.326), que sanciona la necesidad de una regulación sobre un cúmulo mayor de datos del cliente que circulan en la sociedad, especialmente entre las empresas privadas. Permite, al mismo tiempo, que los CCs, como centros de almacenamiento de información de clientes, puedan legitimarse como actividad laboral especializada y ajustada a la ley.

La dimensión legal poco nos dice sobre el cumplimiento efectivo de las múltiples reglamentaciones, pero nos advierte sobre un nuevo tipo de construcción y gestión de esta figura del ciudadano-cliente.

En suma, los objetivos estratégicos de los gobiernos nacionales aquí detallados serán pilares en las formas que adquiera la construcción de la actividad de los CCs. Esto no nos debe confundir. No se está únicamente privilegiando un sector, una actividad, un tipo de empresa, sino algo más profundo: se han reencauzando ciertas fuerzas políticas,

²⁶ Véase Vilas (2002, especialmente pp. 61-64).

económicas y sociales. En este marco, la esfera laboral se verá profundamente transformada. Dada su importancia como centro constitutivo del trabajo, le dedicamos por entero el próximo apartado.

b) La “rigidez” de la esfera laboral.

Si desapareciera la confianza en el plan (de Convertibilidad), profundizaríamos las reformas estructurales. La respuesta a una situación crítica en el frente cambiario pasará por ese lado. Impulsaremos con más fuerza la reforma laboral, por ejemplo, antes de modificar el tipo de cambio²⁷.

Ya en el año 1994, quien era en ese entonces presidente del Banco Central, Roque Fernández, se mostraba como un activo defensor de la estabilidad monetaria del Plan de Convertibilidad, eje central estructurante del resto de las políticas económicas. Si algo fallase, dicho plan no sería cambiado, se profundizarían las reformas estructurales, de las que la reforma laboral era uno de sus íconos.

En el año 1996, Fernández será designado nuevo ministro de economía del gobierno nacional, reemplazando a quien había diseñado el Plan de Convertibilidad, Domingo Cavallo. Unos meses después, ya en el año 1997, Erman González se convertirá en el nuevo ministro de trabajo nacional, reemplazando a Armando Caro Figueroa, etiquetado en algunos medios como “la cara de la flexibilización laboral”²⁸, y quien había renunciado a su cargo disconforme por una coyuntural alianza entre el gobierno nacional y los sindicatos, que distorsionaba dicha flexibilización en sus lineamientos originales.

Ambos nuevos ministros priorizaban el mantenimiento de los objetivos estratégicos del gobierno de Menem, aunque ahora con la novedad de una desocupación y subocupación que había pasado de tasas cercanas al 10% en el año 1994, a una desocupación en el año 1996 del 17,1% y una subocupación ese mismo año del 12,6% (véase Anexo b, Figura

27 Entrevista a Roque Fernández en diario Página 12, edición 3-4-1994. Extraído de Hernán Fair (2011) Dislocación, crisis y reformulación de la hegemonía menemista. De la crisis del Tequila, a las demandas sociales de un orden conservador. En *Revista Trabajo y Sociedad N° 17, vol. XV*, Santiago del Estero (p. 191).

28 Véase diario La Nación, edición 7-6-1998.

Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/99204-carro-figueroa-de-la-politica-al-oro-la-empresa-y-los-libros> [Última visita: 30-3-2016].

2A, p. 180), lo que tensionaba ambas gestiones de forma dramática, pues se mostraban dispuestos a mantener con ortodoxia los lineamientos políticos previos, pero al mismo tiempo declaraban querer disminuir el desempleo. Si ambas cuestiones aparecían vinculadas, es decir, si la implementación de medidas de política económica se percibía como aquello que había traído mayor desocupación y subocupación, la estrategia del gobierno nacional vería afectada su legitimidad.

El ministro Fernández señalaba, a comienzos del año 1997, que una de las claves para un aumento del empleo era la política de flexibilización laboral y las expectativas que sobre ello tenía el empresariado²⁹. Los discursos económico-laborales ligados a esta perspectiva sostenían que la falta de flexibilidad del mercado laboral local era la causa determinante del bajo nivel de empleo, por tanto se debía desregular este mercado. Hecho este diagnóstico, se prescribía luego como única salida posible una reforma laboral “flexibilizadora”.

Esta estrategia general atravesó el ámbito laboral durante todo este período: las políticas sobre el mercado laboral se orientaban en función de este concepto. La flexibilización fue quizás una de las palabras más ampliamente pronunciadas públicamente en Argentina durante los años abordados en esta primera parte. ¿A qué alude?

Se puede definir como una suerte de cualidad personal de mayor movimiento, o bien como una cierta facilidad para adaptarse a distintas circunstancias: podríamos entenderlo como lo opuesto a cierta rigidez, del cuerpo, de las actitudes personales, del entorno³⁰. Lo que atraviesa a todas estas acepciones es cierta disposición al cambio.

Este concepto de flexibilización ha sido cargado de una multiplicidad de significados desde los estudios del trabajo. En ellos, la flexibilización define una multiplicidad de aspectos ligados al trabajo: desde una organización del trabajo flexible que permite ajustarse a las demandas de consumo de forma ágil; pasando por flexibilidades a nivel salarial (por ejemplo, a partir de la posibilidad de definir una cierta heterogeneidad de

29 Entrevista a Fernández en diario La Nación, edición 6-1-1997.

Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/61604-las-presiones-politicas-no-conmueven-a-fernandez> [Última visita: 29-12-2015].

30 La Real Academia Española, tiene seis acepciones para el concepto de “flexible”. Cuatro de ellas se vinculan a lo que señalamos: 1. adjetivo (adj.). Que tiene disposición para doblarse fácilmente; 2. adj. Que se adapta con facilidad a la opinión, a la voluntad o a la actitud de otro u otros. Carácter, persona flexible; 3. adj. Que no se sujeta a normas estrictas, a dogmas o a trabas. Ideología, legislación flexible; 4. adj. Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades. Horario, programa flexible.

Disponible: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=flexible> [Última visita: 29-12-2015].

las remuneraciones para idénticas tareas); también la posibilidad de contar con trabajadores flexibles o polivalentes, con mayor cargas de trabajo, capaces de realizar distintas tareas secuencial o simultáneamente; finalmente, entre los principales significados, alude a una flexibilidad tecnológica, con máquinas capaces de ser programadas para la producción de diversos bienes y servicios (dos textos que muestran la diversidad de aspectos desde donde se puede estudiar la flexibilidad en relación al trabajo son: Panaia, 1996 y Palomino, 2004). La implementación de todos estos aspectos, si bien ineludiblemente ligados a las distintas coyunturas socioeconómicas de un país, se definen en mayor medida dentro de los límites de cada empresa (y los iremos abordando en buena medida en los siguientes dos capítulos de esta tesis).

Pero donde más directamente pudieron incidir los objetivos estratégicos de los gobiernos nacionales, que abordamos en este apartado, fue sobre las coyunturas laborales y sobre las modalidades legales del empleo. Este eje económico-legal fue el basamento para profundizar y extender los lineamientos de la flexibilización laboral.

Los autores que han analizado este proceso resaltan, en el marco de una desocupación y subocupación en aumento, el retroceso del empleo asalariado registrado, la desvinculación creciente del salario a la cobertura social, la multiplicación de los contratos a tiempo determinado, la exacerbación de los regímenes de pasantías (que se vuelven más largos y permisivos para el despido), la menor estabilidad del empleo, la fuerte extensión de la jornada parcial de trabajo, la limitación de los aumentos salariales al incremento de productividad (véase Arceo, Monsalvo, Schorr, Wainer, 2008, Pok y Lorenzetti, 2004, Palomino, 2004).

Pero estos resultados no sucedieron instantáneamente.

El proceso de debates con actores políticos, laborales y empresariales se extenderá durante toda la década de los noventa. Instalado fuertemente el paradigma de la flexibilización laboral –al menos entre los actores con peso en la toma de decisiones-, las diferencias se suscitaban en torno a cuál debía ser su alcance (posible y deseable), en un juego de poder en el que también intervenía el Fondo Monetario Internacional (FMI), el cual ejercía permanentes “recomendaciones” sobre la forma que debería adoptar la reforma laboral (recordemos su fuerte incidencia como organismo internacional con capacidad de otorgar crédito: por ello se volvía un interlocutor válido para el gobierno nacional).

En el año 1995, aún durante la gestión de los ya mencionados ministros Cavallo y Caro Figueroa, se sanciona ley número 24.465, que, en su artículo segundo sobre trabajo a tiempo parcial, básicamente elimina dos aspectos de la Ley de Contrato de Trabajo favorables hacia el trabajador: por un lado, elimina la disposición que impone que si la jornada pactada supera a la habitual, el empleador deberá abonar la remuneración correspondiente a un trabajador de jornada completa; por otro lado, reduce contribuciones patronales hacia la seguridad social para este tipo de trabajadores. Además elimina la disposición que señalaba que los convenios colectivos de trabajo podrían determinar el porcentaje máximo de trabajadores a tiempo parcial que en cada empresa pudiese haber, eliminando así los límites para esta modalidad contractual. Detallamos esta ley, en tanto el trabajo a tiempo parcial es la modalidad más habitual de contratación en los CCs, y el modo de gestión del trabajo más útil de los agentes telefónicos, dado lo desgastante de la atención telefónica al público -sobre lo cual iremos profundizando a lo largo de la tesis-. Entonces, se beneficia a este tipo empresas ante un posible uso más “flexible” que puedan tener del tiempo de los trabajadores, pero también se los beneficia en cuanto a los menores costos laborales que se deducen de sus aportes.

Sigamos. A partir del año 1997 se producen nuevas acciones legislativas en esta dirección.

En las idas y vueltas sobre la reforma laboral se acusaba al ministro de trabajo González de no haber avanzado lo suficiente, lo que era criticado tanto por Michel Camdessus y Stanley Fischer (números uno y dos del FMI, respectivamente), como por el propio ministro de economía Fernández:

Si se hubiese podido avanzar mucho más (en la reforma laboral), mayor sería la reducción del desempleo. Creo que todo tipo de rigidez que se mantenga o que impida un mercado laboral más fluido atenta contra la creación de puestos de trabajo³¹.

En el marco ya mencionado de deterioro de los indicadores laborales, se volvía prioritario –al menos discursivamente- impulsar la creación de empleo. Lo estático del mercado laboral debía convertirse en fluido. La “rigidez” debía pasar a ser flexibilidad.

31 Entrevista a Fernández en diario Página 12, edición 4-3-1998.

Disponible: <http://www.pagina12.com.ar/1998/98-04/98-04-17/pag11.htm> [Última visita: 29-12-2015].

Desde la óptica de estos discursos, lo que traería más empleo obedecía a cambios respecto a los costos laborales. Veamos cómo se avanza sobre ello.

La ley número 25.013 se sanciona finalmente en el año 1998. Principalmente limita la responsabilidad de las empresas, en obligaciones laborales y de seguridad social, cuando contraten servicios (referidos a su actividad principal o accesoria) a otras empresas (subcontratistas) y reduce indemnizaciones por despidos.

Esta ley marca un hito importante en el proceso de flexibilización del mercado laboral, en tanto es un eslabón de los principales cambios en las leyes de contrato de trabajo en Argentina en referencia a la tercerización de actividades laborales: se inscribe en el largo proceso (que comienza en los años setenta y se mantiene durante todo el período abordado en esta parte I) de facilidades político-legales obtenidas por las empresas para tercerizar servicios, donde una serie de leyes permiten pasar de la responsabilidad legal de las empresas contratantes al simple control de las condiciones laborales de sus propios trabajadores, pero que utiliza a través de servicios tercerizados³². Y es importante mencionarlo en el marco de nuestro estudio, en tanto los CCs tercerizadores, sobre los que aquí nos enfocamos, se inscriben en este tipo de empresas subcontratadas. Pero la historia de la reforma laboral prosigue.

Uno de sus artículos, y por los cuales se había logrado una trabajosa alianza –clave para su sanción legislativa- con la CGT, órgano central de los trabajadores, es vetado por el presidente Menem: se elimina así el artículo que le otorgaba a la CGT el carácter de único interlocutor válido para negociar las convenciones colectivas de trabajo, tal como lo reclamaban el FMI y los grupos empresarios, siendo entonces las condiciones laborales más factibles de ser negociadas por empresa, sin intervención de la CGT³³.

Sin embargo, los indicadores de empleo no mejoraron sustancialmente luego de sancionada la ley. Por un lado, luego del brusco salto regresivo en los niveles de desocupación y subocupación del bienio 1995-1996, no se pudo retornar a los niveles del año 1994 (véase Anexo b, Figura 2A, p. 180). Por otro lado, respecto a la creación de empleo registrado, la tendencia general fue de un relativo estancamiento entre los años 1996 y 1999 en todos los sectores de la economía (véase Anexo b, Figura 1A, p. 178).

32 Véase Basualdo, Morales, Esponda y Gianibelli (2015, p. 89).

33 Véase diario Página 12, edición 23-9-1998.

Disponible: <http://www.pagina12.com.ar/1998/98-09/98-09-23/pag10.htm> [Última visita: 29-12-2015].

La administración posterior de De la Rúa continuó y profundizó las políticas laborales en línea con este proceso de reformas, orientando sus acciones a las que eran consideradas trabas al empleo, y que el gobierno de Menem no había podido superar.

En el año 2000 fue sancionada la ley número 25.250³⁴, que, principalmente, extiende el plazo del período de prueba en el empleo hasta los doce meses (antes no superaba los seis meses), impone la negociación laboral por empresa (obstruyendo la negociación por actividad); restringe el ejercicio de la huelga (por ejemplo, al considerar la educación como “servicio esencial” se eliminaba este derecho, de manera similar a lo sucedido con los servicios públicos privatizados, que al volverse “servicios esenciales” veían limitadas sus facultades de protesta); la ley nuevamente deroga la aplicación de la norma más favorable al establecer que en caso de competencia entre convenios de diferente ámbito sería aplicable el de ámbito menor, aunque fuera peor; también la ley deroga la regla de ultraactividad de los convenios colectivos tanto para los vigentes como para los futuros³⁵, entre otras cosas. Estas acciones iban en dirección a disminuir los costos laborales empresariales y a evitar conflictos frente a un mercado laboral con mayores niveles de desocupación y subocupación.

Sin embargo, en paralelo a esta estrategia de profundización de la reforma laboral, los niveles de desocupación y subocupación se aceleraron.

Resumamos su tendencia: en el año 1994 existía una tasa de desocupación del 10,7% y una tasa de subocupación del 10,2%; luego se disparan ambas tasas hacia valores muy altos, aunque relativamente más estables desde el año 1997 al año 1999 –entre 13 y 16% la desocupación, entre 13 y 14% la subocupación-; ya en el período presidencial de De la Rúa la desocupación, en el año 2000, asciende al 15,4%, y la subocupación es del 14,5%. Luego, en el año 2001, tenemos una desocupación de 16,4% y una subocupación de 14,9%. Y, finalmente, la inercia de esta política económica muestra sus mayores efectos en el año 2002: la desocupación llega hasta el 21,5% y la subocupación se dispara al 18,6% (véase nuevamente Anexo b, Figura 2A, p. 180). Por su parte, la generación de empleo registrado, luego de permanecer relativamente estancada entre los

34 Las características de la ley 25.250, fueron reseñadas a partir de la nota del especialista en derecho laboral Héctor Recalde. Véase: <http://www.vocesenelfenix.com/content/reformas-laborales-durante-la-convertibilidad-y-la-posconvertibilidad>. [Última visita: 4-1-2016].

35 La ultraactividad refiere al periodo de prórroga que se establece desde que finaliza un convenio colectivo hasta que concluyen las negociaciones colectivas para acordar el siguiente (y mantiene vigentes las condiciones previas). De no existir (o limitarse su extensión) podrían perderse derechos adquiridos del colectivo de trabajadores. Obliga, en definitiva, a negociar nuevas condiciones laborales.

años 1996 y 2001, cae abruptamente en el año 2002, a partir de una pronunciada destrucción de empleo en todos los sectores económicos (Véase Anexo b, Figura 1A, p. 178). Así, la reforma laboral produce mayores tasas de desocupación y subocupación, y no genera mayor protección del empleo.

Y aquí la aparente paradoja.

En este marco de transformaciones en la esfera laboral, nos encontraremos con los primeros cinco mil empleos que surgen desde las empresas de CCs³⁶. En efecto, frente al deterioro generalizado del mercado laboral comienza a crecer el empleo en los CCs, y este crecimiento se inscribe en una lógica que trasciende a esta actividad, pero que es asequible a las políticas del gobierno nacional en esta etapa: en los hechos, se prioriza un tipo de empleo por sobre otros.

Entonces, en torno a volver inteligible esta aparente paradoja, en el apartado siguiente veremos cómo se acopla dicho ejercicio político a la dinámica en torno a las formas de competencia empresarial. Entre ambos, *vis-à-vis*, se construirá el empleo priorizado.

c) Sobre las (nuevas) formas de competencia. Política y empresa.

Quizás uno de los datos más significativos en el ámbito económico-laboral de las últimas –al menos– dos décadas sea el ascenso de los llamados “servicios empresariales”³⁷. Desde comienzos de la década de los noventa se produce un mayor peso de las inversiones extranjeras directas que circulan a nivel global en este sector (véase Anexo b, Tabla 1A, p. 177).

Se impone aquí un breve repaso del proceso de ascenso de este sector que, como se intuirá, estará en estrecha relación con el surgimiento de las empresas de CCs.

Primer interrogante: ¿qué derivaciones traerá este ascenso en torno a las modalidades organizativas de las empresas?

36 Véase el documento de la empresa Tecnovoz, proveedor de tecnología para CCs (junio de 2006). Disponible: <http://www.tecnovoz.com.ar/wp-content/uploads/mercado/mercado5.html> [Última visita 17-3-2016].

37 Mariano Zukerfeld realiza una serie de rigurosas indicaciones sobre las controversias con el agregado del sector servicios para comprender las sociedades actuales, y la necesidad de construir nuevas fuentes estadísticas con dos categorías centrales: *sector información y trabajo informacional*. Todo esto toma sentido para nosotros al caracterizar las nuevas formas de competencia empresarial e inscribir a los CCs dentro de las mismas. (Cf. Zukerfeld, 2013, pp. 331-334). Por eso mantendremos el entrecomillado cuando nos refiramos a ello.

Distintos autores han estudiado los cambios en las formas de competencia empresariales en el marco de mercados (y clientes) menos estables y productos más diferenciados (entre ellos, Coriat, 1994; Boscherini y Poma, 2000). Uno de los planteamientos que subyace a sus análisis es que el mundo de la empresa ha cambiado, en consonancia, claro, con las transformaciones estructurales en el funcionamiento de la economía y la esfera laboral que hemos venido mencionando. A la empresa ha entrado una mayor cuota de incertidumbre, y esto de varias maneras: no se sabe cuánto se venderá, qué productos se venderán, qué tecnologías se implementarán para obtener mayor productividad.

En sintonía con estos cambios y la mayor incertidumbre ocurrida, las formas de organización empresariales tampoco podrán ser las mismas: algunas de las prácticas habituales que se adoptan en las empresas son las de mayor disposición para desarrollar nuevos productos y/o servicios, planificar ciclos de vida más cortos de los mismos (en función de las mayores discontinuidades de la demanda), captar cuotas de clientes con estrategias de menor masividad y mayor personalización.

También se producirá una competencia más intensa en los servicios asociados a los productos, como por ejemplo los servicios de post-venta, de asistencia técnica, de atención al cliente. Ello inducirá a las empresas a invertir en actividades periféricas a su propio negocio principal, que incluirán actividades diversas: servicios contables, legales, administrativos, técnicos y procesos de negocios con diferentes niveles de complejidad. La competencia en este aspecto se trasladará en buena medida a empresas tercerizadas –en línea con las facilidades dadas a este tipo de servicios que detallamos en el apartado anterior-. Las empresas contratantes serán capaces de disociar el proceso productivo y delegar las actividades que menor rentabilidad le generen.

Por otra parte, los servicios sobre los que se establece la mayor competencia tienen algo en común, consisten en tareas que comercializan información, y ello se puede realizar a distancia: no se trata de servicios que necesiten instalarse en el lugar mismo del mercado al cual se orientan para cubrir el consumo de potenciales clientes, la cercanía física con éstos no es necesaria. Esto permite que las empresas tercerizadas tengan la posibilidad de desarrollar la relación con las empresas contratantes desde un lugar geográfico diferente al del lugar de origen de estas últimas. Esto, entonces, suma a la posibilidad de tercerización recién señalada la deslocalización de inversiones u

*offshoring*³⁸ como otro cálculo clave en la competencia entre empresas al lograr disminuir sus costos; por ejemplo, el costo en salarios, diferente según el país o la ciudad desde donde funcione la empresa, encontrando también la ventaja que en el lugar donde ésta se instale sólo debe tener la tecnología adecuada al proceso que se ha fragmentado³⁹.

Por último, entre las principales formas de competencia empresarial debemos referirnos a las estrategias frente al empleo. Éstas se proponen lograr varios objetivos a la vez.

Mencionemos solamente tres de sus objetivos generales (en tanto las condiciones laborales en los CCs estarán directamente relacionadas a ellos): a) generar puestos laborales sólo para las actividades principales que realizan, las que le significan mayor rentabilidad (esto se asocia con la tercerización recién mencionada); b) flexibilizar la jornada laboral, al naturalizar el trabajo en domingos, feriados, promover el trabajo por turnos y rediseñar los periodos de vacaciones a lo largo del año en función de las necesidades empresarias (permite hacer frente durante un corto lapso a los picos de producción); c) establecer salarios según el rendimiento, lo que posibilita un aumento de la productividad y diferenciar (volver heterogéneo) el componente salarial de trabajadores que realizan actividades laborales similares.

Pues bien, las empresas de CCs tercerizadas formarán parte de este proceso: se trata de “servicios empresariales” cuya actividad principal es ser el nexo de relacionamiento directo con los clientes de un variado racimo de empresas que los contratan (estén o no en el lugar de origen de las empresas contratantes a quienes brinden servicios, o estén o no en el lugar de residencia de los clientes a quienes se dirige su servicio). Sumado, entonces, a esta posibilidad de ser empresas que brindan servicios tercerizados y de deslocalización, también los CCs implementarán las formas de competencia empresarial frente al empleo que detallamos más arriba. En base a estas correspondencias con estas nuevas condiciones empresariales, los CCs podrán comenzar a funcionar y obtener rentabilidad.

Estas nuevas formas de competencia empresarial no se restringen a un marco nacional, como se advertirá por los datos y características que hemos ido identificando en este apartado. Y, en efecto, también la actividad de los CCs estará atravesada por una suerte de estructura global en nuestro país, tanto en su construcción como en su

38 Sobre este concepto y su relación con los CCs, véase Del Bono y Henry (2009).

39 Para todas estas características de competencia entre las empresas, en estrecha vinculación con dinámicas económicas globales, véase especialmente López y Kosacoff (2008) y Kosacoff (2009).

generalización, en función de los capitales de origen de las principales empresas que se van instalando aquí, como ya veremos en el siguiente capítulo y en la parte II de esta tesis. Si bien existe actualmente una porción no despreciable de empresas de CCs de capitales nacionales, éstas también están atravesadas por reglas de competencia de escala global⁴⁰.

Dicha estructura global no fue pura dinámica de mercado: las empresas no estuvieron solas. Los gobiernos nacionales impulsaron este tipo de estructura en sintonía con su decidida orientación en política exterior. Primero, el ya mencionado gobierno de Menem, y luego el gobierno de De la Rúa, promueven nuevas regulaciones para posibilitar la entrada de empresas internacionales (por ejemplo, como vimos en el primer apartado de este capítulo, en torno a las privatizaciones de servicios públicos, a la desregulación de las telecomunicaciones, a la sanción de leyes en torno de la figura del ciudadano-cliente que homologan criterios internacionales) e intentan ubicarse frente al mundo como un país alineado con las estrategias de los organismos, países, potencias, de alcance global, lo que se visibiliza a través de la alineación frente al CW, la apertura comercial externa, la relación con el FMI, el intento de ingreso a la OCDE, la alineación con la OMC, y aún hay más ejemplos⁴¹. Entonces, los distintos gobiernos nacionales en este período, intentarán captar inversiones que las empresas realizan fuera de sus países de origen. No queremos señalar con ello que hayan apuntado específicamente a captar empresas de CCs y hayan desarrollado estrategias coherentes y homogéneas hacia el cumplimiento de este objetivo. Más allá de si fueran las inversiones principalmente deseadas o no, más allá de si producen o no medidas específicamente dirigidas a los CCs, lo cierto es que los efectos de esta búsqueda posibilitaron, desde la década de los noventa, un creciente peso de los flujos de inversiones internacionales en el sector de servicios que ha beneficiado a unos sectores de actividad económica por sobre otros: el sector de los “servicios empresariales” gana

40 Cabe señalar también la existencia de CCs que compiten a partir de modalidades de empleo “en negro” y/o alejados de toda reglamentación laboral. Aunque no cumplen los criterios de representatividad y relevancia que hemos definido para nuestro estudio, no desconocemos su existencia.

41 Una reconocida estudiosa de los procesos económicos globales como Saskia Sassen, nos advierte que la instalación de actividades económicas globales en territorios locales requiere que se ponga en marcha “...una combinación particular de leyes, reglamentos, alianzas políticas y acuerdos extraoficiales” (Sassen, 2010, pp. 13-14). Sus palabras se inscriben en un debate más amplio acerca de lo que algunos señalaron como una retirada del Estado nacional frente a la entrada del sector privado global en la regulación de la economía. Aquí no profundizaremos puntualmente este debate, pero –sostenidos por nuestro estudio de los CCs en Argentina– no suscribimos una lectura de dichos Estados como víctimas de unas fuerzas globales incontrolables, sino como gobiernos políticos que activamente articulan este proceso.

lugar en la estructura económica y laboral argentina. Y la actividad de los CCs se inscribirá en este sector y en esta dinámica.

Ya completo este marco de nuevas condiciones de posibilidad, nos vamos aproximando a visibilizar la emergencia de la actividad de los CCs, en los términos en que la conocemos actualmente.

d) Reflexiones sobre el Capítulo I.

Que surja un nuevo tipo de actividad laboral con capacidad de generar empleo (donde previamente no existían ni empresas ni empleos de este tipo) en el contexto del deterioro cada vez mayor del mercado laboral que se produce en estos años, nos permite intuir que allí operan fuerzas que posibilitan una emergencia. Fuerzas conformadas por elementos heterogéneos: políticas económicas que profundizan tendencias estructurales de retraso de las actividades productivas y de expulsión de los trabajadores del mercado de trabajo, cambios organizacionales y tecnológicos en las empresas a nivel mundial, modificación de la legislación para afectar antiguos derechos laborales. Estos elementos lograrán articularse para conformar las condiciones políticas y empresarias necesarias para la construcción de la actividad de los CCs.

Los objetivos estratégicos de los gobiernos nacionales generaron menor empleo y menor protección del empleo, ¿qué es, entonces, lo que potencian? Produjeron otras reglas de juego: no se trata de tal o cual medida económica aislada, sino de un nuevo conjunto de regulaciones. Sus estrategias establecerán otras reglas de actuación sobre la vida económica: pasando a actuar en mayor medida como articulador de nuevas inversiones, componiendo una renovada figura legal del “ciudadano-cliente”, introduciendo activamente lógicas flexibles en esferas de la sociedad, como la laboral, que operaban hasta entonces con regulaciones más protectivistas.

¿Cómo se relaciona ello con la posibilidad de establecer los cimientos para la construcción de (nuevas) actividades laborales?

Las condiciones políticas estimulan al sector privado para que expanda sus propias lógicas de funcionamiento en la sociedad, es decir, lo estimula para que...¡gobierne más! Y con ello queda abierta la posibilidad de desarrollar nuevas formas de competencia empresariales (en torno a los productos y servicios, a las localizaciones de las empresas, al tipo de empleo que generan).

Comenzamos a dar contenido a una de nuestras primeras hipótesis, aún con muchas carencias de información, pero que iremos elaborando a lo largo de esta primera parte: la posibilidad para el surgimiento de empresas como la de los CCs se funda en una lógica empresarial, pero amparada en las acciones de los distintos gobiernos nacionales, que en esta etapa le allanan el camino.

Pero no nos adelantemos. Estas condiciones propicias poco nos dicen sobre las características que asume la configuración de la actividad de los CCs. Debemos preguntarnos ahora: ¿cómo fue posible, deseable e instrumentalizable un esquema productivo donde se vuelven centrales los contactos directos entre las empresas y los clientes?

Capítulo II.

La configuración de las empresas de Call Centers.

Ya estamos en condiciones de mostrar la dirección por la que transita la actividad de los CCs en sus comienzos, dentro de las reglas de juego económicas, políticas y laborales que hemos identificado en el capítulo previo. Ello nos exige, decididamente a partir de aquí, identificar la configuración de un nuevo tipo de empresas como lo son los CCs, para pensar ahora de qué forma se volverán eficaces como nexo entre las empresas y sus clientes.

En función de ello tomaremos como hilo conductor los siguientes interrogantes sobre las empresas de CCs: ¿cómo y por qué surgen?, ¿de qué manera gestionan al cliente?, ¿a quiénes necesitan para funcionar? y, finalmente, ¿cómo se organizan internamente?

Así, a través de la identificación de las primeras grandes empresas que llegan a nuestro país, de las perspectivas y procedimientos que utilizan para la gestión del cliente, de la estructura económica en torno a la cual montan su funcionamiento, del descubrimiento de las reglas que guían sus formas de competencia y de una organización sustentada en los cálculos que sostienen su negocio, intentaremos visibilizar cómo ha sido la configuración de un nuevo tipo de empresas que no existían previamente, y que serán producto de estos elementos mencionados y sus combinaciones posibles.

Pero no sólo ello. A partir de estos elementos podremos alumbrar la construcción de una incipiente sociedad que, de modo general, quedará caracterizada por la unión de dos aspectos. Los socios: los clientes y las empresas de CCs. Los objetivos: la satisfacción del cliente, la rentabilidad de la empresa.

Un denso entramado de cálculos se pondrán en funcionamiento para captar, fidelizar o retener al cliente, en otras palabras, guiar su voluntad de diversas formas para que no abandone la sociedad conformada.

a) ¿Cómo y por qué surgen los CCs?

Si quisiéramos rastrear la procedencia de la actividad de los CCs podríamos señalar como su antecedente a las ventas telefónicas. Algunas décadas atrás, en los años sesenta

en los Estados Unidos, se cita una acción de la empresa automotriz Ford Motors como la primera gran campaña de venta telefónica de la historia, cuando se contactaron veinte millones de hogares, a razón de un millón por semana, para preguntarles sus intenciones de compra de vehículos. Se contrataron y capacitaron quince mil trabajadores para que realizaran los llamados desde sus propios hogares⁴². Así, implicaba inicialmente una relación telefónica de la empresa con el cliente para vender un producto (cumple así una función exclusiva de apoyo para la venta de productos) y, organizacionalmente, se destaca que no existe aún una centralización espacial en la actividad (al realizarse los llamados desde cada hogar de cada trabajador). Aún es una configuración muy diferente a lo que conocemos hoy como empresa de CC. La tendencia de las ventas telefónicas se fue expandiendo a diferentes lugares de Europa (Gran Bretaña, Alemania, Francia, posteriormente Irlanda y Holanda). Paralelamente se suceden, durante los años setenta, una serie de avances tecnológicos que introducen la tecnología electrónica en el mundo de la telefonía, es decir, se desarrolla una tecnología digital que eleva el número de líneas disponibles con un mismo cable de conexión, al tiempo que comienzan los primeros avances sobre la fibra óptica, con mayor capacidad que el cable coaxil como forma de conexión. En suma, para lo que aquí nos interesa, avances especialmente útiles para aquellas empresas que utilizan el medio telefónico como herramienta principal de trabajo, pues multiplica las posibilidades de comunicación y reduce los costos de cada llamada.

Unos años más tarde la actividad de ventas telefónicas se vio acelerada por la aparición de los números de cobro revertido automáticos (lo que hoy conocemos como los “0800”), que disparó la industria de lo que se conoce como telemarketing receptivo (desde el hogar del cliente se llama a la empresa) por todo Estados Unidos. Se hizo necesario tener centros de llamados dispuestos para la recepción de llamadas.

Ya entrados en los años ochenta la actividad se redefine, y cambia su carácter accesorio -o de apoyo- de ventas para determinados tipos de industria y productos, y pasa, por ejemplo, a desarrollar políticas de venta para la adquisición de servicios por parte de los clientes (como tarjetas de crédito en el sector financiero).

42 Haremos un breve recorrido por algunos de los hitos más importantes en la historia político-económica y tecno-empresaria para el surgimiento de los CC en nuestro país, indispensable para explicar su configuración actual. Lo elaboramos en base a relevamientos bibliográficos, documentales, relevamientos en sitios web sobre las empresas y en revistas especializadas. Para recrear los aspectos tecnológicos y de telecomunicaciones se ha recurrido a entrevistas propias a informantes claves (mandos medios y altos de CCs) y a documentos de organismos gubernamentales.

Pero es en la segunda mitad de los años noventa cuando se convierte en una actividad masificada, y se acerca cada vez más a los actuales CCs. Suma a la actividad inicial de ventas, otra tarea central: crear y afianzar la relación entre el cliente y la empresa, sustentada en la implementación de ciertos desarrollos tecnológicos. Y también suma nuevas geografías donde los CCs se han desarrollado como actividad, sumándose a los destinos ya mencionados, lugares tan variados como son los países sudamericanos, los centroamericanos, India, Malasia, Filipinas, Sudáfrica, entre otros.

Esta periodización no es reductible a nuestro país, sino que se aproxima al surgimiento de esta actividad a nivel latinoamericano e, incluso, a nivel global⁴³. Coinciden para ello ciertos rasgos comunes, que suponen mayores reglamentaciones en torno a leyes sobre el consumidor, el uso de nuevas tecnologías productivas, procesos de desregulación de las telecomunicaciones, privatizaciones de servicios públicos y un mayor auge de entidades financieras.

Entonces, trazado este marco general que resalta su procedencia desde las ventas telefónicas pero que se transforma hasta su destino actual, y su germen en países económica y geopolíticamente poderosos hasta su extensión global, pasamos a describir cómo se ha dado el proceso de surgimiento de las empresas de CCs en nuestro país.

a.1) El surgimiento de las empresas de CCs en Argentina

En los años noventa comienza a configurarse en Argentina una mayor oferta de servicios desde las empresas de CCs, si bien el comienzo de algunas operaciones ocurrió anteriormente y consistió en estrategias de venta por teléfono: las primeras actividades de telemarketing están asociadas al banco Citibank, de capitales norteamericanos, que a mediados de los años ochenta comienza a ofrecer telefónicamente tarjetas de crédito a un listado de clientes de alto consumo.

A comienzos de los años noventa todavía no se contaba masivamente con las grandes empresas tercerizadas de CCs con sus características actuales. Se trataba de empresas que generaban menor empleo y se orientaban más puntualmente a ofrecer la adquisición de distintos servicios, ya no sólo tarjetas de crédito, sino seguros de autos, venta de tiempos compartidos, parcelas en cementerios privados, etc. Pero, en esos años, la

43 Para esta periodización en Argentina véase Del Bono (2010, pp. 45-47). Para Brasil véase M. Oliveira Junior (2005, p. 5). Para México véase Micheli Thiri6n (2007, p. 51). A nivel mundial, véase Holman, Batt, Holtgrewe (2007, p. vi).

creciente privatización de los servicios públicos dará impulso a las empresas de CCs (recordemos, sólo a modo de ejemplo, la ya mencionada privatización de Entel en el año 1990; en el año 1991 se privatiza Obras Sanitarias de la Nación; en el año 1992 se privatiza Gas del Estado; la ya mencionada reglamentación, en el año 1994, de las AFJP, que derivó, entre otros, en el CC cuyo funcionamiento citamos en la introducción de esta parte I). Hacia la segunda mitad de los años noventa, entre la privatización de los servicios públicos y la creciente privatización de los bancos, comienzan a generarse nuevas demandas, especialmente servicios de ventas y de atención al cliente de servicios de CCs⁴⁴. Dicha demanda, inicialmente, se encuentra fuertemente concentrada en grandes empresas –nacionales y multinacionales- y los principales sectores demandantes son: telecomunicaciones (compañías de telefonía fija y móvil, medios de comunicación) y servicios financieros (bancos, compañías de seguros, tarjetas de crédito); a los que se suman, en menor medida, otras actividades económicas: servicios públicos y privados, organismos gubernamentales y no gubernamentales, compañías informáticas, empresas de entretenimiento y turismo, entre otros.

Pues bien, en esta coyuntura surgen las primeras grandes empresas tercerizadoras de CCs, sobre las que aquí nos enfocamos, y que caracterizan los rasgos más sustantivos sobre la actividad de los CCs en nuestro país. Casi todas las principales empresas de CCs en la actualidad (principales en cuanto a generación de empleo, a cantidad de sedes por todo nuestro país) comienzan a funcionar por aquellos años. Ello nos ilumina sobre dos cosas: en primer lugar, ratifica nuestra hipótesis de trabajo, que sostiene que la construcción de la actividad de CCs se produce en algo más de un lustro, y aproxima su comienzo en la segunda mitad de los años noventa (1994-2001); en segundo lugar, nos confirma que las empresas de CCs pueden surgir y generar empleo en el marco de una política económica que –paradójicamente- deteriora todos los indicadores de empleo del mercado laboral, lo que marca una priorización en las estrategias de gobierno nacional de un tipo de empleo por sobre otro, como vimos en el capítulo anterior⁴⁵.

44 En una entrevista a Salvador Filiba (Presidente de la empresa Dial Database Marketing (DDM) y Presidente honorario de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina –AMDIA-) éste señala la “revolución” que significaron para los CCs las privatizaciones de los servicios públicos: “*Gas Natural, Aguas Argentinas, Edenor y las propias telefónicas, fueron empresas que apostaron desde su nacimiento a mejorar el servicio a sus clientes basándose en la atención telefónica*”. Disponible: <http://www.filiba.com.ar/?p=296> [Última visita: 22-02-2016].

45 En este sentido el caso argentino no parece diferir, en trazos generales, de las condiciones de posibilidad de surgimiento en Brasil y México, los otros países donde se inserta mayormente esta actividad en Latinoamérica.

La primera gran empresa tercerizadora de CC que comienza a dar servicios en Argentina es Action Line, de capitales nacionales, en el año 1994. Esta empresa, que tiene entre sus clientes a compañías de telecomunicaciones, bancos, seguros y energía a los que presta especialmente servicios de atención al cliente y de ventas, será un símbolo de las estrategias de alianzas, divisiones de negocios, fusiones y ventas, en buena medida con criterios globales. Nace en Buenos Aires. Luego, una estrategia conjunta con empresarios cordobeses permite que surja, en 1997, Action Line Córdoba. Sin embargo, Action Line Buenos Aires proseguirá sus negocios en el interior bajo el nombre de Sur Contact Center. Luego, en el año 2010, será comprada por capitales indios, del grupo Aegis, con presencia en casi todos los continentes⁴⁶.

Por su parte, Action Line Córdoba, desde que surja en el año 1997, tendrá clientes de telecomunicaciones, supermercados, medios de comunicación, a los que les brindará principalmente servicios de venta telefónica, atención al cliente, y generación de bancos de datos con información de clientes⁴⁷. También tendrá un zigzagueante recorrido: se unirá en el año 2008 a Multienlace Colombia para fundar el CC Allus Global⁴⁸. Juntas brindarán nuevos servicios desde Perú. Finalmente, en el año 2011 se unirá al Grupo brasileño Contax, con la intención de cubrir con servicios de CC el mercado de habla portuguesa⁴⁹.

Luego del año 1997, se acelerará la llegada de las grandes empresas de CCs tercerizadoras.

En el año 1998, Teleperformance se instala en Buenos Aires. Es una empresa de CCs de capitales franceses. Uno de sus datos salientes es que la empresa obtiene sus ganancias

Para el caso de Brasil véase nuevamente M. Oliveira Junior (2005), donde se detalla que el surgimiento de los CCs en Brasil se dio gracias a tres factores esenciales: la reglamentación de una ley de Protección al Consumidor en 1990, donde los consumidores accedieron al derecho por ley de recibir información precisa de los productos y servicios que adquieran (lo que determinó una gran oferta de servicios de CCs), la liberalización de las telecomunicaciones ocurridas en 1997-1998, y la integración de computación y telecomunicaciones a la organización del trabajo (p. 9).

Para el caso de México véase nuevamente Micheli Thirión (2007). El autor señala que la apertura económica mexicana a la competencia en telecomunicaciones y en el sector bancario (con la privatización de muchos de estos servicios) dio nuevo impulso a la actividad de CCs, durante la segunda mitad de la década de 1990 (p. 51).

46 Para seguir este recorrido véase: <http://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/actionline-invertira-15-millon-de-pesos>. [Última visita: 25-02-2016].

47 Véase: <http://www.mazalan.com/empresa/4/3/Action-Line-Cordoba.html> [Última visita: 25-02-2016].

48 Para seguir la historia de Action Line Córdoba, véase la página web de la empresa Allus Global. Disponible: <http://www.allus.com/historia.php>. [Última visita: 25-02-2016].

49 Todas las grandes empresas de CCs, de alguna u otra forma, reflejarán este tipo de estrategia global de competencia, tanto por la composición de origen de sus capitales, por tener sedes en diferentes lugares del mundo (en varias de estas empresas su logo es un planeta), por la posibilidad de ofrecer sus servicios al exterior.

principalmente (en un 70% aproximadamente) por sus servicios de exportación (*offshore*) especialmente bilingües, segmento del negocio que posibilita que las empresas contratantes desembolsen mayor dinero por sus servicios, y tener contratos más largos⁵⁰. Brindará distintos tipos de servicios, especialmente en ventas, atención al cliente, soporte técnico.

Un año después, en 1999 se instala en Buenos Aires, al adquirir una empresa nacional tercerizadora, el CC Teletech. Este último es integrante de un grupo de empresas de capitales norteamericanos, y comienza dando servicios a empresas contratantes de ese origen desde nuestro país. A poco de instalado, durante la crisis argentina del año 2001, los dueños de aquellos capitales deciden que Teletech deje de operar en Argentina por las complicaciones económicas, políticas y sociales que afectaban la confianza de las empresas que contrataban sus servicios (también norteamericanas): de hecho, comienza un rápido proceso de reducción de personal. Finalmente, en las negociaciones entre la gerencia local y la extranjera se decide conservar la empresa. Teletech ofrece principalmente servicios de atención al cliente y soporte técnico bilingües, aunque también se especializa en el desarrollo de software⁵¹.

Este primer período configurativo de las empresas de CCs en nuestro país muestra otra expansión en el año 2000, producto de la desregulación de las telecomunicaciones de larga distancia y casi simultáneamente de telefonía celular: a partir de ello, las compañías privadas de telecomunicaciones producen una mayor demanda de servicios de CCs. La nueva entrada de empresas al negocio de telecomunicaciones (como efecto principal de la desregulación citada) opera una fuerte competencia en marketing entre los proveedores de telecomunicaciones, que los CCs cubrirán. En ese mismo año 2000, otra de las empresas más grandes de CC –y que se mantiene en la actualidad- se instala en la CABA, nos referimos a la empresa Atento, de capitales españoles. La empresa Telefónica (que, como vimos en el capítulo inicial de esta primera parte, llega como proveedora del servicio público privatizado a comienzos de los años noventa) terceriza su necesidad de servicios de CC en esta empresa⁵². (También producto de este proceso

50 Véase Del Bono (2010, p. 46).

51 Véase Revista *Comments*, Año 8 - Nro. 3, Julio-Agosto 2010, editada por la Cámara de Comercio de EE.UU. en Argentina (AmCham) pp. 16-20.

Disponible: www.amchamar.com.ar/cms/files/516/julio-agosto_2010.pdf [Última visita: 23-02-2016].

52 En relación a los servicios que comienza a comercializar Telefónica resulta interesante el estudio de Silvia Korinfeld (2001). Se trata de un informe de investigación, del año 1998, sobre el servicio de atención comercial 112 de Telefónica y Telecom. (Luego la empresa Atento cubrirá algunos de los servicios mencionados en este texto, que pasan a tercerizarse). Destacamos especialmente del texto: el

surgirá Call Center Telecom en el año 2002. Dejamos para la segunda parte de esta tesis un mayor detalle de este CC por el recorte temporal que hemos hecho).

Resulta interesante destacar cierta flexibilidad de los CCs que, en períodos de crisis, pueden redefinir la prioridad de sus servicios: pueden, por ejemplo, pasar del servicio de venta telefónica (retraído por la recesión económica y el menor poder adquisitivo de la población) al servicio de cobranzas a clientes morosos (intensificado, por las deudas ya adquiridas y la menor capacidad de pago)⁵³.

En este breve recorrido histórico fue inevitable, si se sigue el detalle de la cronología de eventos, integrar acciones políticas y estrategias empresariales, que se acoplan a distintos contextos socio-económicos. No debemos entenderlos como ámbitos separados, que funcionan aisladamente. El surgimiento de las primeras grandes empresas de CCs en Argentina combina elementos heterogéneos pero que logran volverse complementarios, por ello en esta descripción hemos intentado integrarlos en un mismo apartado.

Por último, al repasar este recorrido nuevamente, nos encontramos constantemente con una palabra, que se asocia de distintas maneras a ciertas técnicas de gestión empresarial: nos referimos al cliente. Si se vuelve el blanco de toda una serie de procedimientos, nos preguntamos: ¿qué es lo que representa para los CCs, y cómo se lo gestiona de forma eficaz?

b) La gestión de los clientes. Perspectivas y procedimientos desde los CCs.

...un 'rey del chocolate' no gobierna de manera alguna, sino que sirve. No reina sobre un territorio conquistado, independiente del mercado, de sus clientes (...) depende de la industria en la que opera y de los clientes a los cuales sirve. Este 'rey' debe mantenerse en buenos términos con sus 'súbditos', los consumidores; pierde su 'reino' tan pronto no pueda dar a sus clientes un mejor servicio, y proveerlo a un menor costo, que los

antiguo “usuario-abonado” de las empresas telefónicas pasa a ser “usuario-cliente”, al cual se le ofrecen en forma continua y creciente una diversidad de productos y servicios. Esto también transforma el antiguo “operador-telefónico” en “telegestor”, que debe contar con nuevos atributos de cordialidad, eficiencia y rapidez (p.70). Existe para ello una tendencia al cierre de oficinas comerciales de las empresas de atención directa al público para pasar a gestionarlos desde los CCs (p.75). Estos datos reflejan dos cuestiones que abordamos en este apartado: las condiciones de surgimiento de los CCs, así como las transformaciones organizativas que producen estas empresas.

53 Véase nuevamente: <http://www.tecnovoz.com/prensa/mercado/mercado2.html> [Última visita: 31-3-2016].

otros con quienes debe competir (...) En las tiendas por departamento en los EEUU puede oírse la consigna ‘el cliente siempre tiene razón’⁵⁴.

Este lenguaje, aunque suene de una época medieval –con reyes, reinos, territorios y súbditos-, nos devuelve una máxima con vigencia en la actualidad: “el cliente siempre tiene la razón”. Conseguir que el cliente compre tal producto o utilice tal servicio, y que lo siga haciendo regularmente, es una preocupación de larga data entre las empresas: existe una longevidad de la competencia empresarial en torno a la figura del “cliente” que no se reduce a los años aquí estudiados. Al colocárselo en el centro de la economía, se establecen reglas para las empresas: la conducta empresarial debe estar en función del “cliente”, ya que éste puede abandonar al rey que lo provee si no le dan el mejor servicio al menor costo.

Ahora bien, más allá de esta construcción del “cliente” que data del año 1959, ¿qué formas de competencia se dan más recientemente: cómo se vuelve rentable un “cliente”, desde la perspectiva y desde los procedimientos que se realizan en los CCs?

Han cambiado las formas de competencia entre las empresas en función de la gestión de los “clientes”. No basta ya únicamente ofrecer el mejor servicio al menor costo, sino que se debe establecer una relación de satisfacción. ¿Con estas palabras queremos significar que este concepto implica una nueva relación, ahora más cercana y ajustada a la medida de cada “cliente”? Seguramente. Pero, en lo esencial, se trata de tener una relación más continua e intensa en el tiempo, que no se reduce a una transacción comercial puntual en un comercio donde “el cliente siempre tiene la razón”. Veamos.

Las técnicas de gestión empresarial apuntan sus objetivos a este “cliente”, como figura que se vuelve más huidiza, como detallábamos en el capítulo anterior acerca de las formas de competencia empresarial. Se busca tener mayor certidumbre. Detrás de ello asoma una construcción empresarial donde el “cliente” se vuelve un personaje simbólico, pero a la vez concreto, a quien hay que conocer, fidelizar, retener (conceptos habituales del marketing): las empresas deben estar atentas a sus inquietudes, decisiones, expectativas, motivaciones, reclamos, de forma cotidiana, para ganar en la carrera de la competencia.

54 Ludwig Von Mises (1959) *POLITICA ECONÓMICA. Pensamientos para hoy y para el futuro. (Seis conferencias dictadas en Buenos Aires en 1959)*, The Ludwig von Mises Institute, Edición OnLine preparada por William Harshbarger (pp. 8-9).

Pues bien, dentro de este esquema general es que se produce la configuración de las empresas de CCs, en tanto la enorme mayoría de las demandas desde los “clientes” a las empresas, al mismo tiempo que la búsqueda de ventas de estas últimas hacia aquellos, se canalizan a través de este tipo de empresas. Los CCs gestionarán estas interacciones directas, estas comunicaciones no mediadas.

En otras palabras, los CCs se configuran a partir de una lógica de funcionamiento en torno del “cliente”, a la que le corresponden una serie de modalidades de gestión que despliegan toda una serie de cálculos de rentabilidad que le dan forma a la organización interna del trabajo.

¿Cómo volver operativo en la empresa esta intensificación en la relación con el “cliente”?

Las empresas han desarrollado instrumentos para hacerlo, vinculando aspectos de información y de comunicación. En efecto, los CCs implementan tecnología que pone en relación a ambas. Es una de las marcas distintivas de su configuración actual, lo que lo diferencia del anterior telemarketing que hemos mencionado en el apartado previo. Podemos rastrear su historia.

Luego de la ya mencionada privatización de las redes de telecomunicaciones (comienzos de los años noventa) se muta de la telefonía analógica a la digital abriendo la posibilidad para extender la red telefónica, y así muchas empresas comienzan a instalar más líneas de atención, y aparecen los números de cobro revertido (0800). Junto a ello, también crece la cantidad de llamadas, tanto de telefonía fija como de telefonía celular⁵⁵. La configuración de empresas de CCs aprovecha esta dinámica de crecimiento del sector.

En la segunda mitad de la década de los noventa comienzan a instalarse en algunos CCs –al comienzo en los más grandes- los sistemas de Respuesta de Voz Interactiva (conocido como IVR, por sus siglas en inglés) que permiten la interacción del “cliente” con una computadora instalada en el CC para gestionar o autogestionar información. Luego se implementa el denominado discador predictivo, software de derivación de llamadas que desde la central telefónica de las empresas permite la distribución del

55 Las llamadas nacionales urbanas en servicios de telefonía básica (líneas fijas) crecen cerca del 50% de diciembre del año 1994 a diciembre del año 2001. Más exponencial es el crecimiento de las llamadas de servicios de telefonía celular móvil: aumentan cerca del 800% entre enero del año 1996 (primer dato disponible) a enero del año 2002. Fuente: Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC).

Disponible: http://www.indec.gob.ar/nuevaweb/cuadros/14/sh_comunicac2.xls. [Última visita: 30-3-2016].

volumen de llamadas recibidas (disparan llamadas a los agentes telefónicos que no estén atendiendo el teléfono en ese momento).

Hacia finales de los años noventa, y a partir del servicio demandado por las empresas de telecomunicaciones, se comienzan a conformar bases de datos de clientes, y se abre con ello la posibilidad de generar llamadas salientes (a la búsqueda de “clientes”) de forma masiva; por otra parte, a partir de las empresas de servicios financieros, el otro sector que principalmente demanda servicios de CCs, éstos últimos avanzan en la sofisticación de los reportes que monitorean cada vez más el trabajo del agente telefónico (el control en tiempo real del tipo de llamada, el número de llamadas atendidas y los tiempos en espera) y en algunas actividades (bancos, seguros) se comienza a implementar software que permiten el monitoreo de llamadas, para grabar cada una de ellas. Este aspecto, que se inicia especialmente entre los servicios demandados por los bancos, se volverá, con el paso de los años, una función esencial de las formas de control de la mayoría de los CCs.

También hacia finales de los años noventa se modernizan las herramientas de gestión y comienza a masificarse la denominada Administración de la Relación con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés), que no es más que un modelo de gestión del “cliente”. Filosofía empresarial, en tanto cúmulo de saberes organizacionales con fines concretos, pero también aplicativo tecnológico, que los permite poner en práctica en cada llamada. Este modelo CRM se vuelve instrumento de los CCs para hacer, de la relación empresa-“cliente”, un contacto calculado. Sostiene, entre otras cosas, que para gestionar al “cliente” se hace necesario conocer su historia: los motivos por los que llama, los reclamos que ha hecho, su historial de llamados hacia la empresa, etc. En función a ello, por aquellos años, los sistemas técnicos avanzan en la posibilidad de reconocer a la persona que se está comunicando, ya sea a través del número desde donde llama (gracias al identificador de llamados) u otra información (documento, número de “cliente”).

Así, el mundo de la informática y de las comunicaciones convergen (integran funciones), y permiten en adelante trabajar con información asociada a cada llamada, cuestión clave para el funcionamiento de los CCs.

En varios documentos, informes o reportes producidos por las empresas –o las cámaras empresariales- para su difusión, se puede encontrar esta posibilidad de convergencia

tecnológica unida a saberes organizacionales⁵⁶. Tomamos uno de ellos como referencia, en tanto se trata de un documento que sintetiza bastante ajustadamente cuáles son los saberes puestos en juego, y los procedimientos que los sustentan. Y que, al mismo tiempo, condensa y enfatiza ciertos aspectos claves de lo que queremos resaltar acerca de la reflexión sobre cómo gestionar a los “clientes” en función de (nuevas) formas de competencia entre las empresas, que exceden al mero ejemplo de los CCs, pero que sin dudas este tipo de empresas resultan un caso paradigmático. Quien produce este documento es la empresa Tecnovoz, especializada en el desarrollo de productos y servicios tecnológicos para CCs. Específicamente en el documento se fomenta la venta de un aplicativo de software que permite la gestión con los “clientes”.

Veamos, entonces, como este documento, a partir de la intención inicial de vender un aplicativo de software, trasluce un verdadero manifiesto empresarial.

56 También se ponen en juego saberes organizacionales en los manuales entregados a los agentes telefónicos para orientar su comportamiento ante cada llamada, así como en las capacitaciones que las empresas ofrecen a dichos agentes. No hacemos aquí especial referencia a ellos, ya que los abordaremos con mayor especificidad en el próximo capítulo, centrado en la gestión del trabajo.

Documento 2. Manifiesto empresarial.

El presente se distribuye con la edición N° 29 de **contactcenters**

Marketing relacional era el de antes... *Lo que el cliente quiere*

Las empresas intentan personalizar las relaciones con sus clientes para lograr su lealtad y permanencia; y con esto lograr un mejor posicionamiento y rentabilidad. Pero parece que no lo logran.

Tiempo atrás (y en algunos lugares aún sucede) el almacenero (o tendero) veía pasar frente a su negocio a un cliente y de inmediato lo reconocía, lo llamaba por su nombre y se ponían a conversar. Entonces le entregaba el nuevo jabón "XYZ" y le decía "Don Roberto, lo guardé para usted porque este producto no irrita la piel, llévelo y pruébelo, se lo anoto. Que tenga un buen día y saludos a Marilú, que hace un par de días que no la veo, anda con fiebre su mujer ¿no?..."

Esta aparentemente sencilla operación espontánea conlleva todos los elementos de un CRM tales como el reconocimiento del cliente, su entorno y sus necesidades específicas en este caso su problema de piel. La anticipación de la demanda del cliente, ya que si conocemos sus hábitos de consumo podremos predecir sus acciones de compra. Valoración de las características individuales del cliente como elemento de fidelización e interacción llamando al cliente "por su nombre".

La pregunta es ¿Cómo manejo la escalabilidad?

Durante un tiempo funcionó la segmentación de mercados y el trabajo con "nichos", pero eso no solucionó el problema de la despersonalización, por eso el marketing relacional nos dice que el "nicho" de hoy es el individuo. ¿Cómo distinguimos a este individuo que forma parte de mi gran base de datos? Algo tengo que hacer porque los clientes son cada vez más exigentes e instruidos y desean ser atendidos de manera eficaz. Quizá esta sea la razón por la que la industria de los Centros de Contacto se ha desarrollado en forma tan vertiginosa.

Antes que tecnología, "estrategia"

CRM, Administración y gerenciamiento de las relaciones con los clientes. Customer Relationship Management, eso es la definición de las siglas de un CRM, pero esta definición encierra aún más que sólo hablar de relaciones entre el cliente y la empresa, habla de una filosofía corporativa en la que principalmente se trata de entender al cliente, conocerlo y poder detectar todas sus necesidades, tal como lo demostró el almacenero con Don Roberto..

Tenemos que entender que el CRM no es una aplicación, sino que hay aplicaciones que nos ayudan a gestionar la relación con los clientes y aplicar CRM y estrategias de marketing one to one ya suena como una obligación de toda empresa que quiera sobrevivir en el mercado. Es posible que nos planteemos el costo de la aplicación, sin embargo del único costo que debemos preocuparnos es el de tener clientes insatisfechos.

Los Centros de Contacto acercan a la empresa con sus clientes y la multiplicidad de contactos genera beneficios para la misma. Por propiedad transitiva, el Centro de Contactos termina siendo la herramienta de CRM para la empresa. Uno de los valores fundamentales que aporta el Centro de Contactos en la gestión de la relación con los clientes es la re-personalización y la transformación de los datos fríos de la base de clientes en información vital para la toma de decisiones estratégicas de la empresa que se traduzcan en resultados.

Si estamos convencidos que queremos tener clientes, y los queremos fidelizados tenemos que pensar que una estrategia CRM acompañada de una apropiada herramienta de gestión facilitará el logro de mejores resultados.

"Satisfacer al Cliente es la misión y propósito de cada negocio"

Marcelo C. Nakano
Gerente de Calidad | TecnoVoz S.A.
1 Extraído de un relato de R. Melo

Peter Drueker
www.TecnoVoz.com | Tel: 54 11 5554-8100

Fuente: Revista Contact Center Nro. 29. Edición no disponible en línea.

¿Cuáles son sus puntos salientes?

El título inicial del documento y su frase final expresan su objetivo: se trata de entender lo que “el cliente quiere” y de “satisfacer al cliente, como misión y propósito de cada negocio”⁵⁷. Filosofía general, entonces, que tiene por centro al “cliente” en su dimensión de sujeto que desea algo: se trata de colmar ese deseo.

Pues bien, ¿cómo volver esto más tangible y operativo?

Para entender qué es “lo que quiere el cliente” es necesaria una estrategia de marketing que se alimente de cierto tipo de información.

Se requiere y utiliza información que contempla algunas características del propio “cliente” (nombre, edad) así como la historia de sus contactos previos con la empresa o sus consumos. En este sentido, la gestión de la información y la comunicación pueden observarse como bienes claves de competencia, y son ejes esenciales en la captura de los datos desde los CCs (en el próximo apartado veremos con más detalle todos los proveedores de CCs que participan en ello). Si se tiene información sobre con quién se habla se puede recrear mayor confianza y cercanía con el otro en tanto se conocen sus gustos, sus hábitos o al menos su nombre⁵⁸.

¿Esta información actúa decisivamente sobre la posibilidad de acceder a una mayor personalización de la relación con las empresas y “clientes”, y con ello se destraba su gestión al conocer sus deseos y ofrecer la satisfacción de los mismos? Quizás el documento anexo trasluce este ideal de personalización, posible de alcanzar desde los CCs. Pero las cosas no parecen ser tan fáciles: ¿a qué alude esencialmente este concepto de “satisfacción del cliente”, misión y propósito de cada negocio, según este documento? Siguiendo los lineamientos del mismo, y cotejándolo con nuestras propias entrevistas y relevamientos sobre gestión empresarial, se vuelve evidente que enhebra ciertos efectos prácticos, en un circuito que, hemos visto, ha partido de la posibilidad de

57 No podemos afirmar que haya una autonomía y producción propia de los CCs sobre estos saberes. Más bien toman teorizaciones de autores vinculados al marketing, sobre los que vuelven una y otra vez en todos estos años (en el documento mostrado, la frase final del texto pertenece a Peter Drucker, principal académico de la administración empresarial, quien ya la escribía, por ejemplo, en el libro *Management: tasks, responsibilities, practices* del año 1973. Luego la reproduce en su blog un consultor empresarial de apellido Melo en el año 2005. Finalmente en el año 2008 la reproduce con algunas modificaciones y le otorga mayor difusión para los CCs la revista Contact Center).

58 Nos señala Mario, Encargado de Sistemas de un CC: “*Cuando vos llamás al call center del cual vos sos cliente, ellos tienen tus datos* (refiere al servicio de atención al cliente en CCs habitualmente de llamadas entrantes). *Pero cuando vos vendés* (refiere al servicio de ventas desde CCs, habitualmente con llamadas salientes), *podés conseguir esos datos, porque las bases de datos te las venden en todos lados aunque no sea muy legal, ¿viste? Entonces vos contás con ciertos datos. Por ejemplo, este se llama Mariano, tiene una tarjetita en el Banco Nación. Se pueden vender tantos datos como tantos datos se puedan cargar*”. [Fecha de la entrevista: 26-10-2010].

obtener cierta información, y que finalmente se cierra en la posibilidad de satisfacer las necesidades del “cliente”, en este caso, a través de la comunicación telefónica. Pero ¿es el eje central para una empresa personalizar la relación con un “cliente”? En otras palabras: ¿debe una empresa lograr un nivel de mayor personalización con aquel, o bien debe gestionarlo a partir de una estandarización, sin diferenciar a su cartera de “clientes”?

El dilema central, más que personalización/estandarización, remite a la puesta en juego de un concepto que en un CC se resuelve en cada llamada: en un servicio de venta puede imponerse la necesidad de que el agente telefónico sepa vender “el producto adecuado para el cliente adecuado”, en un servicio de atención al cliente puede tratarse solamente de escuchar algún tipo de reclamo, aun si no se pudiera resolver el inconveniente concreto, en un servicio de retención de clientes podría tratarse de bonificar al “cliente” por algún mal momento ocasionado por la empresa⁵⁹. Todas estas situaciones refieren, en el juego de interacciones de la llamada, a saber detectar el deseo del que hablábamos al comienzo y guiar al “cliente” para que lo “cumpla”.

Podemos, recién ahora, comenzar a entender la actividad de CCs como un modo eficaz para adaptarse a estas nuevas formas de competencia que ponen en juego la relación empresa-“cliente”. En todo lo visto en este capítulo, en todo lo que resta de él, e incluso en el capítulo siguiente, seguiremos desplegando este modo eficaz de ajuste que consiguen los CCs.

Si, entonces, se producen una multiplicidad de prácticas empresariales que se actualizan alrededor de aquella figura, su centralidad nos invita a reflexionar: ¿quién es este “cliente”?

Somos un cliente la fracción de la población que poseemos (algún tipo de) capacidad de consumo, que generamos posibilidades de ser captados, fidelizados, retenidos, como consumidores de productos, como usuarios de servicios, en definitiva, como clientes de una empresa. Queríamos llegar a lograr la caracterización de esta figura, hasta aquí algo enigmática para nosotros, y poder así quitarle las comillas: el cliente somos nosotros, como representación económica individualizada, en consonancia con la representación política que planteábamos con la figura del ciudadano-cliente.

59 En nuestras entrevistas a agentes telefónicos y mandos medios y altos de CCs surgieron todas estas situaciones que describimos.

c) ¿A quiénes necesitan los CCs? Sobre el entramado de actividades que los rodean.

No sólo se trata de describir, para hacer más completo el análisis, el entramado de actividades dentro de las cuales las empresas de CCs existen: todo lo que los rodea es lo que les posibilita funcionar, y, más aún, le otorga un perfil específico de funcionamiento, determinado por un ciclo histórico global de transformaciones económico-laborales y tecnológicas, y también por necesidades autónomas de los CCs, que proveedores específicamente orientados a esta actividad han venido a cubrir.

Como tendencia histórica, podríamos señalar que las empresas proveedoras de servicios hacia los CCs surgen, mayoritariamente, en las décadas de 1980 y 1990, siendo más minoritarias las que inician sus servicios luego del año 2000 (entre éstas más recientes, predominan las empresas que proveen lo que denominaremos “tecnología de software”). También como tendencia general, en cuanto a la composición de sus capitales de origen, luego de los proveedores nacionales, predominan las empresas estadounidenses y europeas⁶⁰.

Pretendemos en este apartado dar cuenta, al menos esquemáticamente, del uso de proveedores de los CCs (de las prioridades que asumen las empresas en sus costos operativos)⁶¹, y de sus características generales. En función de ambos aspectos podemos intentar una clasificación de las empresas proveedoras. Podríamos hablar de cuatro grandes áreas (aunque pueden surgir confusiones en tanto la integración de las tecnologías informáticas y en comunicaciones vuelve más difícil su ubicación en un sólo grupo). Hagamos el intento por especificar algunas de sus características.

En primer lugar, identificamos un área que une los costos telefónicos y los informáticos. Nos referimos a todo lo relativo a las “tecnologías en telecomunicaciones”⁶². Este tipo de proveedor representa el principal costo operativo en un CC, y el más necesario para

60 Estos datos surgen de una pequeña muestra no probabilística (treinta grandes empresas emplazadas en CABA) que brinda servicios a CCs tercerizados (Véase Anexo b, Tabla 2A, p. 179). Obviamente no se pretende realizar inferencias estadísticas. Pero los datos guardan coherencia con la literatura académica que resalta las transformaciones tecnológicas aplicadas a la producción, desde finales de los años setenta (véase Castells, 1995).

61 Para la confección de este apartado hemos indagado, mediante entrevistas a mandos medios y altos de CCs, acerca de los principales servicios que ellos mismos demandan, información que complementamos con un relevamiento en revistas especializadas.

62 Definimos (entre comillas) los nombres de las áreas a partir de las menciones de los propios protagonistas: cuando se presta a confusiones lo nombramos con nuestro criterio.

llevar adelante el negocio⁶³ (si se excluye a los propios trabajadores⁶⁴). Quienes brindan este servicio son las empresas telefónicas, aunque también empresas especializadas únicamente en software. Se vuelve difícil separar ambos aspectos, pues se entrecruzan sus servicios, y se superponen las empresas que los brindan. En este sentido, podemos confirmar una importante característica de los CCs: en su organización cruzan la informática y las telecomunicaciones, en tanto almacenan, procesan y transmiten información a partir de la comunicación con los clientes. Que los mayores gastos en un CC se concentren en este primer grupo de proveedores es coherente con su actividad central de llamadas telefónicas.

Incluimos en este grupo diversos tipos de servicios: a) “conectividad” de las empresas, lo que refiere a los diferentes canales de telecomunicaciones para la llamada telefónica (actualmente se utiliza generalmente telefonía por internet); b) “aplicativos de contacto”, donde se agrupan todos los programas o soluciones tecnológicas que permiten tener un mejor control o gestión durante cada llamada (monitoreo, grabación de llamada, IVR); c) “aplicativos telefónicos”, que integra a todas las soluciones tecnológicas que permiten el llamado telefónico inteligente: discadores predictivos para asignación del agente telefónico, bloqueo de números, estadísticas de llamadas para el control de los resultados del trabajo.

En segundo lugar, como proveedores, se destacan las empresas que proveen “tecnología de software”.

Aquí incluimos a las empresas que ofrecen programas de software específicos (*ad-hoc*) a los CCs, incorporados a la computadora con la que trabaja el agente telefónico, y que brindan soluciones tecnológicas sobre todos los aspectos relativos a la información que se utiliza para llevar a cabo la gestión del cliente, según el negocio que se explote (software para procesar bases de datos de atención al cliente, software para gestionar sistemas de cobranzas, software para manejar datos de productos y servicios en función de realizar ventas o prestar servicios de ayuda técnica, software para realizar encuestas

63 Nuevamente nos comenta Mario (Encargado de sistemas de un CC): “*El proveedor clave es el de comunicaciones, tanto en gasto económico como en funcionamiento porque si a vos se te caen las líneas telefónicas, tu negocio es llamar por teléfono, vos no podés llamar (...) A diferencia de las comunicaciones, vos con computadoras viejas podés trabajar, sin embargo si cargás todo en una máquina que anda lenta hacés perder plata a la empresa, se hacen menos llamadas, los operadores telefónicos se ponen de mal humor*”. [Fecha de la entrevista: 26-10-2010].

64 Aunque los excluimos del grupo de proveedores, la relación de los trabajadores con los CCs será en buena medida un “costo operativo” para las empresas, como veremos en el próximo capítulo de esta tesis.

telefónicas, etc.). Estos programas son comprados por los CCs a empresas especializadas, y se mantienen habitualmente como costos de los CCs, en función de servicios técnicos que se les provee, o bien por las actualizaciones de software que haga el mismo proveedor.

En tercer lugar, encontramos a las empresas proveedoras de “tecnologías de equipamiento”, donde se incluyen todas las redes de infraestructura física visibles en un CC: hardware en general, servidores por dentro o fuera de la empresa (en centros de almacenamiento de información), *routers* (dispositivo que permite vincular datos de diferentes fuentes), computadoras, cableado, vinchas –*headphones*- que utilizan los agentes telefónicos para las llamadas)⁶⁵.

El cuarto y último grupo que clasificamos es el más autónomamente ligado a los CCs: fue posible por la configuración de las empresas de CCs, que posibilitaron la creación de proveedores específicos hacia la actividad.

Podríamos agrupar aquí todo lo relativo a “tecnologías organizacionales y de capacitación”, que integran: a) los proveedores que brindan “consultoría”, categoría que nuclea una importante heterogeneidad de servicios, que giran en torno a la organización, los procesos y las tareas. Son consultoras especializadas en optimización de las operaciones, control y gestión: entrega de bases de datos con información clave del *target* de clientes, asesoramiento sobre los procesos de adquisición, contacto directo, fidelización y recupero de clientes, mejora de procesos y productividad, capacitación a niveles gerenciales, medios (*coaching* de liderazgo) y agentes telefónicos (motivación, vocalización); b) empresas proveedoras en “recursos humanos”, donde se incluyen consultoras especializadas en tareas de capacitación, asesoramiento, reclutamiento, selección, y gestión de los trabajadores para los CCs (especialmente agentes telefónicos).

Pues bien, esta estructura de proveedores es la que forma parte del entramado de actividades que rodean a los CCs. Dar prioridad a algunos de ellos por sobre otros podría definir el posicionamiento de los CCs en el juego de la competencia empresarial (por ejemplo, realizar fuertes inversiones en “tecnologías organizacionales y de capacitación” puede posicionar al CC como empresa de alto “capital humano”; realizar

65 Contrariamente a lo que podría pensarse, generalmente una misma empresa no provee al mismo tiempo tecnologías de software y hardware, el desarrollo de ambos transita por caminos diferenciados.

fuertes inversiones en “tecnologías en telecomunicaciones” podría resaltar la productividad de la empresa).

Así, todos estos proveedores demandan una serie de cálculos por parte de los CCs, en función de la rentabilidad perseguida por las empresas de CCs. En definitiva, los proveedores son parte de su propia configuración. Integremos ahora a dicha configuración los cálculos que se producen al organizar la producción cotidiana del trabajo al interior de los CCs.

d) ¿Cómo se organiza un CC? El cálculo del negocio.

...así como manejamos nuestro call center desde el promedio, manejamos la respuesta o eventual respuesta de nuestros clientes otra vez desde el promedio. Obviamente vas a tener el loco psicópata que no te quiere comprar por más que le pongas una pistola en la cabeza, y el tipo que está esperando tu llamado al lado del teléfono, pero todo tiende a comportarse como promedio⁶⁶.

La razón de ser de estas empresas, como ya vimos, es una comunicación directa con un cliente. Por tanto, se producen allí reflexiones en torno a este núcleo básico y constante de prácticas laborales, es decir, se hacen toda una serie de cálculos sobre esta relación de intercambio. Si muchos llamados no terminan en un intercambio exitoso y desde allí se podría suponer que la rentabilidad de las empresas es aleatoria y producto del azar en función del tipo de cliente que “toca” en cada llamada, es una creencia equivocada, ya que “todo tiende a comportarse como un promedio”: también todo puede –y debe– medirse con el máximo detalle y con la mayor constancia posibles.

La rentabilidad en los CCs pasa diariamente por el filtro de la estadística. Existe, básicamente, un triple cálculo a realizar para que el CC pueda ser eficaz: por un lado, el cálculo de la tasa de respuesta del cliente contactado; por el otro, el cálculo de la rentabilidad para el CC, que se deduce en función de la tasa de respuesta y de las posibilidades de pago de las empresas demandantes del servicio; finalmente, tenemos el cálculo de rendimiento de un agente telefónico.

Pues bien, ¿cómo y a partir de qué elementos se componen estos cálculos? En este apartado intentaremos clarificar los cálculos sobre el cliente, en su doble acepción: la empresa-cliente, es decir, la empresa que contrata los servicios de un CC, y el

66 Julio, gerente administrativo de un CC de CABA. [Fecha de la entrevista: 22-10-2010].

individuo-cliente, a quien antes denominábamos sólo “cliente”, pero en este apartado usaremos esta denominación para evitar confusiones. (Dejamos el cálculo de rendimiento del agente telefónico para el siguiente capítulo, más específicamente centrado en la gestión del trabajo en los CCs).

Comencemos por señalar que las formas de organización del CC dependen del conocimiento sobre la empresa-cliente y los servicios que ésta requiere.

Existe una enorme heterogeneidad de demanda de servicios de CC: se suman a los clásicos y más demandados servicios de atención al cliente y de ventas, los servicios de soporte técnico, de cobranzas, servicios de encuestas telefónicas, entre otras. Además, una nueva clasificación podría establecerse con las denominadas “campañas”, proyectos de trabajo a plazo dentro de cada servicio prestado, con sus propias especificidades. Así, para responder a la demanda, según sea el negocio principal al que se dedique el CC, se necesitará realizar cálculos no sólo para definir estrategias de especialización o masividad, sino también diferenciadas por los tipos de llamados a realizar (entrantes o salientes), la cantidad de posiciones⁶⁷ disponibles, el tipo de campaña, los distintos tipos de sofisticación en soluciones tecnológicas y en la calificación de los agentes telefónicos. Por tanto, los CCs no deben ser analizados como una realidad homogénea en cuanto a su organización interna. Su lógica de funcionamiento responde a la diversidad de demandas que recibe.

Pongamos un ejemplo, que se hace habitual en los análisis organizacionales en las revistas especializadas, y que también ha surgido en las palabras de nuestros entrevistados.

Entre los CCs que realizan el servicio de cobranzas (le gestión telefónica de clientes morosos buscando que salden su deuda), suelen desarrollarse generalmente campañas pequeñas, o bien las realizan pequeños CCs de empresas especializadas con una menor cantidad de posiciones, porque este servicio es muy específico, requiere muy buen entrenamiento de los agentes telefónicos (que trabajan realizando llamadas salientes y que deben manejar técnicas más complejas de persuasión), generalmente se utilizan (y deben saber manipularse) sistemas tecnológicos más sofisticados, se necesita un

67 Se denomina posición a cada sitio de trabajo desde donde el agente telefónico mantiene el contacto con el cliente, y que está conformado, al menos, por una computadora, con su respectivo software y hardware específicos, y la vincha con que el agente se comunica. No se deben identificar indistintamente la cantidad de posiciones de un CC con los puestos de trabajo que genera, pues, al tener habitualmente más de un turno de trabajo, una misma posición es cubierta por más de un agente telefónico en cada jornada laboral.

conocimiento más preciso del individuo-cliente y, por otro lado, demanda una atención personalizada del CC hacia la empresa-cliente. Dadas estas características del servicio, no se pueden tener estrategias “de masividad”, se debe optar por la “especialización”. El CC no podrá dedicarse a varios servicios al mismo tiempo: se plantea, entonces, toda una organización posible del negocio, asociada al conocimiento que se tenga de un nicho concreto de actividades. Así, el tipo de organización de la empresa, queda definida por la demanda de servicios que se tenga de las empresas-clientes.

Pero el tipo de organización que se defina no agota toda una serie de cálculos de rentabilidad en los CCs que son básicos y comunes a todos ellos. Es decir, luego de la heterogeneidad posible de servicios en los CCs, pasamos a la homogeneidad de sus cálculos, sin importar el tipo de servicio que brindan.

Podemos comenzar señalando, siguiendo la cita inicial del apartado, que entre el “loco psicópata” enemigo del consumo y el cliente pendiente de una llamada del CC, se interpone la “normalidad” de la población, esto es, el punto medio estadístico que permite estimar la rentabilidad de cada campaña vía la tasa de respuesta. El cálculo de este promedio, si bien se estipula previamente, se realiza con un ajuste efectivo sobre la propia marcha del trabajo.

Demos algunas precisiones sobre ello.

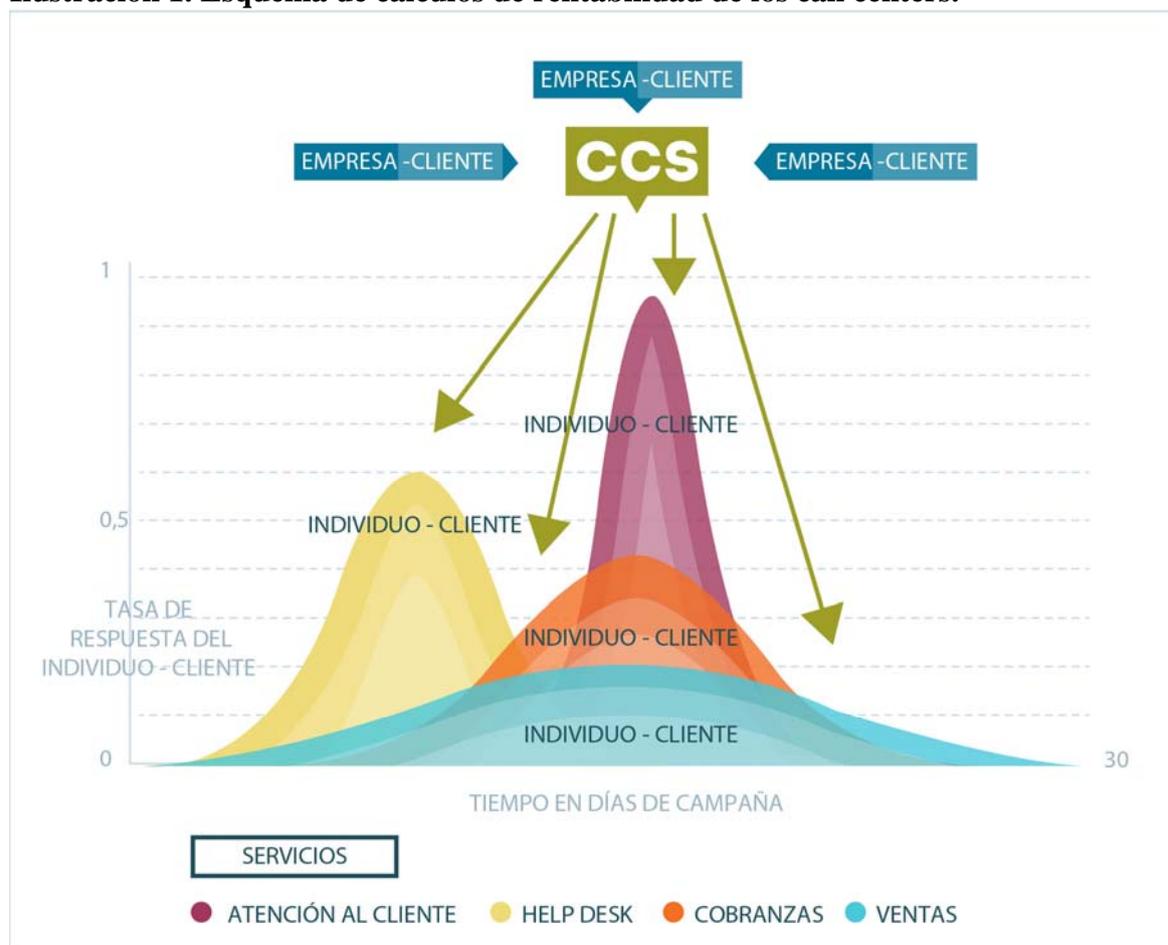
Desde la perspectiva de quienes conducen y organizan los CCs, existen dos tipos de clientes, si se quiere, dos tipos de negocios diferenciados. Por un lado, una empresa-cliente, que contrata al CC; por otro lado, el individuo-cliente, el cual, de forma agregada, es la cartera de clientes de aquella empresa.

Para poder realizar algún tipo de cálculo sobre el presupuesto a realizar por sus servicios, los CC realizan análisis y pruebas, que permiten hacer los ajustes necesarios: si la empresa-cliente había estipulado una tasa de respuesta “x” en cada llamada por parte del individuo-cliente, y cuando se pone en ejecución el trabajo la tasa de respuesta es inferior a “x”, entonces se readecua el presupuesto o se readecuan los términos en qué se pactan las llamadas, facilitándolas de algún modo (por ejemplo, ampliando el *target* del individuo-cliente a quienes se buscará vender un producto, disminuyendo los parámetros de retención de cliente a ser alcanzados, mejorando un producto o servicio a vender: todo esto para posibilitar que la tasa de respuesta se acerque a lo originalmente planeado). En este sentido, los monitoreos estadísticos deben ser constantes durante toda la campaña: si baja la productividad, se prenden las alertas en el CC. Aquí se

incrementará la presión sobre los agentes telefónicos, o bien se redefinirán nuevamente los cálculos de presupuesto en negociación con la empresa-cliente⁶⁸.

En suma, los CCs despliegan sus cálculos de rentabilidad en función de su vínculo con las empresas-clientes, y en función de cómo se desarrolle el vínculo con los individuos-clientes. ¿Podremos esquematizar de alguna forma estos aspectos algo intrincados, integrando todos estos cálculos del negocio?

Ilustración 1. Esquema de cálculos de rentabilidad de los call centers.



Fuente: Elaboración propia, en base a las entrevistas realizadas a gerentes y supervisores de CCs.

Por un lado, los CCs tendrán distintas empresas-clientes que los contraten.

Por otro lado, la tasa de respuesta de los individuos-clientes será diferente, según cada servicio y cada campaña particular. El gradiente de colores remite a las diferentes tasas

68 Recordemos aquí que la actividad desarrollada en los CCs no es el negocio principal (el *core business*) de la empresa-cliente. Esta última delega la gestión de su cartera de individuos-clientes. Por tanto, la planificación que haga puede no estar bien ajustada a parámetros de realidad de la tasa de respuesta. Ello refuerza la función de asesoramiento sobre el presupuesto que deben realizar los CCs.

de respuesta en distintas campañas dentro de cada servicio: en función de lo ya señalado respecto a la satisfacción del cliente (véase el Apartado b en este mismo capítulo) serán, en términos generales y estadísticos, habitualmente más altas las respuestas positivas de los individuos-clientes en servicios de Atención al Cliente y *Help Desk*, y más bajas en los servicios de Cobranzas y Ventas. Evidentemente asociado a ello es que en los dos primeros servicios el individuo-cliente suele comunicarse él mismo con una empresa de la que ya es cliente con algún objetivo más “fácilmente” cumplible para el CC. Por el contrario, en los servicios de Cobranzas y Ventas se trata de comunicaciones generadas habitualmente desde las empresas hacia clientes potenciales: así, guiar al individuo-cliente para que “cumpla” un deseo inexistente antes de la llamada, se vuelve una tarea más compleja.

El plazo de duración de las campañas será variable y también lo será la tasa de respuesta. Ambos aspectos permiten calcular cuán rentable es cada campaña. Se llega a un punto de normalidad que permite realizar los cálculos presupuestarios finales de cada campaña, no sin antes pasar por cálculos previos, negociados con la empresa-cliente, pero también por cálculos posteriores, con la campaña en marcha y monitoreando la respuesta del individuo-cliente. Sobre esta respuesta, suelen obtenerse mejores rendimientos sobre la marcha de la campaña (no al comienzo), en función del aumento en la productividad del trabajo, que, en algún momento, se estabiliza y decae.

Sin todos estos cálculos se haría imposible administrar un CC de forma eficiente. Un modo eficaz de ajuste en la gestión del individuo-cliente es la llave de la rentabilidad de los CCs, y la principal forma de mantener los contratos con las empresas-clientes.

e) Reflexiones sobre el Capítulo II.

¿Cómo ha sido posible que surja un tipo de empresas con una configuración novedosa como la de los CCs?

Retrocedamos un poco. Si en el capítulo anterior esbozamos la conformación de una entidad política del “cliente”, sustentada en un orden socio-legal que la define, luego de la descripción de este capítulo ya podemos sostener que el “cliente” regula, enmarca actos, delinea un cierto orden por donde transitan las acciones de las empresas: una modalidad específica de competencia empresarial.

En torno a dicha competencia se inscribe la lógica de funcionamiento de los CCs. Su núcleo, el centro de esta lógica, se refleja a partir de un pequeño conjunto de grandes empresas, que son algunas de las primeras que se instalan en Argentina (y que se mantienen vigentes en la actualidad), todas ellas hace ya casi dos décadas. Se nos hicieron evidentes, en este recorrido, los núcleos competitivos de los CCs, ya sea por sus nombres (que se acompañan de logos de su marca, sus “visiones”, sus “misiones”), ya sea por los proveedores que requieren.

Más allá de su heterogeneidad organizativa interna, que recién detallamos, un análisis que integre hechos concretos y significaciones buscadas (sin entrar en un análisis semiótico, para lo que no estamos capacitados), permite definir tres reglas configurativas básicas y comunes en las empresas tercerizadoras de CCs:

a) el foco en el cliente: Action Line y Atento enfatizan, ya desde sus nombres (también lo harán desde sus logos), esta centralidad de la relación entre el CC y el cliente. Resaltan la “línea de acción” directa entre empresas y clientes, así como el tono “atento” que debe tener este vínculo; b) la productividad del CC: Teleperformance, con su nombre y desde su logo (un agente telefónico en contacto con un cliente), nos anuncia la búsqueda de productividad en la gestión de cada llamada; c) la convergencia de tecnologías: Teletech recrea en su nombre la integración de la informática y de las telecomunicaciones aplicada a las llamadas telefónicas en los CCs.

Un conjunto de proveedores y tecnologías, que denominamos como tecnologías en telecomunicaciones, en software, en equipamiento, organizacionales y de capacitación, apuntalan estas condiciones de competencia.

Finalmente, las tres reglas que configuran los CCs (con los diversos cálculos que se asocian a cada una de ellas) nos remiten a una figura que aún no abordamos en profundidad, y que resulta clave para el funcionamiento y rentabilidad cotidiana de las empresas, el cálculo del trabajo humano: es el turno del agente telefónico, figura laboral mayoritaria en los CCs.

Capítulo III.

La gestión del trabajo en los Call Centers.

Lo principal para tomar el empleo fue que me dijeron que sí. Estaba terminando la carrera, necesitaba un ingreso: no me fijé bien dónde entraba. Fue el primero que me llamaron, fue el más sencillo para entrar, no pasé por muchas instancias de entrevista, una o dos: la primera ya me dijeron que estaba⁶⁹.

...todos estaremos de acuerdo en que es difícil que una persona siga atendiendo correctamente después de 2 o 3 años⁷⁰.

En Teleperformance no sentías que tenías la necesidad de ir a decirle a un jefe: `Che, me voy`, porque eras un número. En cambio, por ahí, en IBM vos tenías tu escritorio, tu interno, era como un poquito más empresa, menos gallinero⁷¹.

Estas tres frases intentan marcar los tres grandes momentos en la relación entre los CCs y los agentes telefónicos: el inicio del lazo laboral, la utilidad del lazo laboral (mientras dura), y el término de la relación laboral. En otras palabras, la (facilidad de) entrada del agente telefónico al CC, el ejercicio (desgastante) del trabajo, la (anónima) salida del agente telefónico.

Pero, ¿por qué centrarnos sólo en los agentes telefónicos, si existen otros trabajadores en los CCs? ¿por qué centrar la gestión del trabajo sobre ellos?

Los agentes telefónicos son la figura laboral central que emerge junto a los CCs. No sólo por su cantidad (cerca del 80% de los empleados dentro de un CC), sino por su posición de nexo final entre la empresa y el cliente. En este sentido, el agente telefónico se vuelve un eslabón decisivo de la cadena de cálculos de la empresa, cuyo objetivo es moldear determinadas actitudes de los agentes telefónicos, específicas de los CCs. Objetivo que se actualiza en cada llamado, en la actividad cotidiana de trabajo. De allí emergerán los rasgos de una nueva modalidad de conducta laboral.

69 Severino, agente telefónico de 22 años de Atención al cliente de CC de seguros, primer empleo. [Fecha de la entrevista: 21-3-2011].

70 Revista Contact Center Nro. 46, abril-mayo 2010.

Disponible: <http://www.contactcentersonline.com/revista.php?IdRevista=136> [Última visita 1-3-2016].

71 Fernando, agente telefónico de 20 años en Atención al cliente de CC, primer empleo, bilingüe con servicio a EEUU. [Fecha de la entrevista: 9-1-2014].

a) El juego de conductas entre los CCs y los agentes telefónicos.

Estabilidad, capacidad para relacionarse con otras personas, poder de persuasión, automotivación, flexibilidad, aptitud comercial, capacidad de escucha, habilidad verbal y negociadora, cordialidad, seguridad, proactividad, predisposición. Un pedido laboral reciente para cubrir puestos de trabajo para atención al cliente o ventas en un CC, como los que mostramos al comenzar esta tesis, no difiere demasiado de esta caracterización que, ya en el año 2001, realizaba uno de los socios de una consultora dedicada a la gestión integral de CCs⁷² y nos da las primeras pistas sobre lo que espera una empresa de un agente telefónico, y –mejor aún– nos indica cómo se debe ajustar su conducta en la empresa.

La figura del agente telefónico, más que un saber específico, requiere una conducta que mezcla actitudes y habilidades generales que deben ser puestas en acción. Para las empresas se trata de moldear una conducta laboral, la del agente telefónico, en función de otra conducta, la del cliente: es necesaria una actitud de versatilidad, iniciativa y paciencia ante la variabilidad de casos posibles de atender en cada llamada. En otras palabras, las empresas intervienen sobre las capacidades relacionales y conversacionales del agente telefónico para encauzar cada llamada. (Un pequeño paréntesis sobre las capacidades conversacionales: ya que el canal telefónico no permite realizar gestos o mostrar imágenes, el lenguaje verbal se vuelve central, y no sólo sirve como instrumento de comunicación de un mensaje, sino que posibilita un determinado ritmo, tono y modulación, por lo que se debe tener buen manejo y ser muy específico a través de la voz).⁷³

Se trata de poner en acción saberes capaces de gestionar eficazmente al cliente en cada llamada, con todos los imprevistos que ello pudiese tener. Se trata de *saber qué hacer*⁷⁴ en situaciones variadas y reales de trabajo, mostrando aptitudes emocionales

72 Véase lo que señala Gabriel Arnaudo sobre los CCs, en el diario Clarín, edición del 29-4-2001.

Disponible: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2001/04/29/n-02201.htm> [Última visita: 29-2-2016]. También consúltese Revista Contact Center N°1 – Año 2000, p. 36.

Disponible: <http://www.contactcenteronline.com/revista.php?IdRevista=50> [Última visita: 2-3-2016].

73 Sobre el rol del lenguaje en la ‘telenegociación’ producida desde los CCs véase Micheli Thirión (2007, p. 50).

74 Martín Spinoza (2006) denomina el saber qué hacer (o situacional) como el saber movilizado frente a situaciones particulares, imprevistas, donde se requiere tomar decisiones en base a información que se recaba: aglutina saberes formales y de acción, pero le suma la capacidad de dar significatividad a determinados indicios para decidir un sólo rumbo en el marco de un conjunto de caminos posibles.

(estabilidad, automotivación), aptitudes laborales basadas en el lenguaje (habilidad verbal) puestas en juego en el contexto de interacción (poder de persuasión, flexibilidad, aptitud comercial) así como actitudes personales de iniciativa (proactividad), de amabilidad (predisposición, cordialidad) y –a la vez- firmeza en el trato (seguridad). Todo ello orientado principalmente hacia el objetivo de un buen relacionamiento con el cliente en el marco de la situación particular (no totalmente previsible, como ya veremos) de cada llamada.

En el proceso de selección de personal que realizan los CCs, lo esencial no pasa por una búsqueda de formación educativa en una determinada materia o rama de estudios, que sea luego aplicable al trabajo cotidiano. Aunque luego se puedan priorizar ciertas ramas vinculadas a la comercialización o al marketing (que podrían estar más formados en el conocimiento del consumidor, o del producto), esto no es un aspecto excluyente: se trata, en mayor medida, de contar con trabajadores que tengan umbrales mínimos de manejo de las tecnologías y que muestren un determinado tipo de conducta (donde se mezclan aptitudes y actitudes) en función de la relación con el cliente, dejando en un segundo plano otros criterios más enmarcados en la educación formal del aspirante a ser empleado.

En efecto, ya desde el inicio de la relación entre la empresa y el (futuro) agente telefónico, en la entrada al CC, y a partir de la selección del personal, lo decisivo (más que mostrar algún diploma que defina su suerte incluso antes del contacto con la empresa) se produce durante y por la entrevista laboral: mostrar en acción un comportamiento en pruebas simuladas y reales, supervisadas por personal de la empresa, de llamadas con el cliente. La eficacia del aspirante al empleo, más que prejuzgarse por sus títulos académicos pasados, es juzgada por sus acciones presentes.

En suma, quizás la capacidad más decisiva, difícil de medir previamente, sólo visible en acto, sea cierta capacidad de saber desenvolverse en la extraña situación de poder resolver una llamada (ya veremos que implica aquel verbo) en un tiempo (breve) determinado y de una manera prescripta por la empresa, y cuando el problema a resolver se conoce en ese mismo instante. Sobre esta situación, que produce cada llamada, se desarrolla todo un juego de conductas. Entonces, ya desde la selección de personal lo que los CCs intentarán es averiguar cómo se desempeña en este juego de conductas el (futuro) agente telefónico.

Severino, agente telefónico, nos explicaba en qué consistía la llamada simulada que, en su caso, formó parte de su proceso de selección para entrar a un CC:

...hubo algunos que no pasaron esa prueba. (...) te daban un speech, te explicaban cómo tratar a la persona que llamaba. Luego, te llamaba uno de los supervisores y se ponía en el papel de los distintos casos problemáticos de llamadas. (...) Seguramente era lo que tenía más peso en la selección⁷⁵.

Claro que esta búsqueda de enmarcar la conducta laboral en función de la conducta del cliente no se agota en esta instancia inicial. Existe una nueva instancia, que aún no responde a la habitualidad de la actividad cotidiana: nos referimos al período de capacitación, donde la conducta también se moldea de manera específica (luego, claro, proseguirá durante toda la estadía del agente telefónico en el CC mediante el control del trabajo). En efecto, cuando el agente telefónico inicia su vínculo como empleado de la empresa, la primer actividad laboral consiste en tomar una suerte de capacitación, de tiempo y procedimientos variables según el servicio que se deba brindar (período que va desde unos pocos días en la primera semana de trabajo hasta un mes luego de ingresado a la empresa).

Si bien en estas capacitaciones se enfatizan ciertos componentes que posibilitarán llevar eficazmente la llamada, como el conocimiento sobre los productos o servicios que unen al cliente con la empresa, o la definición de la terminología que debe ser utilizada, lo esencial aquí pasa por conocer qué actitud debe tener el agente telefónico en el trato con el cliente. Lo esencial, entonces, pasa por moldear la conducta laboral.

Existen reglamentos de conducta en los CCs. Sus reglas no definen solamente comportamientos negativos (no utilizar un lenguaje ordinario, ofensivo o amenazador al cliente, no colgarle el teléfono de mala manera, no discutirle de forma personal)⁷⁶ sino también toda una variedad de comportamientos positivos que los agentes telefónicos deben ejercer en cada llamada.

75 Severino, agente telefónico de 22 años, en Atención al cliente de CC de Seguros, primer empleo. [Fecha de entrevista: 21-3-2011].

76 Cuestiones presentes en el Manual del empleado de Teleperformance.

Producen y determinan nuevas actitudes de los agentes telefónicos, específicas de los CCs⁷⁷. Especialmente interesante nos resulta una de las actitudes que se busca moldear: la de la empatía. Sobre este concepto, señalado en los manuales de procedimiento de los CCs, nos señalaba un agente telefónico de Teleperformance que se dedicaban largas horas para explicar su significado durante la capacitación. Refiere a una suerte de comprensión del punto de vista del cliente, pero sin perder la compostura ni su propio rol en la llamada y, aún menos, sin presumir un entendimiento tan excesivo del problema del cliente tal que el agente telefónico pueda ponerse en su lugar. Nos lo ilustra -algo exageradamente- dicho agente telefónico:

Los clientes se ofenden mucho si, por ejemplo, a un tipo se le muere un hijo y vos le decís: 'Uh, si, te entiendo'. Te van a decir: '¿A vos se te murió alguna vez un hijo?' Entonces, la empatía es como el punto medio entre no llegar a la lástima ni presumir que vos entendés perfectamente lo que le pasa en ese momento al otro por la cabeza. Porque no lo podés entender⁷⁸.

Trajimos este ejemplo porque quizás resume ajustadamente varias de las conductas deseables del agente telefónico que señalábamos al inicio de este apartado: entre otras, estabilidad, capacidad para relacionarse con otras personas, capacidad de escucha, habilidad verbal, cordialidad, predisposición. Se perfila también el objetivo de la empresa de lograr, en sus agentes telefónicos, un cierto punto de control sobre sus propias emociones, cuya importancia se pondrá de relieve en la cotidianeidad del trabajo. Ahora sí entonces, luego de la instancia de capacitación, sin más preámbulos, el agente telefónico pasa a lo que será la habitualidad del trabajo cotidiano, pasa “al teléfono”. A esa instancia pasamos también nosotros.

b) En la línea de fuego: el trabajo cotidiano del agente telefónico.

El rasgo más saliente en un CC es la actividad constante de trato directo con los clientes, a través de una comunicación telefónica.

77 Algunas de estas actitudes están bien detalladas en Zukerfeld (2013, pp. 232-238). Préstese especial atención a las recomendaciones sobre la necesidad de mantener una sonrisa durante la llamada, pues refleja un tipo de actitud.

78 Fernando, agente telefónico de 20 años, en Atención al cliente para ciudadanos estadounidenses que compararon un celular Motorola, en el CC Teleperformance. [Fecha de entrevista: 9-1-2014].

Si en el capítulo previo señalamos el CRM como uno de los instrumentos que estructura la organización de los CC en función del cliente, ahora debemos enfatizar que esta herramienta no es más que un modelo teórico ideal. Quizás este modelo ideal pudiese ser resumido bajo la etiqueta de “la satisfacción del cliente”. Pero ello, como ya hemos visto, poseía múltiples significados. Así, quienes lo actualizan y le otorgan entidad concreta son los protagonistas de la llamada: la gestión del cliente, en última instancia, pasa por el agente telefónico. De hecho dicha gestión es su actividad principal, constante y cotidiana. Pero no se la puede plantear sin conectarla a una función de evaluación: gestión y evaluación están inexorable y continuamente ligadas.

Los operadores tienen que remarla para resolver la llamada, y entonces si no se le resuelve y se le estira mucho también le vengo yo ahí atrás como una locomotora si no me cumplen la productividad⁷⁹.

Dentro de los CCs se ejercen un conjunto de evaluaciones que caen bajo la mirada del supervisor⁸⁰. Los agentes telefónicos orientan su comportamiento en cada llamada hacia estos dos interlocutores, el cliente y el supervisor, con ambos deben entablar relación y estar atentos a sus demandas y reacciones. En función de ello se define su *performance*, de cada llamada, de cada jornada laboral, de cada mes trabajado (e incidirá en su sueldo y también en sus posibilidades de ascenso).

Veamos con más detalle.

La gestión del cliente debe realizarse bajo criterios de productividad, bajo la necesidad de “orientarse a resultados” objetivos, desde donde interviene el supervisor. Y no es sólo una productividad numérica. Si abundan las alusiones a la estadística en el control

79 Marianela, Supervisora de un CC mediano, de encuestas telefónicas, en CABA. [Fecha de entrevista: 26-3-2012].

80 Mantendremos la palabra “supervisor” para agrupar todo tipo de controles que se ejercen sobre el trabajo del agente telefónico. Sin embargo, aclaramos para evitar confusiones, que en los CCs grandes suele haber distintos nombres para tres puestos o áreas de trabajo diferenciados, pero que remiten a dichos controles: *team leader*, departamento de calidad y supervisor. El *team leader* suele ser la figura de supervisión presencialmente más cercana al agente telefónico ante cualquier problema en la llamada (existe un *team leader* “en el piso” cada diez o veinte agentes telefónicos -dependiendo de la complejidad de la campaña-). Jerárquicamente sobre el *team leader* suele estar el supervisor o responsable de “plataforma” (nombre que indica el lugar físico desde donde se realiza el trabajo del agente telefónico), el cual mide los estándares de producción de los agentes telefónicos. Finalmente, los estándares de calidad (especialmente “normas de etiqueta”: si en la campaña se brindó un trato adecuado al cliente, si el agente telefónico respetó los *speechs* de presentación y despedida, si el cliente quedó conforme, si se dio toda la información necesaria; también si se registró correctamente en el sistema la información surgida de la llamada) se controlan desde el Departamento de Calidad de Atención.

del trabajo del agente telefónico (tasas de respuesta, rendimientos, métricas) también se suma una productividad evaluada de la calidad (monitoreo de la llamada “en tiempo real” -durante la llamada-, respeto de las “normas de etiqueta” (para el detalle de este concepto véase cita previa). Ambos tipos de productividades, cuantitativas y cualitativas, generan una actividad de constante evaluación sobre el trabajo de los agentes telefónicos. Estar por debajo del promedio general de productividad (o incluso demasiado por encima, desviándose de la media) hace que el supervisor analice detenidamente el trabajo del agente telefónico⁸¹.

La gestión del cliente, en el marco de este proceso evaluatorio, conformará una particular impronta de fuerte intensidad laboral sobre el trabajo de los agentes telefónicos, productor de fuerte desgaste mental sobre estos últimos.

En este sentido podemos comprender que la gestión del cliente es mucho más que una conversación telefónica. Se trata de estar en la línea frontal o en la línea de fuego, metáforas que remiten a combates militares (aunque los cuerpos no estén presentes), y que hemos escuchado de un agente telefónico cuando nos hablaba de cómo percibía su trabajo cotidiano, y de un gerente cuando se refería al trabajo de aquellos.

b.1) La “resolución” de la llamada: entre la prescripción del CC y la actitud del agente telefónico.

El trato directo con el cliente genera una tensión y un desgaste que se harán presentes en cada jornada laboral. ¿Gritos, insultos, cortes abruptos? Sería más fácil para nosotros describir cada llamada simplemente en estos términos, signo inequívoco de posiciones enemigas irreductibles y problemas irreconciliables, que explicarían rápida y certeramente la tensión y el desgaste propio del trabajo.

Si bien se suceden llamadas de este tipo a diario⁸², no parece éste ser un modelo que se ajuste a todos los casos en una jornada laboral: la mayoría de las llamadas se

81 Aún cuando se evalúen todos los indicadores señalados, existen jerarquías entre ellos. Por un lado, existen errores críticos (aquel que afecta directamente la percepción del cliente o afecta la productividad “cuantitativa”) y errores no críticos (aspectos del *speech*, del registro de la información); por otro lado, la productividad “cuantitativa” se evalúa diariamente, mientras que la productividad “cualitativa” no es evaluada tan cotidianamente (entiéndase también que una evaluación diaria de esta última sería altamente costosa).

82 Sobre este tipo de llamadas, Marianela, supervisora de un CC mediano, de encuestas telefónicas, en CABA. señalaba: “...*el cliente te puede putear. Y vos siempre con la mejor cara: ‘Gracias, que tenga*

“resuelven” (lo que no significa que se solucionen los problemas que las originan, como ya veremos) sin llegar a aquellas situaciones.

Entonces, tendremos que rastrear la tensión y el desgaste propios del trabajo en la “resolución” de estas llamadas.

Veamos sus principales características.

En cada llamada se suceden variadas situaciones a superar: introducirse a la breve relación social que supone el trato con el cliente, ser capaz por parte del agente telefónico de interpretar la demanda del cliente, interpelarlo con preguntas cuando se requiere algún tipo de información extra, ser capaz de dar cierre a la llamada, eventualmente modificando las percepciones que el cliente tenga sobre alguna cuestión. “Resolver” una llamada será, esquemáticamente, tratar de superar cada una de estas situaciones a través de unos procedimientos y un tiempo determinados, procurando que el cliente quede conforme con lo logrado en su comunicación con el CC. A lo largo de cada jornada laboral ello se va tornando cada vez más complejo, por este contenido del trabajo y por su incesante ritmo: quien esencialmente lo padece es el agente telefónico al tener que resolver cada llamada⁸³.

La “resolución” de cada llamada pasará por una serie de tácticas. Podemos dividir dichas tácticas en dos grandes grupos: las prescripciones de los CCs y el ingenio creativo de los agentes telefónicos.

Por un lado, las prescripciones de los CCs definen en mayor medida cierta búsqueda hacia una mayor homogeneización de las acciones durante cada llamada. Esto se vuelve especialmente importante en CCs grandes, con plantillas numerosas de agentes telefónicos, cuyas conductas se deben gestionar a nivel masivo. Llevando al extremo la potencia de las prescripciones podríamos encontrar la imagen del agente telefónico-robot, sujeto pasivo y reproductor de *speechs* sin sentido, que resuelve sin pensar,

usted un buen día”. [Fecha de entrevista: 26-3-2012]. Los entrevistados que trabajaron en Teleperformance nos señalaron que si los insultaban o les gritaban, debían dar dos advertencias al cliente, y en la tercera advertencia podían cortarle, no sin antes despedirse con un *speech* similar al siguiente: ‘Discúlpeme, pero tengo que cortar la llamada, muchas gracias por llamar a Motorola, que tenga un buen día’.

83 Véase Korinfeld (2001). Hemos tomado este texto como documento sobre la gestión del trabajo en los primeros años de los CCs. Allí se resalta que las principales molestias percibidas por los agentes telefónicos se producen por la situación misma del trabajo: el desgaste de cada jornada laboral por la cantidad de llamadas recibidas constantemente, la tensión habitual de trabajo por la productividad y el trato con el cliente. Y derivan en agotamiento, cansancio y desánimo de los agentes telefónicos (pp.91-92). Estos hallazgos, que datan de investigaciones del año 1998 (publicadas en el año 2001) coinciden con investigaciones más recientes (véase Del Bono y Bulloni, 2008).

totalmente controlado por un ojo panóptico que todo lo ve, y que ha estado presente en algunos estudios de CCs⁸⁴.

Por un lado, entonces, como síntesis, no salirse del *speech* que da la empresa para “resolver” la llamada:

Teníamos que concertar entrevistas para que vaya el vendedor en España y le mostrara el producto (...) te enseñaban a manejar la conversación para nunca decirles dónde estabas, le armabas todo un speech, donde en realidad lo que estabas concertando era una entrevista. (...) tenías todas las hojas, con todos los speeches de todos los productos. Y si te caía un producto que justo no era el más vendido tenías que ser rápido, buscabas el código del producto y le decías:

- (agente telefónica): ‘¿Cuál? ¿El vaso que tiene no se qué...?’

- (cliente): ‘Si, ese quiero’

- (agente telefónica): ‘¿Pero que también hace esto y lo otro?’

- (cliente): ‘Si, jese!’

Vos tenias que terminar el slogan, no podías tomarle el pedido sin haberle dicho el slogan. Pero eso era también para cerciorarse que estaban hablando los dos del mismo producto⁸⁵.

Por otro lado, la actitud de los agentes telefónicos, que definen una cierta búsqueda hacia una mayor personalización y heterogeneidad de las acciones en la llamada. Así como no existe un servicio único de CC que permita universalizar sus cálculos, también la variedad de clientes, agentes telefónicos y situaciones a resolver, hacen que las modalidades de resolución de cada llamada no tengan una receta unívoca⁸⁶. Llevando al extremo la potencia de las actitudes de los agentes telefónicos, podríamos encontrar la imagen del trabajo (y trabajador)-humanizado, sujeto activo que pone no sólo sus fuerzas físicas y sus fuerzas mentales, sino también su sensibilidad como ser humano, para comprender al cliente, y actuar en consecuencia. Esta imagen podría encontrarse en ciertos estudios académicos, si no específicamente sobre CCs, si sobre la economía o “sociedad del conocimiento” de la cual los CCs formarían parte⁸⁷.

84 Véase la investigación pionera a nivel mundial de Fernie, S. y Metcalf, D. (1997) (*Not hanging on the telephone: payment systems in the new sweetshops*, London School of Economics, Inglaterra).

85 Marina, agente telefónica de 25 años de Ventas para ciudadanos españoles que buscan comprar distintos productos promocionados en televisión. [Fecha de entrevista: 18-8-2011].

86 También una posible coyuntura en la que el CC atravesase una saturación de llamadas puede definir el cálculo sobre qué tipo de resolución tendrá la llamada. Cf. Zukerfeld (2013, p. 233)

87 Un interesante análisis crítico sobre la denominada “economía del conocimiento” puede encontrarse en Lash y Urry (1994, pp. 237-279) donde, incluso, existen referencias concretas al caso de los CCs (para esto último pp.275-276).

...todos sabemos que un teléfono celular no tiene tono como un teléfono de línea, que cuando lo levantas tiene tono. Y capaz te llamaban y decían: 'Tengo un problema con mi teléfono, no puede ser, no anda, recién lo compré y no tiene tono'. ¡Qué boludez! Pero también tenés que aprender a calmar al cliente y explicarle cómo son las cosas. Y también tenés que trabajar con la empatía, no tratarlo como diciéndole: 'Señor, dese cuenta que no tiene tono'. Tenés que trabajar siempre con el tema de: 'Bueno, lo entiendo, esto puede ser un poco frustrante, pero...'⁸⁸.

Los extremos señalados, se deduce de las palabras citadas, no suceden de manera pura en cada llamada: seguir el *speech* al pie de la letra implica también una necesaria actitud activa y negociadora del agente telefónico para concertar la entrevista, en el primer caso; tener la sensibilidad necesaria para comprender al cliente (aún en reclamos insólitos) implica también seguir ciertos guiones preestablecidos sobre la “empatía”, en el segundo ejemplo. Queremos significar con ello la impureza de la llamada: no existe de un lado una pura conducta impuesta desde la empresa, ni del otro lado una conducta puramente autónoma del agente telefónico.

Todo suele suceder, entonces, al interior de estos extremos, aproximándose más o menos a cada polo, según cada llamada: la regulación de la conducta del agente telefónico transita por este camino. No podemos poner las cosas en blanco y negro al analizar la actividad de los agentes telefónicos: cuando se trata de gestionar un cliente existe una variabilidad de situaciones (de reclamos, de consultas, de tipos de venta) y una variabilidad de personalidades de quien las encarnan, que, al no ser del todo previsibles de antemano, implican en cada llamada respuestas sistemáticas, repetitivas (cierta continua automatización), así como también una necesaria actitud e ingenio del agente telefónico para resolver cada llamada.

Por último, enfatizamos una vez más la imprevisibilidad. Los agentes telefónicos no pueden dejar establecido previamente a la llamada misma de qué forma será resuelta. Se trata de una imprevisibilidad intrínseca al propio trabajo, que ningún tipo de cálculos logra predefinir. Salirse de las “métricas” (los criterios de productividad en base a los cuales se lograrán bonos adicionales al salario) puede ser incluso una decisión consciente, aunque imposible de ser predeterminada:

88 Carina, agente telefónica de 20 años de Atención al cliente del CC Teleperformance, con servicio para ciudadanos estadounidenses que compararon un celular Motorola. [Fecha de entrevista: 6-11-2014].

Obviamente trataba de respetar los speechs. Pero cuando el cliente se empieza a enojar te saca un poco del speech y demás, y yo trataba de improvisar y de solucionar el problema más que otra cosa: me parecía más importante que seguir el speech⁸⁹.

Este testimonio, sumado a los dos anteriores, son útiles para señalar las actitudes que en forma constante se ponen en acción -en cada llamada- por parte del agente telefónico: quizás las dos principales sean ejercer lo que podríamos definir como un “autocontrol emocional” y una “responsabilidad resolutive”⁹⁰. Por autocontrol emocional nos referimos a cierto dominio que el agente telefónico debe tener en referencia a su propio estado de ánimo. Por responsabilidad resolutive nos referimos a cierta obligación o carga individual para lograr la satisfacción del cliente (a eso obedecía la resolución de cada llamada, como ya hemos visto). Si bien no podemos decir que estas actitudes sean una exclusividad del trabajo en los CCs, si podríamos afirmar que se ponen en juego de forma constante (se renuevan en cada llamada, es decir cada dos, tres o cinco minutos), y esto las diferencia de otros tipos de trabajo. Ambas, en conjunto, son centrales para definir la conducta laboral del agente telefónico en su actividad cotidiana.

También cierta angustia que se desprende de las últimas palabras citadas, por una tensión ante el cliente que lleva a una improvisación repentina es parte de la actividad. No saber qué tocará cada vez, en cada llamada, en cada jornada laboral, tiene también su impacto: esta imprevisibilidad combinada con la actitud laboral necesaria para enfrentar la actividad cotidiana lleva a la angustia de los agentes telefónicos.

En suma, este juego de conductas que se produce en la llamada, y la imposibilidad de rutinizar una conducta, un comportamiento, e incluso un salario, vuelven compleja la posibilidad de establecer un vínculo duradero.

c) El cálculo de una relación efímera.

89 Carina, agente telefónica de 20 años de Atención al cliente para ciudadanos estadounidenses que compararon un celular Motorola, en el CC Teleperformance. [Fecha de entrevista: 6-11-2014].

90 Restaría por estudiar más detenidamente cómo estos dos aspectos de la conducta laboral estructuran una cierta ética hacia el trabajo de los agentes telefónicos. Ello demandaría abordar más profundamente a estos trabajadores como grupo social específico. Quizás nuestra próxima tesis doctoral sea una ocasión propicia para darle mayor desarrollo a este enfoque.

El turno noche éramos los viejos, terminábamos siendo los viejos, con un año y tres meses ya eras viejo. Decían: '¿sabes por las que pasó este pibe?'⁹¹.

Se produce en los CCs una dinámica laboral donde entran y salen trabajadores diariamente en forma masiva. Y la gestión del trabajo se encuentra atravesada por esta dinámica. Si nos internamos en las experiencias de los agentes telefónicos, vemos que se ausentan de sus trabajos, o renuncian más rápidamente que en otro tipo de empleos⁹². Para los agentes telefónicos abandonar el CC se convierte en una de las modalidades habituales para enfrentar la intensidad de su trabajo⁹³. Estar en la línea de fuego atenta contra la conformación de un lazo más prolongado: existen ciertas resistencias emocionales⁹⁴ que luego de un espacio de tiempo se agotan. El tiempo de estadía de los agentes telefónicos en los CCs es breve, pero intenso. Existe una rápida adecuación de las competencias del agente telefónico a las funciones de su puesto de trabajo, cuestión de pocos meses⁹⁵. El abandono del puesto del trabajo no pasa por falta de competencias, sino de desgaste de la actividad.

91 Severino, agente telefónico de 22 años de Atención al cliente de CC de Seguros de auto. [Fecha de la entrevista: 21-3-2011].

92 Sobre los motivos de la brevedad del lazo laboral, desde la perspectiva de los agentes telefónicos, véase Del Bono (2006). En el artículo, la autora señala que ninguno de los entrevistados (agentes telefónicos de los CCs Teleperformance, Teletech y Apex América) se mostró interesado en querer trabajar por largo tiempo en un CC, especialmente debido a la sensación de cansancio y saturación que provoca la interacción con el cliente.

93 Véase Poy, Nussold y Vota (2010). *Una intervención en un Call Center, centrada en factores psicosociales*, Artículo Publicado en Blog Asociación de Ergonomía Argentina (ADEA). Los autores resaltan el hallazgo de comprender que los habituales problemas de rotación, ausentismo y malestares físicos se asocian no sólo a las condiciones y medio ambiente de trabajo o a malas posturas en el puesto de trabajo, sino a sobrecargas mentales ligadas a la agresividad del cliente, o la imposibilidad de estar cara a cara con él.

(Se puede consultar una versión disponible en: <http://grupoartema.blogspot.com.ar/2012/02/intervencion-en-un-call-center-centrada.html>, aunque en la misma no se menciona a sus autores) [Última visita: 5-2-2016].

94 Sobre este concepto véase Micheli Thirión (2007). El autor asocia el trabajo de los CCs con una fuerte concentración de empleo juvenil: los trabajadores jóvenes son quienes, en mayor medida, poseerían estas resistencias emocionales.

95 En el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) en el CC de Telecom se detalla que la promoción de agentes telefónicos ingresantes a una posición superior (de telemarketers grado cero a grado uno, en palabras del CCT), para que sean evaluadas sus competencias funcionales, gestionales y actitudinales "...se efectuará automáticamente no más de 120 días del ingreso del trabajador" (p. 16).

Disponible: http://www.fatel.org.ar/wp-content/uploads/2011/11/CCT576-03_cctteco_telecom.pdf [Última visita: 26-5-2016]. Más adelante, en el capítulo VI, detallaremos algunos contenidos de otros CCT.

Claro que las empresas conocen las “miserias” del empleo que ofrecen. Y, como no podía ser de otra manera, realizan sus cálculos, para que no vuelvan inviable el negocio. Veamos dos de estos nuevos cálculos.

En primer lugar, los cálculos sobre la rotación laboral.

Los CCs logran funcionar y mantener su rentabilidad (e incluso optimizarla –por paradójico que suene–) dando lugar dentro de sus cálculos a una gestión efímera del trabajo de cada agente telefónico. Lo hacen a través del cálculo de las tasas de rotación laboral. Podríamos señalar, muy esquemáticamente, dos grandes formas de abordar este fenómeno laboral⁹⁶.

Las empresas que calculan los estándares de rotación del CC, los definen en un determinado porcentual como precio de mercado (tasa de rotación de personal de mercado), y trasladan ese “costo” a quienes son sus empresas-clientes. Sería, esquemáticamente, una visión empresaria que acepta como dato natural la tasa de rotación, y no busca modificarla.

Otro tipo de cálculos se realizan desde los CCs que intentan incidir sobre esa tasa de rotación, para obtener una menor rotación de personal y así poder bajar sus costos. Esta visión empresarial reivindica la posibilidad de mantener un personal más estable, lo que también habilitaría mayores rendimientos en el trabajo, especialmente por el aprendizaje acumulado.

Pero más allá de estas dos formas de enfrentar un mismo problema, también debemos señalar que, respecto a la tasa de rotación, el cálculo de tiempo de estadía del agente telefónico en la empresa depende fuertemente del tipo de servicio o campaña que se realice (las ventas y la retención de clientes son más agresivas para persuadir, las cobranzas son complejas, la atención de clientes suele ser más sencilla en términos relativos a las demás); y también depende del producto (si es un buen producto se atienden clientes más satisfechos).

96 Para un análisis que relaciona la dinámica del empleo a las tasas de rotación laboral véase el documento *Encuesta de indicadores laborales: tres años de crecimiento del empleo privado formal* (2006), del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Lo que destacamos del estudio es que las “tasas de rotación” son un fenómeno habitualmente medido del mercado laboral, pero que se exacerba en el caso de los CCs (p. 27). Superada la crisis argentina del año 2001 se transformará en un fenómeno más extendido, porque las mayores oportunidades laborales llevan a que las renuncias al trabajo se acentúen en búsqueda de mejores empleos, que se perciben disponibles. Lo entenderemos mejor con las caracterizaciones económico-laborales que haremos en la próxima parte de esta tesis.

Disponible: www.trabajo.gov.ar/downloads/biblioteca_estadisticas/toe5_03_EIL.pdf. [Última visita: 31-3-2016].

Queda claro que las recetas para gestionar este aspecto no son unívocas, dependen de cada empresa y del servicio que estén brindando, pero el diagnóstico (la alta rotación y ausentismo) es común, problema estudiado y medido por las empresas.

Vayamos al segundo cálculo. Un diagnóstico que parece generalizado entre las empresas es que los agentes telefónicos no pueden hacer correctamente su trabajo, al menos en su mismo puesto de trabajo, más de dos o tres años en un CC. Nuestros propios entrevistados, incluso, reducen ese tiempo. El mismo gerente que nos hablaba del funcionamiento de los CCs en base a estadísticas, unos años después nos indicaba más detalles de los cálculos posibles:

...después del año y medio la media del rendimiento del telemarketer empieza a decaer (...) vas midiendo la productividad de los que fueron entrando, cómo se comporta respecto a los meses anteriores, o del mismo mes del año anterior. Generalmente las curvas son crecientes al principio, con una pendiente más o menos marcada que llega un momento que toca su techo y empieza levemente a caer⁹⁷.

Si el rendimiento de trabajo de los agentes telefónicos se calcula diariamente (lo vimos en el apartado previo), existe un cálculo estadístico que mide el máximo potencial de trabajo de los agentes telefónicos mientras estén empleados en los CCs en un mismo puesto de trabajo: se tiene calibrado el tiempo promedio estimado que demandará que ese trabajador ascienda a su máximo potencial, y se conoce cuando comenzará a decaer. En otras palabras, se calcula un rendimiento óptimo, una “vida útil”, frase que escuchamos decir a un agente telefónico, y que encontramos en las palabras de los mandos altos de los CCs.

Lo que no significa necesariamente que el momento en que venza esa vida útil esté en plena correspondencia con la salida del agente telefónico: si éste se mantiene en los márgenes de promedio adecuados de productividad, su trabajo sigue siendo rentable para la empresa.

Sea como fuere en cada caso individual, este cálculo marca un límite a la productividad del agente telefónico y produce u orienta nuevos tipos de decisiones que tomará la empresa para gestionar eficientemente el trabajo. ¿Podríamos sugerir que las empresas intentan potenciar la productividad del agente telefónico por encima de estos umbrales? No hemos encontrado acciones de este tipo luego de un tiempo prolongado del agente

97 Julio, gerente administrativo de un CC de CABA. [Fecha de la entrevista: 5-11-2014].

telefónico en la empresa. Conocedores de la intensidad del trabajo, del fuerte desgaste del agente telefónico, las empresas no pierden tiempo ni dinero en este sentido. Los propios agentes telefónicos tampoco buscarán mantenerse en sus puestos de trabajo mucho tiempo.

En este marco, quizás la principal acción que las empresas implementen como forma de retención de los agentes telefónicos considerados valiosos, fuera dejarlos “salir del teléfono”⁹⁸. Esta frase resume el cambio hacia otros puestos de trabajo (pasar a desempeñarse como supervisor, como capacitador, pasar a gestionar a los clientes vía e-mail o redes sociales), evaluado como un ascenso por el agente telefónico, como un premio que le otorga la empresa. Lo que se premia son los resultados objetivos obtenidos, seguramente el presentismo, pero también la actitud y trato personal con el supervisor; la antigüedad en la empresa (casi siempre breve “en el teléfono”) sólo sirve para un ascenso si se combina con aquello. Méritos personales más que escalafones jerárquicos.

Las estrategias de retención parecen ser políticas masivas sólo para retener clientes: más que estrategias de retención de personal como una política habitual y masiva, podríamos hablar de cálculos individualizados de premiación para el agente telefónico. Lo paradójico es que el premio por ser un buen agente telefónico será, justamente, ya no ser más un agente telefónico.

d) Reflexiones sobre el Capítulo III.

La gestión del trabajo que se ejerce desde los CCs, principalmente, produce una (nueva) conducta laboral, la del agente telefónico. La producción de esta figura laboral tiene por efecto trabajadores atentos, estables emocionalmente, con habilidades verbales e interpersonales para relacionarse telefónicamente con clientes, y con capacidad para orientarse a resultados objetivos. Esta producción opera desde el mismo momento de entrada del trabajador a la empresa, en la selección de personal, luego en las breves capacitaciones iniciales, y finalmente continúa durante toda su estadía en torno a la evaluación constante y cotidiana de la productividad de su trabajo, donde se controlan los procedimientos empleados y los resultados obtenidos a partir de la figura del supervisor. ¿Qué es esencialmente lo evaluado? Lo que se evalúa es la conducta laboral

98 En nuestras entrevistas a agentes telefónicos era habitual esta frase.

del agente telefónico en función de cómo encauza otra conducta, la del cliente. En efecto, su actividad consiste en interpretar las necesidades de cada cliente en cada llamada, entender cuál es su problema, encauzar sus emociones individuales (calmarlos, inducirlos, comprenderlos), y –eventualmente- modificar sus conductas para “resolver” la llamada.

En la línea frontal de los CCs es cuando se visibilizan quizás las dos actitudes que más moldean la conducta laboral del agente telefónico: ante el cliente se precisa un autocontrol emocional y una responsabilidad resolutiva. Actitudes que, al combinarse con el requerimiento de una productividad diaria y detalladamente medida, dan forma a un trabajo desgastante.

En este sentido, el agente telefónico debe rendir al máximo en este juego de conductas. Y este rendimiento se hace al costo de fragilizar (de estar constantemente al borde de romperse) la relación entre la empresa y el trabajador.

Si toda una serie de cálculos definen la configuración de las empresas de CCs, podemos afirmar que, entre ellos, se encuentran los cálculos sobre su figura laboral mayoritaria, los agentes telefónicos.

¿Cómo podríamos caracterizar estos cálculos, que emergen junto a esta figura?

Los distingue la necesidad de eficiencia en torno a la gestión del cliente. Esa relación le da el tono de intensidad a cada jornada laboral que caracteriza el trabajo. Puntualmente, el desgaste de cada llamada. ¿Cuánto tiempo puede soportar un trabajador dicha intensidad?

Conocedores de este problema, los CCs producirán nuevos cálculos en torno a ello.

Primer cálculo: contratar (principalmente) jóvenes sobre los que pueda moldear sus actitudes laborales. Las edades de los agentes telefónicos lo reflejan de manera inequívoca.

Segundo cálculo: estimar estadísticamente sus posibles (más habituales en relación a otros empleos) ausencias y renunciadas, reflejadas en tasas de ausentismo y rotación.

Tercer cálculo: cuantificar, a lo largo del tiempo, cuando el agente telefónico llega a su óptimo productivo, reflejado en lo que podríamos denominar una tasa de la vida útil.

Todos estos cálculos, entonces, son necesarios por la intensidad de la actividad cotidiana, y le otorgan cierta –cruda- novedad a esta forma de gestión del trabajo en los CCs.

Conclusiones Parte I.

Lo construido en estos años: trabajo desgastante, pero máquina eficaz para la gestión del cliente.

“Nosotros, Winston, controlamos la vida en todos sus niveles. Te figuras que existe algo llamado la naturaleza humana, que se irritará por lo que hacemos y se volverá contra nosotros. Pero no olvides que nosotros creamos la naturaleza humana. Los hombres son infinitamente maleables”

G. Orwell. 1984

Hemos señalado la preeminencia de distintos tipos de cálculos en estos años. A nivel organizativo, cálculo como puesta en disposición de un conjunto de leyes, soportes tecnológicos y técnicas laborales en función de la rentabilidad de los CCs. A nivel de los agentes telefónicos, cálculo como modo de disposición de ciertas actitudes laborales. Pues bien, ese conjunto de cálculos de eficiencia empresarial han hecho surgir una máquina eficaz para la gestión del cliente, quizás una metáfora ajustada para referirse a la construcción de la actividad de los CCs. En efecto, en torno a esta actividad se realizan una serie de cálculos que tienen por eje a la figura del cliente.

Nuestra narración ha intentado demostrar la hipótesis sobre una renovada fuerza de la figura del cliente, como elemento insoslayable para la competencia de las empresas. Y ha intentado remarcar el eficaz ajuste organizativo que los CCs encuentran para adaptarse y orientar sus acciones hacia dicho cliente. Enfatizamos, en este sentido, el establecimiento de cálculos cada vez más precisos en la relación entre las empresas y un ciudadano/individuo-cliente, al que se debe gestionar desde los CCs.

Esta modalidad de competencia en función del cliente, que define un sistema organizado del trabajo, construido entre los años 1994 y 2001: ¿podría haberse llevado a cabo en el marco de otras relaciones de fuerzas, distintas de las que describimos en los años abordados en esta primera parte?, ¿podrían haberse configurado de tal manera las empresas de CCs en nuestro país si no se hubiese privilegiado un principio de eficiencia empresarial? En otras palabras, este tipo de cálculos, este tipo de empresas: ¿podrían haber nacido en un momento histórico que no hubiese producido condiciones para que el sector económico privado de “servicios empresariales” gane fuerza y espacio en la constitución del trabajo? Resulta difícil afirmarlo tajantemente, no podemos tomar por

evidencia una historia ficticia. Pero, en definitiva, los CCs han resultado como uno de los efectos de esta constelación de relaciones de fuerzas.

En este sentido, las posibilidades para la construcción de la actividad de los CCs en Argentina no han sido simplemente un producto de la iniciativa empresarial: se enmarcan dentro de un conjunto de procedimientos implementados tanto desde las empresas como desde las acciones de los distintos gobiernos nacionales. Quizás el punto de mayor convergencia entre ambos haya sido la transformación del mercado laboral, su flexibilización: nuevas circunstancias de mayor desprotección para los trabajadores, empeoramiento de los indicadores de empleo, alteración y retroceso de los contrapesos que ejercían ciertas instituciones laborales. Discursos y políticas concretas se desplegaron en torno a denunciar la “rigidez” del mercado laboral, potenciaron una mayor competencia entre los trabajadores por mantener o acceder a un trabajo, priorizaron cierto tipo de empleo, definieron nuevos cálculos sobre el trabajo humano; éstos últimos moldearon las actitudes de los trabajadores, estimaron sus mayores tasas de ausencias y renunciadas, cuantificaron su tasa de vida útil, todo ello en función de la intensidad cotidiana del trabajo.

Han actuado, en suma, un conjunto de tecnologías gubernamentales que convergen, finalmente, hacia el establecimiento de un marco posible de conductas en la actividad laboral de los agentes telefónicos, último y decisivo eslabón para la gestión del cliente. Tecnologías heterogéneas y que exceden los límites de la empresa, pero que sin embargo se relacionan y se vuelven perfectamente combinables: en conjunto son eficaces para volver más probables un tipo de conductas por sobre otras, en un marco delimitado de reglas de juego.

Un ejemplo crudo de las nuevas reglas producidas en estos años lo ofrece la cita que nos introduce a esta primera parte de la tesis, los CCs que brindan servicios a las empresas administradoras de los fondos previsionales: la calidad del servicio al cliente se logra al costo de mantener constantemente a los agentes telefónicos como en un cuartel de bomberos al momento de producirse un incendio, con ese ritmo, con esas urgencias, con esa adrenalina y riesgo constante, sin pausa en cada jornada laboral. Quizás también este CC sea un símbolo de los efectos de instrumentación de las políticas económicas de estos años: la intensificación del ejercicio gubernamental en el sector privado (que pasa a administrar fondos previsionales antes públicos) y, junto a ello, la extensión de los cálculos de eficiencia empresarial.

Y en este marco, entonces, operan las conductas laborales. En torno a la centralidad de la figura del cliente se conforma un triángulo por donde transitan los comportamientos del agente telefónico, cuyos vértices se definen por el autocontrol emocional, la responsabilidad resolutiva y la productividad. Este es el esquema de compromisos de conducta que le toca asumir al agente telefónico. El dilema que presenta es que, de no respetarlo, el agente telefónico pondrá en riesgo su trabajo; y si, por el contrario, lo respetara fielmente, el acelerado desgaste del propio del trabajo lo llevará a abandonar el CC rápidamente.

Parte II.
La generalización de la actividad
de los Call Centers.

Introducción

Ilustración 2. La emergencia de una nueva actividad laboral. Mapa de desplazamientos: de la construcción a la generalización de la actividad de los CCs.



Fuente: Elaboración Propia

Un universo distinto de relaciones de fuerzas será la base de una actividad laboral que se consolida y expande: se multiplican las llamadas entre empresas y clientes, aumentan la cantidad de empresas y sedes de CCs, crecen los empleos generados. Podríamos afirmar que, en unos pocos años, pasamos de una etapa de construcción a otra etapa, de generalización de la actividad de los CCs, entre los años 2002 y 2010.

Veamos sus alcances.

El año 2002 marca un desplazamiento de fuerzas: se producen importantes transformaciones en las formas de ejercicio gubernamental que redefinen el devenir de la actividad de los CCs (digámoslo una vez más, ejercicio asequible a toda fuerza

política, económica y laboral con capacidad de conducir ciertas conductas). Este es el principal motivo para separar el esquema narrativo en dos partes.

En esta introducción, sólo podemos señalar unas primeras pistas sobre este proceso de redefiniciones.

Redefinición de las fuerzas intervinientes y sus acciones: a lo largo de estos años se integran las empresas de CCs a las cámaras empresariales, produciendo mayor fuerza a sus demandas y mejoras en su rentabilidad; por otro lado, se desdoblan las fuerzas del gobierno político: si las instancias nacionales mantendrán ciertas distancias con la actividad de CCs (no los acompañarán automáticamente en sus demandas), las instancias provinciales se ubicarán en estrecha correspondencia hacia la actividad (al fomentar la instalación de los CCs) y así tendrán mayor protagonismo en este período.

Redefinición de las tecnologías gubernamentales: si en el período de construcción de la actividad de los CCs predominan los cálculos de eficiencia empresarial, fomentados por el gobierno nacional y las empresas de CCs, en el período de generalización de la actividad pasaremos al predominio de las estrategias de competitividad, impulsadas por una estrecha alianza entre los gobiernos provinciales y los sectores empresariales.

Redefinición de sus efectos: los CCs se vuelven una actividad laboral en clave masificada que se extenderá por todo el país, dando forma también a colectivos laborales de nuevo tipo. Junto a ello, otro notable efecto: en su expansión, y al multiplicar sus formas de intervención, se producirá una suerte de clientelización cada vez más extendida por la sociedad.

La emergencia de la actividad de los CCs forma parte de un proceso que incluye este mapa de desplazamientos: no se debe poner de un lado una actividad errante, y del otro lado una etapa que vendría a marcar un decidido y floreciente rumbo. No hay tal ruptura, aunque sí realineamientos. Las fuerzas y tecnologías gubernamentales que dan forma inicial a la actividad de CCs se recombinan: si previamente su combinación implicaba un surgimiento, ahora implica una consolidación.

Capítulo IV.

Sobre herencias y transformaciones. La política, la economía y el trabajo en la Argentina de los años 2000.

Cuatro presidentes en una semana (ninguno electo por vía democrática), desocupación y subocupación en niveles extremos de deterioro, caída del empleo registrado, niveles de consumo en vertiginosa caída. Los aspectos políticos, económicos, laborales y sociales presentan estos indicadores, síntomas de la crisis argentina del año 2001.

El año 2002 será el comienzo de una serie de reordenamientos políticos de enorme importancia que, en sus trazos generales, se mantendrán hasta el año 2010 (aunque se atravesarán distintas coyunturas económico-laborales).

Este nuevo escenario afectará las esferas de la política, la economía y el trabajo. En este capítulo haremos eje en estas transformaciones, intentaremos describirlas y caracterizarlas. Las nuevas formas de ejercicio gubernamental implicarán otras modalidades de conducción política, otras conductas empresariales, una política económica de nuevo tipo. Entre las estrategias desplegadas por estos años podremos resaltar las políticas orientadas al mayor consumo de la población, las políticas para introducir mejoras en un mercado laboral deteriorado, y una dinámica global de competencia empresarial potenciada.

Este cuadro pondrá en marcha un nuevo esquema de relaciones de fuerza que será compatible con la actividad de los CCs y, aún más, la consolidará. Nuevamente, no se trata de describir solamente un contexto donde esto sucede, se trata de volver inteligibles un conjunto de transformaciones en estrecha vinculación con la generalización de la actividad de los CCs.

Sin embargo, este sendero no estará exento de coyunturas políticas conflictivas, problemas económicos, disputas laborales: especialmente desde el año 2008 se visibilizarán algunos límites en este esquema de ejercicio gubernamental, que afectará particularmente a los CCs. No obstante, las estrategias de competitividad desplegadas en este período demostrarán ser efectivas para mantener la rentabilidad de la actividad.

a) Nueva conducción política, nueva política económica.

Año 2002 en Argentina.

Una conducción política con fortaleza de ejercicio parece inviable. Luego de la salida adelantada del ex presidente De la Rúa a finales del año 2001, en medio de una crisis que afecta todos los ámbitos de la existencia de los individuos, una consigna repetida en la sociedad era “que se vayan todos”, en referencia a los elencos de gobierno político.

Pero, con más fuerza desde mediados del año 2003, una conducción política con fortaleza de ejercicio (e incluso revalidación electoral de sus políticas) fue viable. Y produjo una serie de modificaciones nodales en política económica. La política económica cambia de clave: del motor de la inversión empresarial al motor del mercado interno.

Si señalamos en el período previo abordado en esta tesis (véase especialmente el Capítulo I – Apartado a) un funcionamiento de la economía, con eje en el Plan de Convertibilidad, que privilegiaba al sector financiero (y la inversión en activos financieros dada la alta rentabilidad en intereses) en desmedro de los sectores productivos, esta estructura se modifica en estos años. La recuperación y fomento desde el gobierno nacional del sector industrial, así como la búsqueda de un crecimiento más autónomo y endógeno, basado en una demanda interna y en reducidas tasas de interés que otorgan mayor rentabilidad a los emprendimientos productivos, es evaluado por ciertos autores como una reversión del patrón o tipo de crecimiento seguido por nuestra economía desde mediados de los años setenta (Arceo, Monsalvo, Schorr, Wainer, 2008, pp. 67-74) y, también, como una adecuación a políticas que se inscriben en los procesos de sustitución de importaciones (Neffa y colaboradores, 2010).

Cualquiera fuera el nombre propuesto para el modelo económico implementado, lo cierto es que variarán los objetivos en política económica y con ello toda una serie de instrumentos para lograrlos, respecto a lo que describimos en el transcurso de los años noventa: si pudiésemos resumirlo en lo fundamental, deberíamos señalar que el objetivo general es fomentar el consumo de la población, y su instrumento principal el empleo. Y, en efecto, con esta política económica se logrará activar un ciclo de mayor empleo y de mejora del poder adquisitivo.

En este marco, las empresas de CCs –como veremos especialmente en el próximo capítulo- podrán consolidarse y crecer en sus niveles de empleo: los CCs se asociarán al mayor consumo de la población en la compra de productos y en el uso de servicios.

Pero volvamos a los comienzos de este período.

Una de las primeras intervenciones del gobierno nacional en el ejercicio de la presidencia de Eduardo Duhalde (2002-2003), surgido del PJ –y electo por el Parlamento Nacional luego del paso fugaz de otros tres presidentes-, es decretar el derrumbe del Plan de Convertibilidad, diferencia inicial en política económica respecto del período anterior: se abandona el tipo de cambio de “un peso-un dólar”, y se adopta uno nuevo administrado (inicialmente se pasa a un esquema de un dólar a tres pesos, quebrando la regla de paridad del anterior tipo de cambio fijo y único). La devaluación de la moneda produce un significativo aumento inicial de los precios, por tanto, una caída en el poder adquisitivo de los salarios. Casi simultáneamente, se crea y ejecuta el Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados (PJJHD), instrumentado en el marco de declaración de una emergencia no sólo ocupacional, sino también alimentaria y sanitaria⁹⁹. La necesidad de una política de ingresos para afrontar este conjunto de emergencias en la población se volvía evidente: a través del PJJHD los hogares recibirían dinero en efectivo, y rápidamente, más de dos millones de personas accedieron al mismo.

Cuando asume el presidente Néstor Kirchner (2003-2007) la conducción política se afianzará. Respecto al esquema de política económica, se consolidará el consumo y, a la potenciación de las políticas de ingresos (ya presentes desde la anterior gestión de gobierno) se le sumarán políticas con eje en el empleo. En torno a ello se pondrán en marcha cada vez en mayor medida otros procedimientos de gestión, distintos al período de los años noventa.

Veamos algunos aspectos que nos revelan estos aspectos.

Durante todo este período se produjo la intervención de los distintos gobiernos nacionales para garantizar un mayor consumo de la población. Fomentar una mayor capacidad de los hogares para comprar bienes y utilizar servicios se volverá central, no sólo para superar la crisis, sino a lo largo de todos estos años, pues se inscribe en una transformación en el esquema de ejercicio gubernamental: podríamos señalar como el nuevo centro de la política económica el fomento al consumo, pues redefine, al mismo

99 El decreto número 165 de enero del año 2002 establece una prestación de entre 100 y 200 pesos para los jefes y jefas de hogar desocupados por un lapso de tres meses, en el marco de una mesa de diálogo convocada por Duhalde entre los sectores sociales, políticos, empresariales y laborales del país. Luego, se continuó este plan mediante el decreto 565/02.

Éste último decreto se encuentra disponible: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/73272/norma.htm> [Última visita: 28-2-2016].

tiempo, las conductas de las empresas y de la población. Y, en efecto, la evolución de la variable del consumo de la población será significativa (véase Anexo b, Tabla 3A, p. 181). Si en los años abordados en la parte previa este indicador alternaba año a año entre números negativos y positivos, hasta derrumbarse entre los años 2001 y 2002, en este nuevo período su variación porcentual frente al año previo siempre será positiva, con valores que oscilarán entre el 7,8% y el 9,5%, registrándose una tendencia de menor crecimiento entre los años 2008 y 2009 (especialmente en este último año), para luego regresar a los niveles de crecimiento previo.

Ligado a ello, podríamos señalar que la estabilización de precios de los bienes y servicios no es ya el fin último de la política económica, como lo era en los años noventa. La política de ingresos, el empleo, el salario, el posterior consumo, definirán el nivel de precios. En este sentido, realizar políticas orientadas a fomentarlos también llevará a un aumento progresivo del denominado Índice de Precios al Consumidor (IPC), el cual mide la evolución de los precios de los bienes y servicios que consumen los hogares. Los valores del IPC se vuelven centrales, por ejemplo, para negociar los porcentajes de aumentos en las paritarias laborales (detallaremos este concepto en el próximo apartado) y debido a ciertas intervenciones del gobierno nacional sobre el organismo de estadísticas públicas será producto de debate la credibilidad de los números oficiales¹⁰⁰.

Por otro lado, se producen paralelamente modificaciones en las formas de intercambio con los organismos internacionales de crédito. Mencionamos este aspecto en tanto marca un significativo desplazamiento en las relaciones de fuerza entre los actores con capacidad de conducción de la política económica.

En este sentido uno de los acontecimientos principales se produce en el año 2005 con el pago total (9.810 millones de dólares de capital) que se le adeuda al FMI. Acción fuertemente simbólica, en tanto representa una nueva relación con uno de los organismos que prescribía habitualmente medidas de política económica que los gobiernos nacionales de los años noventa intentaban respetar (necesitados de crédito externo para financiar el Plan de Convertibilidad). El pago se asume como la posibilidad de una mayor autonomía para diseñar políticas económicas no condicionadas por el FMI, al tiempo que se reclama una reestructuración de dicho organismo, el cual –desde

100 Ya desde el año 2007 se instalará este debate. Véase diario Página 12, edición del 14-10-2007: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-3197-2007-10-14.html> [Última visita: 5-4-2016].

la perspectiva del gobierno nacional- otorga créditos para sistemas condenados al fracaso, como el de los años noventa en Argentina¹⁰¹.

Respecto a las empresas privadas de servicios públicos no habrá una política homogénea hacia todas: se les rescindirá contratos a algunas de ellas, y los servicios pasarán nuevamente a la órbita del gobierno nacional; mientras que otras permanecerán en la órbita del sector privado.

Mencionemos dos ejemplos, entre otros, en estos años: se rescinde, a comienzos del año 2006, el contrato de la empresa privada Correo Argentino y una empresa pública pasa a administrarlo; se le quita la concesión a Aguas Argentinas y se crea en su lugar Aguas y Saneamiento Argentino Sociedad Anónima (AySA). Este tipo de intervenciones le permitirán al gobierno nacional tener mayores herramientas para realizar políticas de contención de tarifas sobre estos servicios, así como políticas sociales orientadas a la población (por ejemplo, el impulso a una mayor cobertura de cloacas en el caso de AySA en la provincia de Buenos Aires). Por el contrario, dos ejemplos en donde no se afectó la propiedad de las mismas fueron en las empresas privadas de servicios eléctricos para la CABA y la provincia de Buenos Aires, así como en los servicios públicos de telecomunicaciones, que mantienen en ejercicio a las empresas privadas Telefónica y Telecom.

Dejamos para el final el caso de los fondos previsionales, de especial importancia, en tanto servirán para financiar un conjunto heterogéneo de políticas orientadas al consumo. Inicialmente, en el año 2007, se establece la libre opción entre los trabajadores para depositar sus aportes jubilatorios en el nuevo régimen previsional público, u optar por continuar en el previamente privado; pero en el año 2008, la ley número 26.425 dispone un único régimen previsional público, por lo que todos los fondos volverán a ser administrados por parte del gobierno nacional, luego de más de una década de ser manejados por el sector privado¹⁰².

A finales del año 2007 se producen cambios en el elenco de gobierno, aunque no en sus objetivos principales: la estrategia principal del gobierno nacional continua siendo la de sostener el empleo como motor del consumo, ahora teniendo como presidenta a Cristina

101 Véase diario La Nación, edición del 16-12-2005: <http://www.lanacion.com.ar/765314-historico-el-pais-saldara-en-un-solo-pago-la-deuda-con-el-fmi> [Última visita: 5-4-2016].

102 Para un detalle de la ley véase:

<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148141/norma.htm> [Última visita: 5-4-2016].

Fernández de Kirchner (2007-2011), sucesora de su esposo Néstor Kirchner en la presidencia.

En sus primeros meses de gestión se visibilizarán fuertemente nuevas relaciones de fuerzas. Se hereda de la anterior gestión un tipo de cambio que se administra cada vez en mayor medida en función de las diferentes rentabilidades sectoriales colocando, por ejemplo, una mayor carga de impuestos para la exportación de productos agropecuarios, lo que en los hechos significa una intervención en los precios internos de los bienes básicos de consumo de los trabajadores, orientando a los exportadores a cubrir la demanda de la población argentina más que a abastecer a mercados externos. Será en el año 2008, luego de un intento de alterar las tasas de dichos impuestos, cuando se produzcan fuertes disputas entre el gobierno nacional y los sectores agropecuarios.

También a poco de comenzar la nueva gestión, y luego de un período de crecimiento sin pausas, se observan, simultáneamente, un deterioro en los niveles de consumo y en los indicadores del mercado laboral (y por el cual la actividad de los CCs se verá afectada).

La denominada crisis financiera internacional define un nuevo escenario. Su visibilidad se produce con el cierre del banco de inversión *Lehman Brothers* en el año 2008 en Estados Unidos. Pero los principales efectos de la crisis rápidamente se trasladarán al resto del mundo, y se producirá en buena cantidad de países caídas en la producción y el empleo. Habrá en esta coyuntura cambios en las estrategias de las empresas (las veremos en mayor detalle en el tercer apartado de este capítulo), pero también de los gobiernos políticos, en tanto al reducirse el empleo y la producción el consumo de la población menguará.

Las acciones para fortalecer tanto la producción como el empleo se vuelven más heterogéneas en esos años, aunque el objetivo estratégico de priorizar el consumo se mantiene. El gobierno nacional intenta algunos tipos nuevos de intervenciones.

Los economistas denominan estrategia contracíclica al intento de combatir con acciones contrarias al sentido en el que se suceden las acciones del mercado si no existiesen intervenciones exteriores a éste. En este sentido, es factible pensar que hubo una estrategia contracíclica del gobierno nacional. Las acciones implementadas, entre los años 2008-2010, giraron en cuatro ejes¹⁰³: impulso a la obra pública, fomento directo

103 Para una mayor profundidad de la emergencia de la crisis internacional, y las acciones del gobierno nacional frente a ella, puede verse: Balazote, A. y Piccinini, D. (2010) Los efectos de la crisis en la Argentina de la Post Convertibilidad. La racionalidad económica en discusión. En *Revista Política & Sociedade*, Volumen 9, N° 17, pp. 69-100.

del consumo, ampliación de los planes sociales y mantenimiento de los niveles de empleo (esto último lo desarrollaremos con más detalle en el próximo apartado). Las medidas concretas fueron heterogéneas, destacándose: leyes de repatriación de capitales, créditos y facilidades para el consumo (en indumentaria, electrodomésticos, automóviles, para vacacionar), impulso a la construcción de viviendas, créditos para prefinanciación de exportaciones y para pequeñas empresas, el plan social denominado Asignación Universal por Hijo (básicamente, la garantía de un ingreso para los padres desocupados o con empleo no registrado, con hijos menores a dieciocho años).

Para tener una medida de su magnitud en conjunto, un informe de la OIT indica, en este sentido, que Argentina destinó en el año 2009 un 3,9% de su Producto Bruto Interno (PBI) en “medidas de estímulo”, frente a no más de 1,5% de Brasil¹⁰⁴. El consumo de la población, objetivo estratégico del gobierno nacional en Argentina, luego de descender a su menor valor en este período en el año 2009 (0,5%), volverá a crecer al 9% en el año 2010.

b) Potenciar los efectos del empleo.

<Gobernar es crear trabajo>. Con esta frase el ex presidente y fundador del PJ Juan Perón, hacía especialmente referencia a una coyuntura que exigía la necesidad de generar trabajo para más de ochocientos mil desocupados que existían en Argentina, empleándolos a través de obras públicas¹⁰⁵.

Más de medio siglo después de aquellos primeros gobiernos peronistas, el marco parece remitir nuevamente a aquella coyuntura, por la altísima cantidad de desocupados luego de la crisis argentina del año 2001. Tanto entonces como ahora, el telón de fondo es de gran cantidad de población que no trabaja. Si la frase <Gobernar es crear trabajo> recorrerá continuamente la historia política argentina, pareciera que luego de la crisis

104 Véase *Informe sobre el trabajo en el mundo 2009. Crisis mundial del empleo y perspectivas* (2010). Publicado por el Instituto Internacional de Estudios Laborales, entidad autónoma de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra, p. 31. En las “medidas de estímulo” el informe incluye: inversión en infraestructura pública, incremento del consumo interno, y, eventualmente, aumento del ingreso de los hogares y aumento de los salarios vía programas de asistencia social. Disponible: www.ilo.org/public/spanish/bureau/inst/download/wow_2009_es.pdf [Última visita 4-4-2016].

105 Puede verse una filmación donde Perón pronuncia esta frase al referirse al denominado primer plan quinquenal, eje de la política económica ejecutada en su gobierno desde el año 1947. Disponible: <https://www.youtube.com/watch?v=rj2PNmcmjr4> [Última visita: 28-3-2016].

argentina del año 2001 –al mismo tiempo crisis política, económica, laboral- se vuelve propicia para hacer de esta fórmula una clave del ejercicio gubernamental.

Corre el año 2003 y el recientemente electo presidente Kirchner se dirige ante la Asamblea Legislativa el día de su asunción:

Al contrario del modelo de ajuste permanente, el consumo interno estará en el centro de nuestra estrategia de expansión. Precisamente para cumplir con esta idea de consumo en permanente expansión, la capacidad de compra de nuestra población deberá crecer progresivamente por efecto de salarios, por el número de personas trabajando y por el número de horas trabajadas¹⁰⁶.

Si ya hemos visto que el consumo sería el principal objetivo estratégico de su gobierno, en sus palabras se trasluce el instrumento privilegiado para fomentarlo: el empleo. Mayor cantidad de población trabajando, durante más horas y con mejores salarios. De esta forma, a las políticas enfocadas en proveer de algún tipo de ingresos a los hogares, ya iniciadas –como vimos- durante el gobierno nacional de Duhalde, se suman, con más fuerza desde el gobierno de Kirchner, las políticas cuyo objetivo es crear empleo y aumentar salarios, las cuales definirán la masa de recursos (junto a los ingresos por planes sociales) que irán al consumo en el mercado interno. En este sentido el gobierno nacional privilegiará el empleo. Veamos.

Si el cuadro inicial en este período nos mostraba niveles record de desocupación y subocupación, en los años siguientes éstos disminuirán (tendencia que se inicia ya a finales de ese mismo año 2002), en un marco de crecimiento generalizado del empleo en todos los sectores económicos. Las diferencias respecto a las tendencias en el funcionamiento del mercado laboral en los años noventa se volverán significativas.

En el año 2002, en el pico máximo de los efectos de la crisis argentina, la desocupación era del 21,5%, porcentaje que desciende hasta ubicarse en 7,9% en el año 2010; por su parte, la subocupación, que se ubicaba en el 18,6% en el año 2002, cae al 9,9% en el año 2010 (véase Anexo b, Figura 2A, p. 180).

Al mismo tiempo, en este período se torna visible la diferente dinámica en referencia a la generación de empleo registrado: en términos generales, las curvas estadísticas

106 Discurso de Kirchner ante la Asamblea Legislativa (25 de mayo de 2003). Archivo Presidencia de la Nación.

Disponible: <http://www.casarsada.gob.ar/informacion/archivo/24414-blank-18980869> [Última visita 10-3-2016].

muestran un crecimiento sostenido entre los años 2003-2010 en todos los sectores de la economía, frente al amesetamiento del período previo (véase Anexo b, Figura 1A, p. 178).

Se producen un conjunto de transformaciones sobre el mercado laboral, y no nos referimos solamente a la caída de la desocupación y la subocupación y el aumento en la generación de empleo registrado. Junto a ello, un conjunto de medidas de legislación laboral se sancionan. Entre las principales podríamos mencionar¹⁰⁷: en el año 2004 la ley número 25.877 de ordenamiento del régimen laboral por la cual se reinstala como regla la ultraactividad de los convenios colectivos. Se restablece la regla de la aplicación de la institución más favorable de cada convenio colectivo en caso de competencia conflictiva entre más de uno y se dispone que la articulación de convenciones colectivas debe estar regulada por el convenio de ámbito mayor, limitando los posibles “descuelgues convencionales” (esto es, limitar los convenios más acotados -por ejemplo, definidos por la empresa y no por la actividad- con peores condiciones laborales). Esto fue parte del impulso de las negociaciones colectivas, también denominadas “paritarias”, que se inicia a partir de una disposición del gobierno nacional que obliga a que los aumentos salariales no remunerativos otorgados a los empleados del sector privado desde el año 2002 fueran incorporados a los salarios básicos de convenio, debiéndose para ello conformar paritarias entre empresas y sindicatos. En adelante, éstas se volverán un instrumento privilegiado para dirimir aspectos del empleo formal¹⁰⁸.

Luego, en el año 2006 se sanciona la ley número 26.088 que restablece (por medio de reformas a la Ley de Contrato de Trabajo) el mantenimiento de las condiciones laborales frente a un potencial ejercicio abusivo en este aspecto por parte de las empresas.

107 Este detalle cronológico de la sanción de leyes legislativas fue elaborado a partir de *Revista de Trabajo Año 10 - Número 12 - Nueva Época – Año 2014*. Publicación del MTEySS (pp. 221-223). Para ampliar e interpretar aquellas leyes se utilizó la nota del especialista en derecho laboral Héctor Recalde. Véase: <http://www.vocesenelfenix.com/content/reformas-laborales-durante-la-convertibilidad-y-la-posconvertibilidad> [Última visita: 5-4-2016].

108 Para un detalle de la evolución cuantitativa del uso de este instrumento y sus diferencias entre ambos períodos abordados en esta tesis, véase: *Trabajo y Empleo en el Bicentenario. Cambio en la dinámica del empleo y la protección social para la inclusión. Período 2003-2010* (2010). Elaborado por la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) en el marco del Proyecto PNUD ARG/04/034. Publicación del MTEySS (p.40). Para un detalle de la eficacia de este instrumento especialmente en la fijación de los salarios en casi todo este período véase: Palomino y Dalle (2012).

En el año 2008 se sanciona la ley número 26.428 por la cual se amplía el alcance de la regla *in dubio pro operario*, la cual dispone que, en un juicio laboral y en caso de duda, el juez deba resolver a favor del trabajador.

En el año 2009 entra en vigencia la ley número 26.474 sobre trabajo a tiempo parcial, que viene a modificar el artículo 92 de la Ley de Contrato de Trabajo (en realidad viene a restituir su redacción original, modificada en el año 1995). Particular repercusión tendrá esta última ley sobre la actividad de los CCs: si durante la presidencia de Menem se reducían los costos laborales y los aportes patronales sobre el trabajo a tiempo parcial (los CCs eran paradigmáticas del tipo de empresas beneficiadas, en tanto su uso de contratos de trabajo a tiempo parcial es mayoritario), ahora se dispone que en caso de excederse el límite de la jornada parcial el empleador deberá abonar la remuneración correspondiente a un trabajador de jornada completa, así como se vuelven a imponer aportes y contribuciones para la obra social idénticas a las que correspondan a un trabajador de tiempo completo¹⁰⁹.

Ahora bien, luego de enfatizar las diferencias que existen entre los gobiernos nacionales en este período frente a sus predecesores respecto a las formas de intervención sobre el mercado laboral (que aquí enfatizamos en torno a distintos indicadores laborales y medidas de legislación laboral), debemos afinar el análisis al interior de este mismo proceso.

Entre los años 2003-2008 todos los indicadores laborales muestran mejoras: año tras año caen los niveles de desocupación y subocupación y crece la generación de empleo registrado en todos los sectores de la economía. En términos tendenciales, mejoran todos los indicadores de desocupación y subocupación más pronunciadamente entre los años 2003-2005, e igualmente mejoran, aunque en menor medida, entre los años 2006-2008. Respecto al indicador de empleo registrado, su crecimiento es pronunciado en todos los sectores de la economía desde el año 2003 hasta el año 2007, y sigue creciendo, aunque en menor medida, en el año 2008.

109 Para un detalle de la ley véase:

<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/149688/norma.htm> [Última visita: 7-4-2016].

Para indagar sobre algunas de las repercusiones en los sectores empresariales acerca de la nueva ley, véase el editorial de la Revista Contact Center Nro. 38.

Disponible: <http://www.contactcentersonline.com/revista.php?IdRevista=120> (p. 8) [Última visita: 7-4-2016].

Pero en el año 2009 se visibilizará un estancamiento en los niveles de desocupación y subocupación, y una caída en la generación de empleo registrado, en cada uno de los sectores de la economía (con la excepción de un leve crecimiento en el sector de comercio). Especialmente lo resaltamos porque la actividad de CCs mostrará una suerte de freno en esos años, por primera vez en todo este período.

Hacia el año 2010 los niveles de desocupación y subocupación volverán a descender, así como la generación de empleo registrado volverá a crecer en todos los sectores de la actividad económica. Es decir, en ambos casos, volverán a la tendencia general de todo este período.

Ya hemos señalado a la crisis internacional como el principal factor que incide sobre esta dinámica del mercado laboral. Sin embargo, ni la caída productiva ni la caída en el empleo fue tan pronunciada como en otros países de la región y otros países del mundo¹¹⁰: el mercado laboral y la producción, más protegidos en Argentina, mantienen una dinámica que no parece darse en la mayoría de los países del exterior.

Las acciones del gobierno nacional en política laboral en esta etapa, y en relación directa a la crisis internacional, tienen por centro al Programa de Recuperación Productiva (REPRO), principal instrumento utilizado para mantener estables los indicadores laborales.

Si bien el REPRO es un programa creado en el año 2002, su utilización masiva como herramienta de política de empleo comienza luego del año 2008. El gobierno nacional subsidiará parte del sueldo de los trabajadores en empresas que demuestren estar atravesadas por situaciones de crisis en su rentabilidad, y tengan a su personal con todos los aportes de un empleo formal. El subsidio consiste en una suma fija mensual de hasta seiscientos pesos, y el empleador pagará la diferencia hasta completar el sueldo del trabajador. La empresa, al beneficiarse de este plan, queda obligada a no realizar despidos (masivos) por un plazo de seis meses. En el año 2009, el Ministerio de Trabajo otorgó esa asistencia a casi ciento cuarenta y tres mil asalariados, número que comienza a descender en el año 2010¹¹¹. Este programa también pudo ser financiado fuertemente por toda la nueva masa de fondos previsionales que, ya hemos mencionado, pasan a ser administrados nuevamente por el gobierno nacional.

110 Véase *Informe sobre el trabajo en el mundo 2009. Crisis mundial del empleo y perspectivas*. (op. cit.).

111 Pueden encontrarse estos y otros datos sobre el REPRO en: *Trabajo y Empleo en el Bicentenario. Cambio en la dinámica del empleo y la protección social para la inclusión. Período 2003-2010* (2010, op. cit. pp. 67-70).

Aún contando con dicha estrategia contracíclica del gobierno nacional, la esfera laboral sufrirá transformaciones. En línea con ello, la actividad de los CCs también se modificará y las empresas de CCs impulsarán nuevas estrategias para obtener rentabilidad. En el próximo apartado nos aproximaremos a ello.

c) Política y empresa: la competitividad y una (im)posible unidad estratégica.

Competitividad. Quizás este apartado pudiese resumirse en esta única palabra, que definiremos como determinadas capacidades que muestran las empresas para obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores, siendo una de sus novedades que se utiliza tanto para guiar empresas como países (en línea con esta definición podrían verse los estudios de Boscherini y Yoguel, 2000, Coriat, 1994, López y Kosacoff 2008). Agreguemos otra particularidad: es una de las palabras más directamente nombradas entre los altos mandos de los CCs en el período de generalización de la actividad de los CCs. Pero también desde los altos mandos del gobierno nacional se la menciona. Hacia comienzos del año 2005, en un foro de negocios europeo-latinoamericano, el presidente Kirchner señala:

En materia de industria y servicio, la globalización exige de localizar o complementar producciones para mantener competitividad. Los costos argentinos son ahora altamente competitivos (...) Contamos con recursos humanos ubicados ampliamente por encima del promedio del mundo en desarrollo, lo que sumado a lo anterior hace evidente la posibilidad de complementación con empresas europeas que enfrentan problemas de costos¹¹².

Vemos mezclarse también en este discurso algunas otras palabras sobre las que ya algo hemos escrito en esta tesis, pero que durante etapa tomarán nuevo impulso, tales como recursos humanos, costos, complementación productiva, globalización: la competitividad no remite únicamente a estrategias empresarias, sino también a políticas económicas de los países.

112 Disertación en el III Foro Europa-América Latina, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Ministerio de Asuntos Extranjeros de Francia, 20-1-2005. Archivo Presidencia de la Nación.

Disponible: <http://www.casarosada.gob.ar/informacion/archivo/24685-blank-53682644> [Última visita 10-3-2016].

Claro que existen distintos tipos de competitividad, actores que las impulsan y formas en que se constituyen. Podríamos afirmar en función de estas cuestiones que muchas empresas (los CCs, entre ellas) a partir de un tipo de cambio favorable en función del costo de los salarios que caen medidos en dólares obtienen competitividad en estos primeros años de salida de la crisis argentina del año 2001¹¹³.

Pero este proceso es de escala global: en el sector servicios no se observa solamente en nuestro país, sino que es común a la mayoría de los países de Latinoamérica, espacio geográfico de enorme participación en distintos negocios de este tipo durante la última década. (El carácter regional del fenómeno no debe ser soslayado, en tanto forma parte de las estrategias de competitividad por captar estas inversiones: en este proceso los países también competirán con otros países de la región para atraer dichas inversiones). Las facilidades que poseen las empresas de CCs frente a otro tipo de servicios es que logran instalarse invirtiendo sumas relativamente poco significativas en función del volumen de empleo generado¹¹⁴. Esto se traducirá, por ejemplo, en que en las empresas de Estados Unidos y Europa que deslocalizan actividades de servicios hacia América Latina tenga un peso porcentual destacado los servicios de CCs¹¹⁵. En esta posibilidad potenciada de rentabilidad se destacan como factores relevantes para la instalación de los CCs, además de los costos laborales menores, la disponibilidad de mano de obra calificada y el manejo de idiomas extranjeros en la población. Algunos de los grandes CCs en Argentina, que ya hemos detallado en la parte previa, en esta coyuntura de los primeros años de salida de la crisis argentina del año 2001 profundizan sus servicios de exportación¹¹⁶.

113 Véase Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2005) *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe 2004*. Serie Anual a cargo de la Unidad de Inversiones y estrategias empresariales de la División de Desarrollo productivo y empresarial, CEPAL. Publicado por Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Disponible: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1128-la-inversion-extranjera-en-america-latina-y-el-caribe-2004>. Luego ir al archivo de publicación (.pdf).

114 Nicolás Falcioni, editorialista de revistas especializadas sobre la actividad de CC, señala en su blog en el año 2008, que esta actividad requiere: “niveles llamativamente bajos de inversión para la creación de cada puesto de trabajo” ya que el costo promedio en Argentina para la creación de un nuevo empleo es de noventa y cuatro mil dólares, mientras que para la actividad de CC es de cinco mil dólares, esto es dieciocho veces menos.

Disponible: <http://nicolasfalcioni.blogspot.com.ar/2008/09/competitividad-y-call-centers-en.html> [Última visita 10-3-2016].

115 Véase Gereffi y Fernández Stark (2008).

116 Véase nuevamente CEPAL (2005, op, cit, pp. 68-74).

Pero este tipo de estrategia empresarial no funciona de manera aislada. Como ya señalamos, se vincula, bajo el mandato de la competitividad, a los objetivos políticos en los países.

En los primeros años que abordamos en esta segunda parte se producen diversos intentos por asociar las fuerzas de los sectores empresariales de CCs y el gobierno nacional en torno al desarrollo de la actividad de los CCs. Luego habrá un continuo y progresivo alejamiento entre ambas.

En el año 2004, desde el Ministerio de Economía se impulsa un plan estratégico donde se incluyen los servicios de CCs¹¹⁷. En el año 2006, a través de cámaras empresariales que nuclean a los grandes CCs tercerizadores que operan en el país, se presenta al gobierno nacional el denominado Plan Federal de Inversiones, cuyo eje demanda principalmente un conjunto de beneficios fiscales y laborales para la actividad de los CCs¹¹⁸. Pero el plan nunca se terminará llevando a cabo: por su fallida implementación se acusará al gobierno nacional, y se tomará como medida de la escasa competitividad genuina de la actividad de CCs.

Pero el alejamiento más pronunciado se producirá a partir de la crisis externa, que impondrá mayores obstáculos desde el año 2008 en adelante.

En la coyuntura de la denominada crisis financiera internacional, de la cual ya hemos mencionado algunos de sus efectos, parte de este tipo de inversiones que operan desde Argentina dejarán de funcionar (especialmente los servicios de exportación)¹¹⁹, y las empresas ensayan una estrategia más orientada al mercado interno argentino, que, como vimos, es el blanco de las acciones impulsadas por el gobierno nacional para conservar los niveles de consumo de la población.

117 Software y servicios Informáticos. Plan estratégico SSI 2004-2014. Plan de Acción 2004-2007 (2004). *Ministerio de Economía y Producción. Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa* (para la inclusión de los CCs en este plan véase: pp. 157-162).

118 El plan incluye, principalmente, los siguientes puntos: impulsar una ley que produzca una rebaja en los aportes patronales, similar a lo hecho con los servicios de software; un desgravamiento del impuesto a las ganancias y una garantía legal de estabilidad fiscal por diez años (no incremento de la carga tributaria en todos los impuestos nacionales); también propone la creación de un fondo económico nacional de promoción del sector y ayuda en nuevos emprendimientos. Véase nuevamente: <http://www.tecnovoz.com.ar/wp-content/uploads/mercado/mercado5.html> [Última visita 17-3-2016].

119 En efecto, en estos años, nuestro país o bien no capta tantos negocios para exportación desde CCs, o bien ciertos negocios que ya funcionaban emigran hacia otros países (aún cuando las empresas continúen funcionando aquí, pues tienen también otros negocios que cubrir), o bien los CCs cierran su funcionamiento en Argentina y emigran todos sus negocios hacia otros países. Veremos algún ejemplo de ello al detallar el caso cordobés.

La demanda por mejorar la rentabilidad de los CCs muestra un punto álgido alrededor del trienio 2008-2010. Las empresas se quejan ante el gobierno nacional: reclaman de manera insistente e *in crescendo* por la progresiva pérdida de competitividad. Veamos.

Año 2008:

*Todos los países de la región que son competencia de la Argentina, como Colombia, Chile, Perú, México, etc. están devaluando. (...) Esos países eligieron no perder competitividad. Nosotros tenemos un tabú con que la devaluación genera inflación...*¹²⁰.

Año 2009:

*Los desafíos del sector para el 2010 son: mantener la competitividad de las exportaciones argentinas; superar las cuestiones laborales rígidas que impiden gestionar sobre RRHH que no muestran interés en el trabajo; lograr un mayor reconocimiento del Gobierno Nacional sobre los beneficios sociales y económicos que brinda esta industria...*¹²¹.

Año 2010:

*Lamentablemente Argentina ya dejó definitivamente de ser competitiva para el mercado externo, con lo cual va a haber que hacer foco en la eficiencia y seguir ganando share en el mercado interno (...) realmente me dolió terminar con la exportación de servicios que dábamos de Argentina para el exterior y pasar a hacerla integralmente desde Perú*¹²².

Estas palabras de tres referentes de los CCs (comentarios habituales entre los sectores empresariales por aquellos años) quizás resuman secuencialmente la estrategia de reclamos de las empresas al gobierno nacional: devaluación, mayor flexibilidad de las leyes laborales, caída de salarios, regulación beneficiosa hacia el sector. También

120 Entrevista a Norberto Varas, director ejecutivo del CC Teleperformance y Presidente de Agrupación Centros de Atención al Cliente Argentina, en Revista Contact Center Nro. 37.

Disponible: <http://www.contactcenteronline.com/revista.php?IdRevista=117> (p. 38) [Última visita 11-3-2016].

121 Entrevista a Enrique Villa Van Cotthem, Gerente General de Apex A. Sykes Company para Argentina, en Revista Contact Center Nro. 43.

Disponible: <http://www.contactcenteronline.com/revista.php?IdRevista=133> (p. 40) [Última visita 11-3-2016].

122 Entrevista a José Romero Victorica, Presidente del CC Allus Global y Fundador de la Cámara Empresaria de Servicios de Contactos para Terceros (CESCT), en Revista digital CC Sur.

Disponible: <http://www.ccsur.com/jose-romero-victorica-allu/> [Última visita 17-3-2016].

buscan reflejar los efectos de las erróneas acciones (o inacciones) efectuadas hasta aquí por los gobiernos nacionales: si siguen sin atender estas demandas se perderán puestos de trabajo. No es casual que todos ellos dirijan CCs grandes como Teleperformance, Apex A. Sykes Company y Allus Global, con capacidad de exportar servicios y la posibilidad de realizar cálculos globales acerca de dónde localizar sus plataformas. (También cabe señalar que, a partir de esta coyuntura, comienza un movimiento de localización más acelerado hacia las provincias del norte de nuestro país, las cuales son capaces de asegurar mejores costos a los CCs a partir de una agresiva política de subsidios, como veremos más adelante, en el Capítulo V – Apartado d.2 en esta misma tesis).

La competitividad se concentra en los “costos” que, se advierte, son caros en el contexto latinoamericano, frente a países como Colombia, Chile, Perú o México. O se devalúa el tipo de cambio, o se permiten salarios a la baja, o se permiten despidos menos onerosos, o se ofrece una política de subsidios: todas ellas son las soluciones prescriptas por las empresas al gobierno nacional, al que aluden críticamente los discursos, cada vez en mayor medida. Pero las empresas no se quedan en la mera denuncia discursiva, sino que se extienden a los criterios de localización: la comparación de costos impulsa a radicarse en otros países latinoamericanos.

El discurso de la movilidad (de la posibilidad de desplazar rápidamente la empresa hacia otro lugar) se actualiza ante el cierre de algún CC o su emigración hacia otros países: especialmente frente a los servicios de exportación se vuelve verosímil, pues la fracción de CCs que brindan este servicio como negocio principal ha cerrado mayoritariamente sus operaciones entre los años 2008-2010, conducta empresarial que se facilita en tanto los grandes CCs tercerizadores tienen habitualmente plataformas de su empresa en distintos países. Existe, entonces, un uso discursivo con efectos prácticos: forma de presión para mejorar la competitividad en los lugares donde funciona(rá) actual o potencialmente el CC, que podría ser casi cualquier lugar de Latinoamérica.

En una relación de escala global, los costos argentinos durante todo este período son menores a los de los países “centrales” (estadounidenses, españoles, europeos, países cuyas empresas demandan servicios de CCs desde Argentina) pero tienden a converger por encima de los costos de los países latinoamericanos (hacia donde efectivamente comienzan a emigrar).

Este proceso escenifica, entonces, una abundante batería de demandas, especialmente nucleadas bajo las distintas cámaras empresariales de CCs: la fracción del negocio de servicios de exportación que finaliza algunos de sus negocios en nuestro país se presenta como síntoma de la baja de rentabilidad y la caída del empleo de toda la actividad, y se reclaman medidas urgentes, en sus alocuciones más alarmistas, para que la actividad no desaparezca. Los sectores empresariales, con sus críticas, ponen en mira la conducción de la política económica. Desde el gobierno nacional no se intervendrá para “salvar” estos negocios de los CCs. Y no se producirá tal desaparición profetizada.

d) Reflexiones sobre el Capítulo IV.

Las esferas social, laboral y económica sufrirán transformaciones en la Argentina de los años 2000. Este esquema se inscribe dentro de una nueva distribución de relaciones de fuerza políticas.

Una nueva conducción política, una nueva política económica. Otros objetivos, otros instrumentos. Con mayor fortaleza de ejercicio, y más decididamente a partir del año 2003, cuando un mismo proyecto político se mantenga en la presidencia (y se revalide electoralmente) en casi todos los años que recorreremos en esta segunda parte.

Los distintos gobiernos nacionales fomentarán en este período el consumo de la población y, en efecto, los niveles de consumo crecerán año tras año. Son muchas las intervenciones en este sentido, entre otras, las políticas sociales de ingresos, la mayor regulación de los salarios por las paritarias, las leyes restitutivas de derechos laborales, el impulso del empleo en todos los sectores de la economía, el sostén del empleo durante la coyuntura de crisis internacional. Para tales políticas se requiere financiamiento. Quizás como símbolo de los desplazamientos en política económica frente al período previo, este financiamiento no se logra vía el crédito internacional sino a partir de la administración de los fondos previsionales que, anteriormente delegados a las empresas privadas, se vuelven a colocar bajo la órbita del gobierno nacional.

Si el objetivo estratégico es el fomento del consumo, el instrumento prioritario es el trabajo. Herramienta clave, habrá dos formas en que se la impulse desde los gobiernos políticos: por un lado, creación directa de trabajo por parte de los gobiernos (en cualquiera de sus instancias, nacionales, provinciales, municipales); por el otro, creación

indirecta de trabajo a través de posibilitar condiciones para que el sector privado pueda generar empleo.

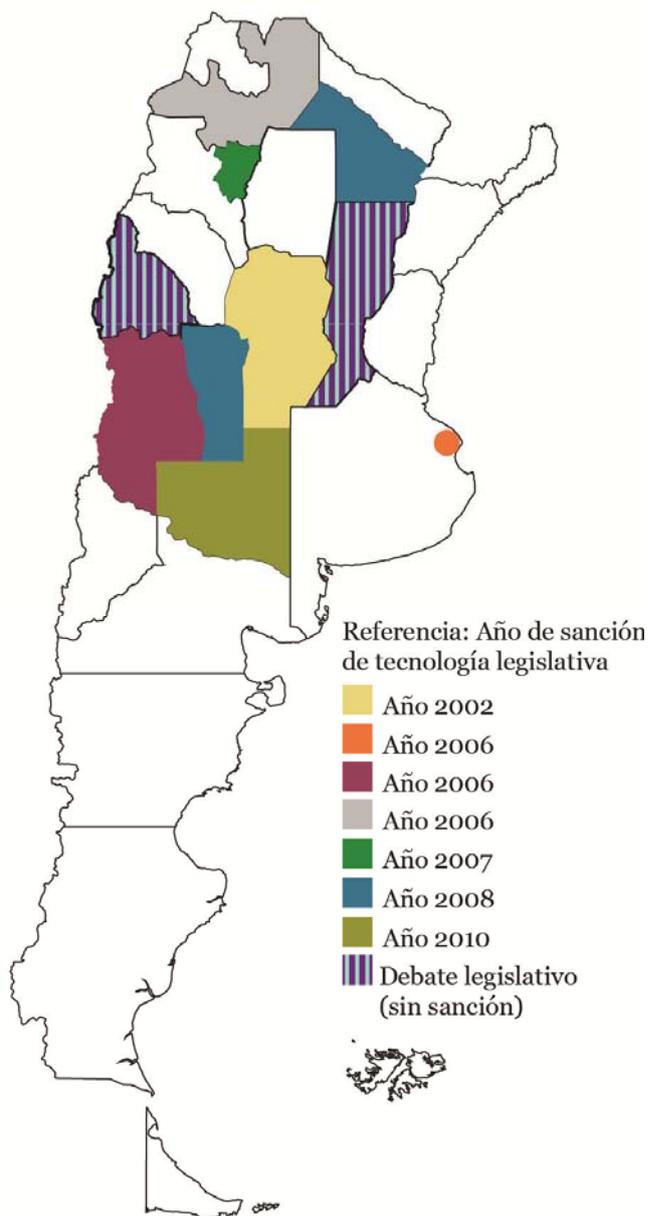
La generalización de la actividad de los CCs se inscribirá como parte de este último proceso. Sin embargo, las estrategias del gobierno nacional no parecen obedecer a una alianza incondicional con los sectores empresariales de CCs, en tanto no le garantizan negocios a largo plazo en base al costo del trabajo. En los primeros años de este período éstos parecen haber sido adecuados para la rentabilidad de las empresas. Desde el año 2008, cada vez en menor medida.

Ello implicará un realineamiento de fuerzas entre las instancias de gobierno político, en tanto los gobiernos provinciales asumirán un renovado protagonismo: las estrategias de competitividad tendrán por instrumento nuevos tipos de alianzas. Una nueva ecuación es la que posibilitará mantener la expansión de la actividad de los CCs. Hacia allí nos encaminamos.

Capítulo V.

Tecnologías gubernamentales y expansión de los Call Centers¹²³.

Ilustración 3. Distribución de tecnología legislativa en la actividad de los CCs.



Fuente: Elaboración propia.

En este capítulo se definen una serie de desplazamientos, entre los años 2002-2010, que afectan a la actividad de CCs.

Desde vinculaciones más indirectas entre empresas y gobiernos nacionales, hacia alianzas entre los CCs y los gobiernos provinciales. Un nuevo mapa político.

Desde la inexistencia de legislación focalizada hacia los CCs, hacia la sanción de un conjunto de tecnologías legislativas que actúan como herramienta expansiva de la actividad de CCs. Un nuevo mapa legal.

Desde los CCs concentrados en CABA, la provincia de Bs. As. y Córdoba, hacia un mayor número de empresas y sedes de CCs, dispersos por todo el país. Un nuevo mapa geográfico para la actividad.

De cinco mil empleos directos generados a alrededor de setenta mil empleados en los CCs (principalmente jóvenes agentes telefónicos). Un nuevo mapa laboral.

123 Este capítulo y el siguiente sustentarán sus interpretaciones a partir de versiones taquigráficas de los debates políticos en varias legislaturas provinciales, en el análisis de legislación vigente hacia la actividad de CCs, así como en la recopilación de documentos desde distintas fuentes con información sobre la actividad de CCs en el período 2002-2010: convenios colectivos laborales, documentos empresariales, tablas de empleo en los CCs.

a) Federalismo de competencia en la asociación empresas-provincias.

...al ser un sector nuevo a veces cuesta el entendimiento de su dinámica (...) hasta el momento hemos logrado, por ejemplo, que en la provincia de Tucumán entiendan claramente de lo que es capaz el sector; de que en Córdoba sigan algunas exenciones impositivas¹²⁴.

Teleperformance es una empresa amiga¹²⁵.

Por un lado, quien habla es Fernando Padrón, presidente del CC Action Line –Bs. As.-, quien se vanagloria que, en Tucumán y Córdoba, las autoridades del gobierno político hayan comprendido y acompañado el potencial de la actividad de los CCs. El CC que dirige se había instalado justamente en Tucumán en el año 2008 (recordemos que Action Line -Bs. As.- utiliza por fuera de la CABA el nombre Sur Contact Center para funcionar). En este período se volverán habituales las declaraciones desde sectores empresariales que aluden a “casos de éxito” a nivel provincial.

Por otro lado habla el gobernador de Tucumán en esos años, José Alperovich, quien señala la amistad que une a la provincia que gobierna con el CC Teleperformance, que también llegará a su provincia en el año 2008. Tucumán será uno de los “casos de éxito” a los que aluden las declaraciones empresariales.

Se ha constituido un vínculo entre los CCs y los gobiernos provinciales.

Nos referimos a la construcción de un espacio común que se produce a través de encuentros, discursos y acciones, y que genera relaciones asociativas entre ambos. Por ejemplo, la habitual presencia de funcionarios provinciales en la inauguración de los CCs, las visitas de los funcionarios (de las comisiones legislativas) a los empresarios para recabar información en pos de perfeccionar leyes para los CCs, las declaraciones y los viajes de los ministros y gobernadores para lograr contacto directo con las empresas y facilitar el proceso de localización de los CCs¹²⁶.

124 Entrevista a Fernando Padrón, Presidente del CC ActionLine, en Revista Contact Center Nro. 46, año 2010. Véase: <http://www.contactcentersonline.com/revista.php?IdRevista=143> (p. 53) [Última visita 11-3-2016].

125 Declaraciones de diciembre del año 2009 del entonces gobernador de Tucumán, José Alperovich. Véase: <http://www.contexto.com.ar/vernota.php?id=14011> [Última visita 23-7-2013].

126 Alperovich comenta al inaugurar Teleperformance en el año 2008: “...hace dos años empecé a recorrer los call center en Buenos Aires, hablé con los empresarios para que inviertan en Tucumán”. Véase: <http://www.contexto.com.ar/vernota.php?id=14011> [Última visita 23-7-2013].

Lo que otorga entidad a este vínculo es un esquema de beneficios mutuos: para los gobiernos provinciales representa la posibilidad misma de la instalación de las empresas, en una actividad laboral con gran capacidad de generación de empleo; para los CCs, obtener diversas modalidades de subsidios y así bajar sus costos operativos. Este esquema formará parte de la lógica asociativa entre las empresas de CCs y los gobiernos provinciales. Así, las acciones de los gobiernos provinciales pasarán a tener un importante impacto económico y laboral sobre su propia jurisdicción: entre aquellos se harán más habituales nuevos procedimientos e intervenciones respecto de las funciones reguladoras sobre las actividades económicas, especialmente visibles en relación a la búsqueda de captar las (posibles) inversiones de las empresas¹²⁷.

Veamos a través de qué modalidades de subsidios se inscribirá a la actividad de los CCs bajo esta dinámica.

En el año 2002, la provincia de Córdoba ofrece beneficios legales para la actividad de CCs, convirtiéndola en pionera en este aspecto. Puntualmente otorga a todas aquellas empresas que se instalen en su provincia la exención total de impuestos en Ingresos Brutos, Sellos e Inmobiliario. Pocos años después, se multiplicarán las provincias que seguirán este rumbo (véase una sistematización de ello en el Anexo b, Cuadro 2A, p. 182¹²⁸). En efecto, año tras año, provincia tras provincia, se produjo una ininterrumpida producción de tecnología legislativa focalizada sobre la actividad de CCs (en el concepto de tecnología legislativa incluimos no sólo las leyes sancionadas hacia dicha

Recíprocamente, el director ejecutivo de Teleperformance, Norberto Varas declara que: *"La industria de la tercerización de centros de atención al cliente es muy dinámica y Tucumán nos ofrece muy buenas posibilidades para seguir creciendo"*. Fuente: Revista CC Sur 12-8-2008.

Véase: <http://www.ccsur.com/vercont.php?contenidoID=3116> [Última visita 7-3-2016].

127 Vale aclarar que este tipo de procesos no son una novedad exclusiva de los CCs, y trascienden en tiempo y espacio a nuestro caso particular: hace ya algunos años David Harvey (1989) señalaba la existencia de un nuevo espíritu empresarial que tiene como centro la asociación de los sectores públicos y privados para tratar de atraer fuentes externas de financiación, de inversiones directas o de empleo. Este nuevo esquema, que el autor denomina 'gobernanza urbana', se orienta en mucho mayor medida a la provisión de un buen clima de negocios y a la construcción de toda clase de beneficios, o, como lo nombra el autor, de señuelos para atraer inversiones a las ciudades. Pues bien, si no encontramos una novedad histórica en este proceso, igualmente debemos remarcar que en el caso de los CCs se produce en este período un funcionamiento paradigmático de este esquema.

128 Aclaremos aquí que en muchas de las provincias hubo luego de estos beneficios legales iniciales una ampliación de sus alcances, o bien se sancionaron leyes que reemplazaron a los decretos para ofrecer mayor certidumbre político-legal (es más complejo derogar una ley que un decreto). No incluimos aquí dichas ampliaciones y/o reemplazos en función de no saturar el relato ni profundizar demasiado en cuestiones tributarias que exceden los objetivos de este apartado.

actividad, sino también artículos de leyes, decretos y resoluciones de carácter político-legal).

En el año 2006, en la CABA, Mendoza y Salta sancionan nueva tecnología legislativa. En la CABA se exime de la alícuota del impuesto de Ingresos Brutos. En Mendoza, se sanciona una exención de impuestos en Ingresos brutos, Sellos e Inmobiliarios por diez años. Salta otorgará puntualmente al CC Atento reducciones del impuesto de Cooperadoras Asistenciales, en el impuesto Actividades Económicas, y una exención total en el impuesto de Sellos.

En el año 2007, Tucumán sanciona nueva tecnología legislativa, introduciendo como novedad el otorgamiento de subsidios sobre una fracción de los sueldos de cada empleado contratado por los CCs, además de asumir desde la gestión del gobierno provincial gastos de reclutamiento, capacitación del personal y provisión del inmueble desde donde funcionarán los CCs, entre otras cosas.

En el año 2008, dos nuevas provincias se inscriben en esta dinámica político-legal: Chaco y San Luis. Chaco se sumará a las provincias que eximen a los CCs del impuesto a Ingresos Brutos y Sellos, y permitirá a los CCs participar de los regímenes de estímulo generales que se establezcan provincialmente para promover el empleo joven. Por su parte, San Luis también ofrecerá la eximición de dicho impuesto, a lo que sumará la particularidad de otorgar subsidios sobre el sueldo de los empleados de CCs si éstos ocupan trabajadores del Plan de Inclusión Provincial, y si tomasen población desocupada de la provincia. También ofrecerá a los CCs que se radiquen en su zona franca de Justo Daract beneficios similares a los otorgados a las empresas de software.

Finalmente, en el año 2010 la provincia de La Pampa sancionará una exención en la alícuota del impuesto sobre los Ingresos Brutos para los CCs que desarrollen la actividad en su zona franca La Pampa. (Aunque exceda al recorte temporal de esta tesis, vale señalar que continuaron sumándose provincias a la sanción de legislación luego del año 2010).

En suma, se podrán observar ciertas similitudes en la tecnología legislativa: en muchos casos, se utiliza el modelo de lo ya sancionada en otras provincias. Entre estas similitudes se destaca la exención del impuesto de Ingresos Brutos¹²⁹. Pero también se

129 Respecto al impacto de la exención del impuesto de Ingresos Brutos, nos señalaba en una entrevista Jennifer, empleada en el Área Centro de Atención al Inversor, Ministerio de Desarrollo Económico en CABA, encargada de analizar las ayudas tributarias en el caso del polo empresarial conocido como Distrito Tecnológico en la CABA: “...no contemos ni ABL ni sellos...solamente ingresos brutos ya le

observan ciertas particularidades propias de cada provincia, y una extensión más amplia e integral de los beneficios hacia la actividad, lo que parece ser acompañado por la etiqueta de “casos de éxito” puesta por los sectores empresariales, y que señalábamos al comienzo de este apartado.

Entonces, al producir toda esta tecnología legislativa, se refleja una estrategia de los gobiernos provinciales para lograr asociarse a las empresas de CCs.

Pero podemos mencionar un último aspecto que se desprende como efecto de este mismo proceso: el desafío de los gobiernos provinciales por imponerse al resto de las provincias en una “carrera” por asegurarse ser elegidos por las empresas¹³⁰.

Ya en el año 2005, pero extendiéndose en todo este período, las declaraciones que siguen se vuelven habituales entre funcionarios o representantes de los gobiernos provinciales:

El nuevo federalismo argentino será indudablemente la disputa entre las distintas regiones del país, y aquellas empresas o noveles empresas que no se radiquen en esta provincia indudablemente escogerán otro destino¹³¹.

...creemos que la Provincia de Santa Fe, en este momento, no es competitiva para el establecimiento de este tipo de empresas. Las provincias de Córdoba, Mendoza, Salta, San Juan, tienen regímenes especiales para la instalación de este tipo de empresas (...) asimetría que nos pone en desventaja con otras provincias¹³².

En efecto, pareciera darse un juego federal de suma cero, donde lo que ganen unas provincias lo perderán las otras: un federalismo de competencia se ha extendido por gran parte del país.

Expresa crudamente las reglas de esta competencia las palabras del legislador cordobés Mosquera en Córdoba en el año 2005, impulsor de la tecnología legislativa que amplía y

genera a la empresa un ahorro increíble y la posibilidad de capitalizar”. [Fecha de la entrevista: 23-12-2010].

130 Cf. Harvey (1989). Nuevamente el autor nos advierte que este proceso de ‘gobernanza urbana’ provoca como efecto una más intensa competición entre localidades, estados y regiones urbanas.

131 Fragmento extraído del Diarios de Sesiones de la 14ª Reunión – 12º Sesión Ordinaria del Poder Legislativo de la Provincia de Córdoba del 13 de Abril de 2005, p. 700.

132 Fragmento extraído del Diarios de Sesiones de la 11ª Reunión – 7º Sesión Ordinaria de la Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Fe del 12 de Junio de 2008, p. 16.

Disponible: www.leonardosimoniello.com.ar/diputado/taquigraficas/2008-06-12.doc. [Última visita: 1-2-2016].

garantiza por ley los beneficios impositivos hacia los CCs que la provincia ya había otorgado tempranamente en el año 2002 mediante un decreto. La rapidez en la sanción de tecnología legislativa no debe ser soslayada dada la probada –se va haciendo cada vez más evidente en estos años- capacidad de rápida instalación de los CCs y rápida generación de empleo en un importante volumen. Cuando un gobierno político se encuentra compitiendo con otros, no se debe perder tiempo¹³³.

Este federalismo de competencia lo expresa también acertadamente el legislador Nicotra, del bloque Partido Justicialista-Frente de la Victoria (PJ-FV), cuando en el año 2008 en la cámara de diputados santafesina, al solicitar la entrada a un proyecto de ley que regula las exenciones impositivas para los CC en Santa Fe, menciona las dificultades en la competencia con otras provincias por no tener a mano estas herramientas.

Hemos visto, entonces, que se conforma un modelo de rentabilidad empresarial que parece sostenerse por acciones de los gobiernos provinciales, y que remite a una política de subsidios focalizados y múltiples (impositivos, salariales, de capacitación laboral y de logística operativa) de veloz sanción y ejecución. En definitiva, se trata de un ejercicio gubernamental que vincula las fuerzas de ambos (sectores empresariales, gobiernos provinciales) en función de la expansión de la actividad de CCs. Por el contrario, de su seno no emergerán efectos profundos sobre el contenido del trabajo que se fomenta: resulta interesante observar que, si bien se reconocen ciertas problemáticas asociadas a este tipo de trabajo –incluso por quienes impulsan la tecnología legislativa mencionada- en las sesiones legislativas que fomentan la llegada de los CCs no se avanzará en la regulación del trabajo. La dinámica unidad estratégica entre los gobiernos provinciales y los sectores empresariales de CCs logrará, efectivamente, expandir la actividad, pero no modificar las prácticas laborales concretas de su ejercicio. Pasemos ahora, entonces, a mostrar las características y efectos concretos de esta expansión.

b) Los CCs y la dinámica de expansión de empresas y empleos.

133 En ocasiones se impone la velocidad del decreto dictado por el poder ejecutivo frente a los tiempos significativamente mayores del trámite parlamentario legislativo.

Pocos meses antes de la crisis argentina del año 2001, la actividad de los CCs transitaba por un camino de significativo crecimiento a nivel mundial pero ¡también en Argentina, en un proceso de retracción muy generalizada de la economía!¹³⁴. Incluso, en el año 2002, se registra un leve aumento en el nivel de empleo en esta actividad¹³⁵.

Se mantiene y consolida un esquema de expansión de empresas y sedes de CCs, lo que se corresponde con una mayor generación de empleo en los CCs entre los años 2002 y 2010.

Cabe señalar que, si bien han entrado nuevas grandes empresas a la actividad de CCs en estos años, lo que crece más significativamente es la cantidad de sedes que las empresas ya instaladas han abierto, así como el nivel de empleo generado por éstas y una mayor heterogeneidad de los servicios que desarrollan. Las principales empresas que se suman en este período a las ya instaladas serán Call Center Telecom y Apex América¹³⁶.

En el año 2002 surge Call Center Telecom, nuevo lanzamiento de la empresa telefónica de su negocio de CC tercerizador. Como ya mencionamos, Telecom, junto a Telefónica, son los proveedores del servicio de telecomunicaciones, privatizado a comienzos de los años noventa. El nuevo CC brinda servicios no sólo a la propia empresa Telecom de la cual surge, sino a distintas empresas a las que les ofrece variados servicios.

Ya desde sus inicios, Call Center Telecom pone en funcionamiento siete sedes distribuidas en distintos lugares del país, y cuenta con ochocientas cincuenta posiciones de trabajo para más de mil quinientos agentes telefónicos, para brindar los servicios de ventas, cobranzas, atención de clientes, mesa de ayuda y encuestas telefónicas, entre otros¹³⁷.

Por su parte, Apex América se instala en Córdoba en el año 2003; inicialmente de capitales argentinos, chilenos y canadienses, pronto, en el año 2006, será comprada por

134 Véase Diario La Nación, edición del 12-8-2001.

Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/326945-los-contact-centers-permiten-a-las-empresas-estar-mas-cerca-del-cliente> [Última visita: 8-3-2016].

135 Véase nuevamente el documento de la empresa Tecnovoz.

Disponible: <http://www.tecnovoz.com.ar/wp-content/uploads/mercado/mercado5.html> [Última visita 17-3-2016].

136 Otras dos empresas importantes que se instalan en este período serán Jazzplat y Multivoice. No las caracterizaremos aquí en función del recorte narrativo ya explicitado en el capítulo introductorio de esta tesis, pues en estos años sólo tienen plataforma en la provincia de Córdoba.

137 Véase nuevamente el documento gubernamental que reproduce las Memorias y Balances de Telecom Argentina (1993-2003). Especialmente véase el encabezado “Mejoras en el servicio 2002” – Item: “Ventas”. Disponible: <http://mepriv.mecon.gov.ar/entel/Mejorasenelservicio-Telecom.htm> [Última visita: 21-4-2016].

capitales norteamericanos del grupo Sykes, pasando a denominarse Apex A. Sykes Company, la cual profundizará los negocios de exportación. Sin embargo, en el año 2010 nuevamente será recomprada por sus dueños originales, quienes fomentarán mayores negocios para cubrir el mercado argentino y expandir sus sedes de CCs hacia países de la región con menor costo laboral que el nuestro.

Lo interesante de su historia radica en que ilustra una característica general de la actividad de los CCs en estos años: expansión de los CCs, con un cambio en sus estrategias de competitividad que comienza hacia el año 2008 y se hace más notable entre los años 2009 y 2010, cuando algunos grandes CCs o bien dejan de ofrecer algunos servicios o bien reorientan sus negocios, dejando de cubrir el mercado de exportación de servicios, volcándose a cubrir un mercado argentino menos afectado por la crisis internacional, o bien intentan expandirse a nivel regional¹³⁸.

El resto de las grandes empresas, que ya habían surgido en el período de construcción de la actividad, ahora, durante el período que denominamos de generalización de la actividad de los CCs, desplegarán toda una serie de estrategias de competitividad que los llevarán a desarrollar nuevos negocios, profundizar o priorizar los negocios internacionales (servicios de exportación), instalar sedes en nuevos espacios físicos, ya no necesariamente circunscriptos a Córdoba y la CABA como en la etapa previa; también llevarán a cabo fusiones, adquisiciones de otros CCs, cambiarán de nombres.

Enfoquémonos ahora sobre la generación de empleo.

Pues bien, se observa un significativo crecimiento en la generación de empleo en nuestro país: en la tabla 1 se observa la evolución de empleo directo generado por los CCs tercerizadores.

A nivel del empleo total, se produce un constante y pronunciado aumento del empleo, que pasa de doce mil empleos en el año 2003 hasta alcanzar los setenta mil empleos en el año 2008, para luego producirse una caída, llegando en junio del año 2009 a algo más de sesenta y seis mil empleos (caída del 5%).

138 Para seguir la historia de Apex América y este rumbo estratégico, véase la página web de la propia empresa: <http://www.apexamerica.com/es/about/history>. [Última visita: 15-3-2016].

Tabla 1. Evolución del empleo directo generado por CCs tercerizadores, a total y en servicios de exportación. Argentina, período 2003-junio de 2009.¹³⁹

	Años						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	(Junio) 2009
Total	12.000	20.000	30.000	45.000	55.000	70.000	66.500
Servicios de exportación	S/d	S/d	10.500	16.200	20.350	25.200	21.280

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Agrupación de Centros de Contacto al Cliente de la Cámara Argentina de Comercio¹⁴⁰.

A nivel del empleo en los servicios de exportación brindados por CCs desde Argentina (es decir, para cubrir a los clientes de las empresas localizados en el mercado externo), la evolución del empleo en el periodo 2005-2009 nos revela aspectos interesantes. Como se observa, en el año 2005 se generaban más de diez mil empleos, cifra que crece a más de veinticinco mil empleos a finales del año 2008 (aproximadamente 140% de aumento en cuatro años). La tendencia de crecimiento se quiebra hacia junio del año 2009, donde cae a aproximadamente veintiún mil empleos (cae cerca del 15%). La precisión que nos ofrece este último cuadro de empleo es importante para entender que, con la denominada crisis internacional que emerge con fuerza desde el año 2008, se han retraído principalmente las posibilidades de cubrir mercados externos.

En suma, los datos nos indican que la evolución del empleo directo generado por los CCs tercerizadores en Argentina entre los años 2003 y 2009 ha sido de un crecimiento significativo, aproximadamente del 450% en dicho período a nivel total. Y que del total de dicho empleo al año 2009, aproximadamente un tercio se debe a los servicios de exportación.

Pero aún podemos sacar algunas conclusiones más.

Tenemos la posibilidad de mostrar los datos de empleo distribuidos por provincias. Ello nos permite observar tres datos a tener en cuenta: por un lado, una sistemática pérdida

139 Tenemos ciertas precauciones sobre la evolución del empleo directo en los CCs tercerizadores, ya que no contamos con fuentes oficiales que lo midan. Sin embargo, existen diversas fuentes y actores que manejan números similares. Para observar la entidad que se da a estas cifras desde el gobierno nacional y sectores empresariales: Cf. Software y servicios Informáticos. Plan estratégico SSI 2004-2014. Plan de Acción 2004-2007 (2004, op. cit., p. 157); Cf. Del Bono (2006, p. 10); Cf. Diario Página 12 del 10-12-2006, Suplemento Cash. Disponible: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-2738-2006-12-10.html> [Última visita: 7-4-2016].

140 Para los valores de la evolución del empleo a total véanse datos disponibles en: <http://www.ccsur.com/vercont.php?contenidoID=3789>.

Para los valores de la evolución del empleo en servicios de exportación véanse datos disponibles en: <http://www.ccsur.com/vercont.php?contenidoID=3799> [Última visita a ambos: 16-3-2016].

relativa (no absoluta) de empleo en la CABA¹⁴¹ frente al crecimiento del resto de las provincias; por otro lado, una pérdida de empleo absoluto en Córdoba en el año 2009, luego de constantes e importantes aumentos año tras año; por último, el crecimiento sostenido del empleo en provincias donde hasta el año 2006 no había registros de este tipo de empleos (Salta, Tucumán).

Tabla 2. Evolución del empleo directo generado por CCs tercerizadores, y participación porcentual por provincia. Argentina, período 2003-junio de 2009.

Año		Principales provincias de localización de CC							TOTAL
		CABA	Cór-Doba	Prov. Bs As	Tucu-Mán	Santa Fe (*)	Salta	Men-Doza	
2003	Empleos (absolutos)	9.500	2.000	500	-	-	-	-	12.000
	Participación país (%)	80%	16%	4%	-	-	-	-	100%
2004	Empleos (absolutos)	12.100	5.600	1.100	-	1.130	-	70	20.000
	Participación país (%)	60%	28%	6%	-	5,6%	-	0,4%	100%
2005	Empleos (absolutos)	16.200	9.000	3.300	-	1.350	-	150	30.000
	Participación país (%)	54%	30%	11%	-	4,5%	-	0,5%	100%
2006	Empleos (absolutos)	24.750	14.400	4.000	-	1.050	225	575	45.000
	Participación país (%)	55%	32,5%	8,5%	-	2%	0,5%	1,5%	100%
2007	Empleos (absolutos)	23.100	22.550	4.950	-	1.650	550	2.200	55.000
	Participación país (%)	42%	41%	9%	-	3%	1%	4%	100%
2008	Empleos (absolutos)	26.614	29.183	6.916	2.793	2.170	1.015	1.309	70.000
	Participación país (%)	38%	41,7%	9,9%	4%	3,1%	1,5%	1,9%	100%
junio 2009	Empleos (absolutos)	23.348	28.063	6.790	3.577	2.088	1.330	1.303	66.500
	Participación país (%)	35,1%	42,2%	10,2%	5,4%	3,1%	2%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Agrupación de Centros de Contacto al Cliente de la Cámara Argentina de Comercio¹⁴²

(*) Específicamente el informe registra empleo en la ciudad de Rosario.

Caractericemos un poco más de cerca los efectos en cuanto a la nueva distribución territorial de la actividad de CCs.

141 Se aclara que, en el análisis geográfico del empleo que aquí realizamos, la CABA remite a una provincia más. Si bien por ser la capital de nuestro país tuvo un estatuto político-administrativo distinto al resto de las provincias, en la actualidad éste es similar a aquellas.

142 Tómense para estos datos las mismas precauciones ya mencionadas en la cita previa respecto a la evolución del empleo directo en los CCs tercerizadores. Los datos se encuentran disponibles en: <http://www.ccsur.com/vercont.php?contenidoID=3788>. Para la visualización de la distribución geográfica véase: <http://www.ccsur.com/vercont.php?contenidoID=3789> [Última visita a ambos: 16-3-2016].

En primer lugar, la CABA y Córdoba son los territorios donde esta actividad tiene la mayor cantidad de empleo. Luego, aparecen las provincias de Bs As, Mendoza, Tucumán, Santa Fe y Salta.

Sin embargo, la CABA pierde porcentualmente empleo año tras año frente al resto de las provincias (con un leve amesetamiento en el año 2006). Frente a ello, Córdoba se convertirá en el año 2008 en la provincia con mayor cantidad de empleo en todo el país. Sin embargo, un año después, perderá más de mil empleos, primera caída del empleo en esta provincia en todos estos años.

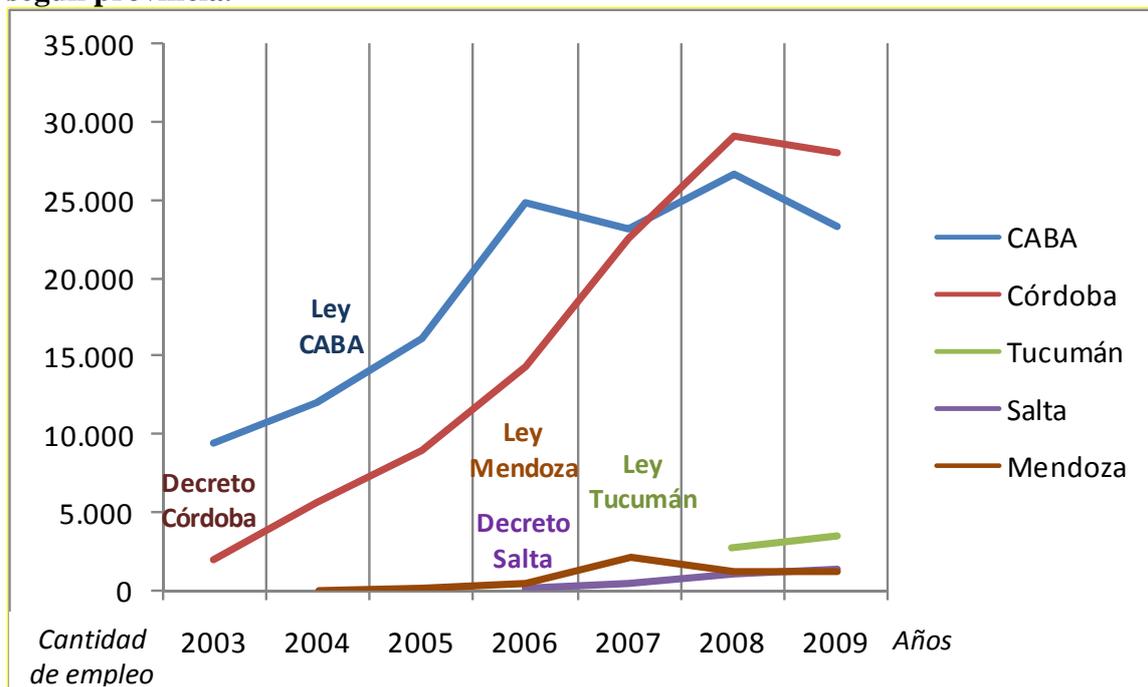
Singular relevancia tiene también el avance del empleo en los CCs en el resto de las provincias del país. Hacia el año 2004 comienza a registrarse empleo en Santa Fe y Mendoza. Luego, en el año 2006 se suma Salta, y luego en el año 2007 se suma Tucumán. Estas dos últimas provincias mantendrán los niveles de empleo incluso en el año 2009, cuando especialmente tanto la CABA como Córdoba (y en menor medida Santa Fe y Mendoza) pierden empleo (en términos absolutos) de forma significativa. Este dato no es menor: serán estas provincias del norte del país –a las que se sumará con fuerza la provincia de Chaco, como veremos en los próximos apartados- las que tendrán un crecimiento constante en estos años, que aún no se refleja acabadamente en los datos que mostramos y que, incluso continuará en los años más recientes, que exceden a lo documentado en esta tesis.

El crecimiento del empleo irá mostrando, entonces, una distribución territorial más homogénea en todo el país, alejándose de la concentración que mostraba hacia comienzos de este período, cuando se asentaba exclusivamente en la CABA, en su cercana provincia de Buenos Aires, y en Córdoba.

En este proceso, finalmente, nos gustaría mostrar cómo toda la tecnología legislativa que señalamos y describimos en el apartado previo, se vuelve un elemento central en las estrategias de localización de las empresas de CCs.

El gráfico que sigue permite observar una relación entre el año de sanción de dicha tecnología legislativa en las provincias y la generación de nuevo empleo en cada una de ellas, consecuencia de la llegada de los CCs.

Gráfico 1. Evolución de la cantidad de empleos de CCs tercerizadores en el período 2003-junio de 2009 y año de sanción de primera tecnología legislativa, según provincia.



Fuente: Elaboración propia, en base datos de empleo de la Agrupación Centros de Atención al Cliente de Cámara Argentina de Comercio, cruzado con datos propios de año de sanción de legislación hacia los CCs. (*) No se han graficado las provincias de Chaco, San Luis y La Pampa, donde tenemos registro de tecnología legislativa en este período, pero no disponemos datos exactos de empleo. Igualmente cabe señalar que distintos relevamientos en diarios provinciales indican la generación de empleo luego de la sanción de legislación (mostraremos en el próximo apartado el caso chaqueño). (**) No se han graficado las provincias de Buenos Aires y Santa Fe. No hemos registrado legislación específica hacia la actividad de CCs en este período.

Las curvas en la cantidad de empleo permiten observar su vertiginoso crecimiento luego de sancionada la tecnología legislativa por cada gobierno provincial.

Los dos principales territorios donde se produce generación de empleo en los CCs son Córdoba y la CABA. Es justamente donde primero se comienza a legislar para atraer las inversiones en CCs, en los años 2002 y 2004, respectivamente.

Luego, del año 2006 en adelante, en otras provincias, como Mendoza, Tucumán y Salta, comienza a suceder un crecimiento significativo en la generación de empleo. Esta tendencia coincide con la sanción de leyes en estas últimas provincias. Así, la dinámica de generación de empleo en los CCs funciona en correspondencia a la sanción de tecnología legislativa.

Recapitulemos. Se han producido procesos transformadores en la esfera laboral.

En el anterior apartado hemos visto formarse nuevas alianzas entre empresas y gobiernos políticos (en este caso provinciales) y nuevas modalidades de federalismo competitivo asociadas a la posibilidad de localización de las empresas de CCs y a la sanción de legislación específica hacia la actividad; en este apartado, mostramos principalmente la llegada de dos nuevas grandes empresas de CCs, una mayor heterogeneidad de los negocios en la actividad que trae mayor empleo (particularmente, los servicios de exportación), la generación de empleos inéditos en las provincias hasta el período que abordamos en esta parte II (excepto en Córdoba, la CABA y la provincia de Buenos Aires) y, finalmente, mostramos cómo la generación de empleo crece en función de aquellas tecnologías legislativas, como instrumento expansivo central. Pues bien, ¿quiénes vendrán a ocupar todos estos empleos generados?

c) Los jóvenes y el (primer) empleo en los CCs.

¿Cómo negarse, en el marco de una coyuntura laboral deteriorada desde la salida de la crisis argentina del año 2001, a obtener rápidamente empleo en cantidad, de carácter formal, y que demanda especialmente a los jóvenes, grupo habitualmente más vulnerable en materia laboral, por sus escasas calificaciones y experiencia previa?¹⁴³.

Este interrogante encontrará una respuesta en una actividad como la de los CCs. Los gobiernos políticos actúan movidos por la urgente necesidad de crear trabajo o crear condiciones para que el sector privado genere empleo, para reintegrar a gran parte de la población al mercado laboral. Los debates en las legislaturas parecen haber transitado en esta clave, en torno a las facilidades que esta actividad brinda para el ingreso al mercado laboral. Por el contrario, no se profundiza en el análisis sobre a qué tipo de empleo se ingresará: no se aborda –o se lo hace marginalmente- el contenido mismo de las prácticas laborales, por ejemplo, sobre las condiciones desgastantes y efímeras del

143 Claudia Jacinto (2010) afirma que la inserción laboral de los jóvenes se ha convertido en un problema sociológico, que, lejos de modelos lineales de paso de la educación al trabajo, muestra secuencias más complejas y transitorias: empleos precarios, periodos de desempleo, inactividad voluntaria por estudios. En este sentido, señala que entre los años 2003-2006 ha persistido un desempleo juvenil comparativamente alto, y con baja calidad del empleo entre los jóvenes. Por otro lado, mencionemos el estudio de Pok y Lorenzetti (2004), el cual señala que, en el marco del empleo no registrado, los jóvenes se vuelven la población más afectada, partiendo de niveles que superaban el 60% en el año 2003 para los trabajadores de entre veinte y veintinueve años de edad (ese mismo indicador cae al 38,5% entre los trabajadores de sesenta a sesenta y cuatro años de edad).

empleo, sus condiciones de salubridad, las competencias necesarias para acceder a los puestos de trabajo, las posibilidades de capacitación y ascenso en las empresas.

No se debate esencialmente qué tipo de trabajo es fomentado para los jóvenes, aunque las referencias hacia ellos se harán presentes en una variedad de discursos.

Este tipo de empresas tienen la característica de que la mano de obra que necesita, son fundamentalmente gente joven, desde los 19 a los 29 años. Santa Fe tiene, según el último censo, alrededor de 250 mil estudiantes entre los 19 y los 29 años que cumplen con una función, que es el primer empleo para los jóvenes, y como son de una carga horaria de 6 horas, se complementan perfectamente con la cantidad de estudiantes que tienen las ciudades más importantes de la provincia¹⁴⁴.

Las palabras del ya citado legislador santafesino Nicotra expresan situaciones e intenciones comunes al resto de las provincias que hemos venido mencionando: si en la parte I de la tesis describimos el conjunto de cálculos empresariales sobre el trabajo que hacían emerger la figura del agente telefónico, ahora podríamos señalar la existencia de estrategias políticas, que lograrán hacer corresponder a los jóvenes de las ciudades con la actividad de los CCs. En efecto, surge una nueva ecuación que enlaza dos factores: necesidad cuantitativa de agentes telefónicos-grandes cantidades de jóvenes sin empleo viviendo en las principales ciudades de cada provincia. (La generalización de la actividad de CCs se recorta como un fenómeno laboral fuertemente urbano).

Así, los CCs ya no sólo ofrecen empleo, sino que su empleo lo ocupan los jóvenes, fracción de la población históricamente vulnerable en materia laboral. Este aspecto ubica a la actividad de CCs como un sector económico que desde la perspectiva de los gobiernos provinciales justifica los subsidios que, hemos visto, obtiene frecuentemente y en la mayor parte del país.

Repasemos sólo algunos ejemplos de las políticas hacia los jóvenes en estos años: para concretar la llegada del CC Teleperformance a Tucumán, el gobierno provincial realiza charlas informativas en la universidad para presentar la propuesta laboral y realizar la búsqueda de los trabajadores necesarios, logrando que se reciban cinco mil solicitudes

144 Diario de Sesiones de la Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Fe. 11ª Reunión – 7º Sesión Ordinaria, 12-6-2008, p. 16.

Disponible: www.leonardosimoniello.com.ar/diputado/taquigraficas/2008-06-12.doc [Última visita: 1-2-2016].

de empleo¹⁴⁵; el proyecto de ley que luego se transformará en la ley 9232/05 cordobesa, sostiene en su fundamento la búsqueda de crear un polo de desarrollo para los CCs desde donde se pueda brindar oportunidades laborales a los jóvenes¹⁴⁶, en una provincia que, recordemos, ostenta una importante cantidad de universidades y estudiantes; el decreto 3987/08 chaqueño remarca en su fundamento que es un objetivo principal del gobierno provincial apoyar toda actividad privada que demande intensamente trabajadores jóvenes y le otorga a la actividad de CCs la posibilidad de participar de los regímenes de estímulo provincial para promover el empleo joven¹⁴⁷; en Mendoza, se destaca desde el CC Intelicom que la instalación de los CCs en la provincia se debe principalmente a la calidad de los recursos humanos y al crecimiento de estudiantes universitarios, mientras para el gobierno provincial son una pieza clave para mantener los niveles de empleo¹⁴⁸; en San Juan en el año 2007, el entonces gobernador José Luis Gioja concurre a la inauguración del CC Sur Contact Center, que llega a la provincia apostando a los jóvenes que tiene la universidad de San Juan¹⁴⁹. Podríamos seguir enumerando ejemplos. Pero retomemos el cuadro general.

Si en el apartado anterior la fórmula de asociación entre las empresas de CCs y los gobiernos provinciales la resumimos bajo el título de federalismo de competencia (con la secuencia: sanción de tecnología legislativa, instalación de CCs, generación de nuevos tipos de empleos), lo que sigue a ello es el acople a dicha fórmula de los contingentes de jóvenes a emplearse. Y, en efecto, informes empresariales señalan que aproximadamente el 75% de los empleados de los CCs tienen entre dieciocho y veintiséis años¹⁵⁰. Queda despejada la incógnita sobre los trabajadores disponibles para aquellos empleos: los habrá, y en medida suficiente.

145 Véase nuevamente: <http://www.ccsur.com/vercont.php?contenidoID=3116> [Última visita 23-3-2016].

146 Diario de Sesiones de la Legislatura de la Provincia de Córdoba (14ª Reunión – 12º Sesión Ordinaria, 13-4-2005, p. 703).

147 Véase nuevamente:

http://economia.chaco.gov.ar/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=145 [Última visita: 23-3-2016].

148 Véase: <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2009/1/25/economico-404817.asp> [Última visita 11-3-2016].

149 Véase: http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=233596 [Última visita 11-4-2016].

150 Datos extraídos de un Informe de la empresa Allus Global del año 2009. Véase nuevamente: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Presentaci%C3%B3n_PromPeru_-_ALLUS_2009.pdf [Última visita 11-3-2016].

Si se ha apuntado al ingreso de los jóvenes al mercado laboral, como hemos visto, las tecnologías gubernamentales de los gobiernos provinciales han resultado exitosas. Desechemos radicalmente, entonces, la idea del sector empresarial como único motor de la expansión de CCs: el siguiente apartado volverá ello más visible, al integrar en mayor medida a quienes encarnan dicha expansión. El motor es un engranaje con distintas piezas.

d) Políticas de expansión.

La expansión de la actividad de los CCs implicará, finalmente, explícitas articulaciones de los actores que incidirán en este proceso. Para volver ello visible, pasemos a indagar en su desarrollo en las provincias.

Hemos profundizado en dos ejemplos, la descripción de la llegada y funcionamiento de la actividad de los CCs en las provincias de Córdoba y Chaco, que ilustran los matices de cada una de las etapas dentro del período 2002-2010 y, asimismo, precisan la versatilidad mostrada por esta actividad para lograr expandirse durante todos estos años en nuestro país.

d.1) *In dubio pro empleo*. Los CCs en Córdoba.

Con este marco hay muchos cordobeses y cordobesas que están tocando timbre permanentemente para lograr un empleo (...) Se han planteado ciertas dudas -algunas de las cuales comparto-, pero hay una máxima en el derecho laboral, el 'in dubio pro operario'. Creo que en materia del ejercicio de gobierno, por lo menos en estas épocas, tenemos que plantear el 'in dubio pro empleo'. (...) Señora presidenta, aunque algunos legisladores digan que este tema tiene todo en contra, salvo la salida laboral, nos quedamos con la salida laboral'¹⁵¹.

En el año 2005, y luego de hacer un repaso de las cifras de la coyuntura socioeconómica en el país (enfaticando la existencia de más del 40% de pobreza, y una desocupación del 13% -que sería del 17% sin los planes sociales de jefes y jefas de hogar-), un firme defensor del proyecto de ley que busca atraer la llegada de los CC a la provincia de

151 Fragmento extraído del Diarios de Sesiones de la 14ª Reunión – 12ª Sesión Ordinaria del Poder Legislativo de la Provincia de Córdoba del 13 de Abril del año 2005, p. 700.

Córdoba, el legislador Mosquera -integrante del bloque Córdoba Justicialista, que responde al entonces gobernador Juan Schiaretti- resalta que el énfasis en el ejercicio de gobierno en Córdoba estará colocado en que los cordobeses consigan empleo, y en función de ello, se intentan crear condiciones impositivas beneficiosas para las empresas de CCs. La salida laboral que brindan estas empresas debe eximir del resto de las dudas sobre esta actividad laboral y sobre las prácticas laborales organizadas desde los CCs. El *in dubio pro empleo* deja en un segundo plano las críticas o señalamientos hacia la ley, que no pondera los problemas de salud para los trabajadores que se desempeñen en los CCs, ni las dificultades de sindicalización en esta actividad, ni el bajo costo de la mano de obra que usufructúan las empresas de CCs internacionales, ni las escasas posibilidades para el desarrollo provincial que genera una actividad como la de los CCs, a la que se está privilegiando por sobre otras: ello no se pondrá central y profundamente en discusión en este ámbito parlamentario provincial¹⁵².

La legislatura provincial terminará sancionando la ley 9232/05, basada casi textualmente en un anterior decreto, el 683/02, que, recordemos, remitía casi exclusivamente a exenciones impositivas para los CCs. La ley, más que introducir nuevo articulado, busca ofrecer mayores garantías jurídicas a las empresas sobre lo ya otorgado¹⁵³. El contexto nacional y provincial, en el año 2005, era aún de alto desempleo y alta competitividad de los salarios a nivel global. La provincia de Córdoba –especialmente su ciudad capital- es quien mayor empleo de los CCs obtuvo en estos años, pasando de generarse dos mil empleos directos en la actividad en el año 2003, a más de veintinueve mil en el año 2008.

En el período mencionado las cinco empresas más importantes en la provincia son Action Line (recordar que luego se denominará Allus Global al fusionarse capitales argentinos con colombianos), Apex América (recordemos también sus distintas denominaciones: Apex A. Sykes Company al ser adquirida por capitales norteamericanos en el año 2006, luego vuelta a adquirir por sus dueños originarios –

152 Estas críticas fueron hechas, desde distintos bloques políticos, hacia la ley 9232/05 cordobesa, y pueden consultarse en el Diario de Sesiones ya citado del Poder Legislativo cordobés (especialmente, pp. 695-700).

153 Una ley no puede ser tan fácilmente derogada como un decreto. Para un detalle del decreto 683/02 véase:

<http://web2.cba.gov.ar/Web/Leyes.nsf/0/47AA1412AE280A9B03257A5500537312?OpenDocument>.

Para un detalle de la ley 9232/05 véase:

<http://web2.cba.gov.ar/Web/Leyes.nsf/0/55EBA763E76B64D10325723400665DB4?OpenDocument>

[Últimas visitas a ambos: 19-3-2016].

argentinos, canadienses, chilenos- en el año 2010), Multivoice (capitales norteamericanos), JazzPlat (capitales españoles) y Atento (capitales españoles); todas ellas se ubican en la capital provincial. Estas empresas, las principales en volumen de empleo generado, tienen posibilidades de obtener y realizar negocios de exportación de servicios, aunque también cubrir los servicios del mercado argentino¹⁵⁴.

Si bien funcionaban en Córdoba algunas empresas antes del año 2002, la regulación provincial hacia la actividad de CCs, pionera en otorgar exenciones impositivas como ya hemos visto, será el pilar inicial para la llegada de gran cantidad de nuevas empresas luego de aquel año. Sin embargo, la particularidad del ejemplo cordobés no se reducirá a una rápida capacidad de sancionar tecnología legislativa.

Especialmente a partir del inicio del año 2001, comenzaron a organizarse los distintos actores que buscaban consolidar a Córdoba como destino de inversiones en el sector de las tecnologías de la información y comunicación (TICs). En primer lugar, dentro de un programa de fomento a la creación de un polo tecnológico –con regímenes de promoción industrial para la radicación de industrias tecnológicas y desarrollo de software- se terminará incluyendo a los CCs como parte de este polo: en el año 2001 funcionarán y generarán empleo los primeros dos CCs dentro de dicho polo, con el paso de los años el empleo crecerá¹⁵⁵.

En este sentido, en la actividad de los CCs, Córdoba ha demostrado cierta capacidad de integración de las iniciativas privadas para lograr diversos tipos de beneficios. Veamos. Las empresas de CCs –especialmente las más grandes- han conformado en el año 2006 una cámara empresarial propia con peso para negociar beneficios hacia el sector, la denominada Cámara Empresarial de Servicios de Contactos para Terceros (CESCT), conformada por directivos que son, a su vez, los gerentes generales de los CCs más grandes en la provincia. La CESCT ha realizado un conjunto de acciones de *lobby* empresarial¹⁵⁶ en diferentes direcciones: han podido vincularse a otros actores con capacidad de incidencia en la expansión de los CCs, han logrado participar e incidir sobre la sanción de tecnología legislativa (aún cuando todavía la cámara no se había

154 Sobre esto último véase nuevamente el Informe de la empresa Allus Global del año 2009.

Disponible:

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Presentaci%C3%B3n_PromPeru_-_ALLUS_2009.pdf [Última visita 11-3- 2016].

155 Véase López, Ramos y Starobinsky (2009, p.38 y pp. 40-41).

156 Entendemos este concepto como las acciones orientadas hacia otros actores para lograr que las regulaciones, en este caso sobre una actividad laboral, beneficien a sus intereses.

fundado formalmente), han mantenido vínculos habituales con funcionarios políticos de alto rango provincial y municipal¹⁵⁷ e, incluso, en el año 2006, han participado en la elaboración y sanción de un convenio propio para la actividad de empresas de CCs tercerizadoras (451/06), pasando a encuadrar allí a los agentes telefónicos cordobeses (en el Capítulo VI - Apartado b, trataremos las regulaciones sobre el trabajo con mayor detalle).

Sin embargo, desde el año 2007 este sendero, relativamente exento de obstáculos para la rentabilidad de las empresas y para la expansión de la actividad de los CCs, comenzará a modificarse. Córdoba sufrirá salidas y cierre de CCs con la consiguiente pérdida de empleo, lo que se volverá más visible hacia el trienio 2008-2010. No será casual que nuevos colectivos laborales ganen protagonismo, dada una (nueva) coyuntura de despido de trabajadores. A modo de ejemplo: el cierre progresivo desde el año 2008 de la empresa JazzPlat en Córdoba, que llega a tener mil quinientos empleados y presta servicio a un único cliente español, Jazztel. Este CC comienza a despedir empleados hasta producir el despido de sus últimos ciento noventa empleados entre los años 2012 y 2013, para luego cerrar definitivamente su plataforma en Argentina y trasladar sus operaciones a Chile¹⁵⁸; en el año 2010 cierra el CC Promarket, a causa del término del contrato que tenía con la empresa mexicana Telmex. Ante este hecho, Argüello Pitt, secretario gremial de la CESCT señala que el costo total por hora por empleado es de 11,50 dólares en Argentina, 6,50 dólares en Perú y 7 dólares en Colombia, desfasaje producido en los últimos cuatro años por el incremento de los costos salariales que ya no permiten competir a nivel internacional¹⁵⁹.

Si las voces de los sectores empresariales enfatizarán la suba de costos, los reclamos laborales se volverán más intensos ante la (posible o efectiva) salida de los CCs y en función de los despidos de trabajadores, y, asimismo, una mayor heterogeneidad en las formas de representación de los colectivos laborales se hará más visible. Se multiplicará el protagonismo de los colectivos laborales paralelos al sindicato oficial, la Asociación

157 Tómese, como uno de los numerosos ejemplos, la declaración del VI Congreso de Call Center y CRM como evento de interés por el Gobierno de la Provincia de Córdoba y la Municipalidad de la ciudad.

Véase: <http://www.ccsur.com/cordoba-vi-congreso-de-call-center-y-crm/> [Última visita: 15-3-2016].

158 Véase: <http://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/jazzplat-cerro-finalmente-sus-operaciones-cordoba> [Última visita 7-4-2016].

159 Disponible: <http://www.lavoz.com.ar/content/peligra-la-competitividad-de-call-center-en-cordoba> [Última visita 11-3-2016].

Gremial de Empleados de Comercio de Córdoba (AGEC); y las grandes empresas de CCs enfrentarán una serie de conflictos, que se mantienen en continuado.

El colectivo laboral denominado “Calls en Lucha”, quizás uno de los más activos, realizará protestas en los CCs Jazzplat y Multivoice en el año 2006; a finales del año 2008 realizará escraches en el CC Próximo Contac Center, en abril y junio del año 2009 realizará sendas marchas de protesta contra el CC Atento¹⁶⁰; finalmente, en el año 2010 denunciará una progresiva campaña de despidos y pérdida de derechos laborales de los trabajadores del CC Allus Global¹⁶¹ (lo que desembocará en el traslado de algunas operaciones hacia una nueva sede que el CC abre en Perú, hecho mencionado en el capítulo previo en torno a las disputas con el gobierno nacional). Por esos mismos años en que crece la intensidad de las acciones de Calls en Lucha, comienza a ganar protagonismo otra organización laboral, la Asociación de Trabajadores de Centros de Contactos y Afines de Córdoba (ATCCAC), más formalizada que la anterior, inscripta gremialmente. Junto a los demás colectivos laborales, ATCCAC intentará en estos años incidir sobre la actividad de los CCs en Córdoba (veremos con algo más de detalle en el siguiente capítulo sus disputas por la representación gremial con AGECE).

Todo este conjunto de acciones reseñadas, resistidas por los sectores empresariales, se visibilizarán fuertemente cuando la actividad de los CCs en Córdoba deje de crecer.

Sin embargo, esta extensión de los conflictos y cierta continuidad en el tiempo no ha restringido la expansión de la actividad, aunque haya producido nuevas estrategias empresariales de localización¹⁶²: versátil, la actividad de los CCs comenzará a surgir y se expandirá en forma vertiginosa en la provincia del Chaco.

d.2) De Chaco al mundo. Los CCs en el Chaco.

Este tipo de empresa se está instalando en todo el mundo, es 'lo que se viene' (...) Podemos desde aquí, el Chaco, prestar servicios a empresas de México, España, de habla hispana, y lógicamente, si tenemos gente que maneje otros idiomas, también podemos prestar un servicio a todo el mundo¹⁶³.

160 Datos disponibles: http://callsenlucha.blogspot.com.ar/2010_03_01_archive.html [Última visita: 20-3-2016].

161 Véase: <http://callsenlucha.blogspot.com.ar/search/label/Allus> [Última visita: 20-3-2016].

162 Véase como ejemplo de ello (en la CABA): Colectivo Situaciones (2006) y Del Bono y Henry (2008).

163 Diario de sesiones de la Cámara de Diputados chaqueña. Reunión N° 33 - Sesión Ordinaria N° 23, 10-9-2008, p. 190.

En el año 2008, en los debates en la legislatura provincial chaqueña, la diputada Cristófani del Bloque Alianza Frente de Todos, impulsora junto al poder ejecutivo conducido por el entonces gobernador del Chaco Jorge Capitanich del proyecto para la radicación de CCs, señalaba la posibilidad de brindar servicios desde Chaco a todo el mundo.

Dos años después, en el año 2010, al confirmarse la radicación en la provincia del CC Allus Global, el funcionario encargado de las gestiones para su arribo señala:

*Esta gestión ha puesto en marcha el programa más importante de la historia del Chaco en cuanto a incentivos y estímulos para la inversión privada y la generación de empleo, y los resultados están a la vista*¹⁶⁴.

El inicio de los servicios de CCs en la provincia del Chaco es uno de los más recientes comparado con el resto de las provincias en el período que estudiamos aquí. La provincia mostrará un crecimiento exponencial de los niveles de empleo generados por los CCs, en una actividad inédita hasta el año 2008.

Cuando Córdoba comienza a perder empleos en CCs y las empresas enfatizan cada vez con mayor asiduidad los altos costos laborales de la actividad, la provincia de Chaco comienza a ganar empresas y empleo. El federalismo de competencia parece volverse presente: las acciones del gobierno provincial aparecerán rápidamente, se sancionarán distintos instrumentos de tecnología legislativa, y desde los discursos de sectores empresariales se postulará a Chaco como nuevo “caso de éxito”.

Son notables las gestiones que se realizan desde el gobierno provincial para que esta actividad laboral pueda hacer pie en su provincia, rezagada en cuanto a la posibilidad de generar empleo desde el sector privado. En este sentido, la justificación de la estrategia política parece sustentarse en impulsar al sector privado de la economía, ya que son escasos los emprendimientos privados en esta provincia, lo que es señalado en los debates legislativos: Chaco es una provincia que carece de grandes industrias como para

164 Palabras del Ministro de Economía provincial, Eduardo Aguilar, en Diario Norte, edición del 19-6-2010.

Disponible: <http://www.diarionorte.com/article/45000/confirman-radicacion-de-otro-call-center-en-la-provincia> [Última visita: 19-3-2016].

generar empleos¹⁶⁵. Pues bien, si ese era el diagnóstico, diversas regulaciones para atraer a la actividad de los CCs a la provincia serían una de las soluciones recetadas.

En el año 2008 comenzará la sanción de diversas tecnologías legislativas.

La ley 6.209¹⁶⁶ establece un régimen de promoción para las empresas de CC. Por dicha ley la actividad de CCs queda eximida del pago de los impuestos a los Ingresos Brutos y Sellos en un 100% durante los primeros cuatro años y luego de manera decreciente (por un plazo total de ocho años), invitando también a los municipios chaqueños a adoptar medidas similares con respecto a los tributos que sean de su jurisdicción.

Tenemos entonces la primera modalidad en la política de subsidios: exenciones impositivas.

Dos meses después se reglamenta la ley mediante el decreto 3987/08¹⁶⁷. La reglamentación profundiza en la segunda modalidad de subsidios: los beneficios laborales. Detalla el otorgamiento de beneficios que dará el gobierno provincial a los CCs por la contratación de trabajadores de dieciocho a treinta años de edad (personal no directivo ni gerencial). Este beneficio consistirá en pagos en dinero en efectivo equivalentes a un porcentaje de la remuneración total de cada trabajador, durante los cuatro primeros años de trabajo, en una escala que oscilará entre el 5% y el 30% de su remuneración, decreciendo luego del primer año de trabajo del empleado, pero creciente según el volumen de empleo generado por la empresa. En otras palabras, desde el gobierno provincial se premia, por un lado, en mayor medida el primer año de trabajo del empleado (recordemos que, según vimos en la parte anterior de esta tesis, los trabajadores no permanecen demasiado tiempo en los CCs); por otro lado, se premia a las empresas más grandes, con mayor capacidad de generación de empleo.

También el decreto incorpora una tercera modalidad de subsidios: beneficios inmuebles. Los CCs que se instalen en el Chaco podrán recibir de parte del gobierno provincial facilidades en la locación o directamente la cesión en comodato de bienes inmuebles de dominio estatal, extendidas como máximo hasta el cuarto año de funcionamiento del

165 Palabras de la ya citada legisladora Cristófari en Diario de sesiones de la Cámara de Diputados chaqueña. Reunión N° 33 - Sesión Ordinaria N° 23, 10-9-2008, p. 190.

166 Véase su detalle en: <http://www.chaco.gov.ar/atp/legislacion/leyes/6209-08.pdf> [Última visita: 20-3-2016].

167 Véase su detalle en:

http://economia.chaco.gov.ar/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=145 [Última visita: 20-3-2016].

CC. Se utilizará para ello, entre otros, las instalaciones de una antigua dependencia del edificio del Ministerio de Desarrollo Social provincial.

Todas las modalidades de subsidios se asocian a un tiempo regulado de permanencia de las empresas de CCs en la provincia.

Finalmente, en el año 2010 se produce el decreto 1.058¹⁶⁸, el cual, al modificar un artículo del anterior decreto, mejora las condiciones de subsidios laborales implementadas en el año 2008: los mismos montos de subsidios al sueldo que antes requerían a los CCs tener más de quinientos empleados, ahora también se otorgan solamente teniendo más de treinta empleados, quitándose los requisitos en los límites máximos de edad de los trabajadores. En otras palabras, se flexibilizan las condiciones de acceso a los subsidios.

Nos hemos detenido más detalladamente en las políticas de subsidios del gobierno chaqueño porque esquematizan adecuadamente toda la variedad de modalidades de ayudas hacia la actividad de CCs implementada desde las provincias argentinas en estos años.

Sin embargo, la expansión de la actividad de CCs en el Chaco no se reduce solamente a la sanción de tecnología legislativa. Opera en sintonía con otras promesas y acciones del gobierno provincial.

En el año 2008, el gobernador Capitanich concurre a la inauguración de un CC mediano (Telcel) y promete crear tres mil puestos de trabajo en CCs en la provincia de Chaco y la próxima apertura de un centro de formación profesional en *Contact Center* del nordeste¹⁶⁹. Desde la Agencia de Empleo provincial, dependiente del Ministerio de Economía, Industria y Empleo, se pone a disposición de las empresas bases de datos con la elaboración de perfiles laborales de recursos humanos para que luego la empresa entreviste a las personas registradas, con lo cual se reducen significativamente los costos de selección de personal¹⁷⁰.

168. Véase su detalle en:

http://economia.chaco.gov.ar/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=144 [Última visita: 20-3-2016].

169 Declaraciones publicadas en el diario provincial Norte, edición del 6-5-2008.

Disponible: <http://www.diarionorte.com/article/11950/capitanich-inauguro-el-call-center-de-la-empresa-telcel> [Última visita 15-3-2016].

170 Aquí nos resultan sugerentes las palabras de Vilas (2002), quien señala que en la historia del capitalismo las fronteras entre empresas y Estado nunca han sido rígidas, pues tanto aquellas desempeñaron funciones convencionalmente estatales, como éste desempeñó funciones empresariales (p.51). Entonces, no entendemos a empresas y gobiernos como compartimentos separados con funciones

Las gestiones provinciales se intensifican durante los años 2009 y 2010, y ofrecen resultados: se multiplican los anuncios y planes de las empresas. Cuatro CCs funcionarán (o confirmarán su pronta radicación) durante el período 2008-2010 en la provincia del Chaco: Telcel, Voicenter, y las dos empresas más grandes, Atento y Allus Global (ex Action Line).

La estrategia de los sucesivos gobiernos provinciales de direccionar distintos tipos de subsidios para atraer la llegada de las empresas de CCs sigue manteniéndose constante y efectiva a lo largo del tiempo: la generación de empleo en los CCs en esta provincia crecerá cada vez en mayor medida, hasta nuestro presente más cercano¹⁷¹.

e) Reflexiones sobre el Capítulo V.

Todo se ha expandido. La instalación de empresas y la multiplicación de nuevas sedes se corresponden a un crecimiento de magnitud en términos de generación de empleo. La actividad de los CCs ha consolidado un nuevo ordenamiento en la esfera laboral: ¿qué sabemos de este nuevo orden?

La actividad de CCs se ha vuelto masiva a nivel del empleo. Su dispersión geográfica nos ha indicado que esto se ha hecho efectivo en buena parte de nuestro país.

Se ha vuelto evidente que la expansión de la actividad no se debe a las puras reglas del mercado, a una “mano invisible”, en tanto han existido intervenciones políticas concretas que han apuntalado la expansión de los CCs. La sanción de toda una serie de tecnologías legislativas a nivel provincial (instrumento común en la multiplicación de beneficios impositivos, laborales, logísticos e inmuebles para las empresas) ha actuado como catalizador de la llegada de los CCs a las provincias. El despliegue de políticas de empleo orientadas a los jóvenes han posibilitado el acople entre las empresas y los trabajadores requeridos, convirtiéndolos en agentes telefónicos.

Los gobiernos provinciales toman así protagonismo en la creación de condiciones para generar empleo, facilitando la llegada de los CCs. No es poco otorgar una variedad de

estancas: esto permite comprender la actuación del gobierno chaqueño, que realiza tareas habitualmente ejecutadas por el sector privado en pos de lograr la llegada de los CCs.

171 Lo demuestran los años 2011-2015. Actualmente funcionan entre los CCs más grandes en la provincia Apex América, Allus Global y Atento, y se destaca en el portal del gobierno provincial que las políticas estatales ya generan más de siete mil empleos formales en los CCs,

Disponible: <http://portal1.chaco.gov.ar/noticia/36796/peppo-va-por-los-7-mil-empleos-formales> [Última visita: 20-3- 2016].

tipos de ayudas en forma de subsidios y políticas concretas y focalizadas hacia los jóvenes, implica elegir una actividad económica y un sector de la población frente a otros, y esta elección debe ser justificada: la rápida y masiva generación de empleo que trae la actividad de CCs legitimará en parte dicha elección. Este esquema terminará definiendo en muchos casos las estrategias de localización de las empresas, que poseen una cierta flexibilidad para brindar sus servicios desde distintos puntos de nuestro país (y vimos también, especialmente en Córdoba, que tendrán también flexibilidad para mudarse a otros países de Latinoamérica). En este sentido, las empresas y los gobiernos provinciales han actuado a partir de una importante unidad estratégica de acción. Si en el marco de salida de la crisis argentina todo parece fluir aceitadamente en su expansión, unos años después la ecuación ya no cierra como antes: los salarios ya no son tan bajos, y las posibilidades de conseguir contingentes de jóvenes desocupados se achican. ¿Se termina el negocio? No. Varían, en parte, las reglas de juego: cuando se pierde “competitividad” por salarios, aumenta la “competencia” entre las provincias, buscando allí los CCs nuevas ecuaciones que mejoren su rentabilidad.

Dinámica expansiva, entonces, en clave de alianza sustentada en la cantidad de empleo generado. Las negociaciones por imponer debates y criterios de codificación sobre las prácticas laborales, sobre el contenido mismo del trabajo en los CCs, irán por otro carril: implicarán el protagonismo de otros actores y procesos, como mostraremos en el siguiente y último capítulo de esta tesis.

Capítulo VI.

Trabajo y sociedad. Los alcances de la actividad de los Call Centers.

Los avances tecnológicos permiten que las empresas analicen velozmente millones de datos a fin de elaborar e implementar estrategias de abordaje “uno a uno” con sus clientes y prospectos. Estos adelantos son muy beneficiosos para la sociedad y, a su vez, requieren nuevas reglas de juego para asegurar que el gran poder de la información se emplee en un marco de respeto de los derechos de las personas.

La práctica comercial del Marketing ha incrementado su actividad utilizando estas nuevas y modernas modalidades de trabajo¹⁷².

En noviembre del año 2004 la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales, dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, homologa el código de ética establecido por la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA)¹⁷³, teniendo en cuenta que éste se adecua a los principios que regulan el tratamiento de datos personales, y que la entidad que lo establece es representativa del sector y podrá ejecutar eficientemente y –eventualmente- sancionar a quienes no se ajusten a dicho código. La conducta empresaria de los CCs quedará enmarcada en este código. ¿Qué es lo que se regula? La práctica comercial del marketing, que se ha incrementado, y ha implementado estrategias “uno a uno”. Uno de esos *unos* somos nosotros, en tanto clientes, o prospectos para serlo. Se vuelve visible un proceso que denominaremos como “clientelización de la sociedad”, y la actividad de los CCs será una herramienta clave para su gestión. Los CCs serán reflejo de las nuevas y modernas modalidades de trabajo que menciona el documento citado. Pero no únicamente reflejo, ya que también potencian estos trabajos y le imprimen sus reglas de funcionamiento: le han dado contenido a una novedosa regulación del trabajo, relevante y vigente en nuestras sociedades actuales, en la que se introduce a una cantidad cada vez mayor de trabajadores.

172 Código de Ética de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA). Disponible: amdia.org.ar/site/pdf/Codigo_de_etica_amdia.pdf [Última visita 17-3-2016].

173 Para consultar la Disposición Nro. 4/2004 véase:

<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/101360/norma.htm> [Última visita 17-3-2016].

a) La “clientelización de la sociedad”.

Resulta estéril fechar tajantemente un surgimiento para la “clientelización de la sociedad”. Se inscribe en una historia. Este concepto enfatiza un proceso vigente de relaciones cada vez más extensas e intensas entre las empresas y los clientes. Forma de competencia empresarial común en todos los años que abordamos en esta tesis: la figura del cliente se extiende por la sociedad. Durante la generalización de la actividad de los CCs ocurre un fenómeno laboral masivo de empleo en los CCs en correspondencia con aquel proceso. Se producen un conjunto de relaciones entre ambos: sobre estos aspectos enfocamos este apartado.

Habrá un soporte tecnológico que sustente dichas relaciones.

El consumo de la red de telecomunicaciones crecerá notablemente. Si en el período previo resaltábamos el crecimiento de líneas en servicios de telefonía básica y móvil como uno de los elementos que inciden sobre la construcción de los CCs, ahora debemos enfatizar, en función de la generalización de la actividad, la cantidad de llamadas efectuadas y la mayor diversidad de canales tecnológicos que se producen en este período, y que serán usufructuados por las empresas de CCs en su relación con los clientes. Crecerán las llamadas nacionales urbanas a teléfonos fijos, y mucho más impactante será lo que suceda con la telefonía celular móvil: aumentarán la cantidad de personas que posean teléfonos celulares y las llamadas a teléfonos celulares; finalmente, se expandirán fuertemente los mensajes de texto a estos teléfonos¹⁷⁴.

También en mayor medida que en el precedente, en este período habrá un auge de los usos de la red internet –y de los negocios que posibilite-. Por ejemplo, crece la llamada telefonía de Protocolo de Internet (IP, por sus siglas en inglés), aspecto importante para los CCs, en tanto representa la posibilidad de hacer las llamadas digitalmente vía internet, lo que fomenta nuevamente la multiplicación de líneas telefónicas disponibles

174 Las llamadas a teléfonos fijos aumentarán del año 2002 al año 2010 cerca del 60%; los teléfonos móviles en servicio aumentarán aproximadamente un 850% en dicho período (pasando de trescientas cincuenta mil llamadas a más de cinco millones ochocientos mil); las llamadas a teléfonos celulares crecerán más del 1500%. Crecerá vertiginosamente la cantidad de personas que posean teléfonos celulares, llegando a los cincuenta y seis millones de aparatos, es decir, más de un celular por habitante; los mensajes de texto a teléfonos celulares, en siete años, superarán los siete mil cuatrocientos millones, hacia finales del año 2010.

Fuente: Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC).

Disponible: http://www.indec.gob.ar/nuevaweb/cuadros/14/sh_comunicac2.xls [Última visita: 30-3-2016].

y la baja de sus costos, especialmente en llamadas de larga distancia¹⁷⁵. Asimismo las empresas de CCs podrán –y harán- uso de nuevos canales de comunicación para llegar a los clientes: a las llamadas telefónicas a teléfonos fijos, se le suma la posibilidad de llamar e implementar campañas de mensajes de texto a teléfonos móviles. Debemos agregar también la mayor posibilidad de comunicación con los clientes a partir de chat, e-mail y redes sociales.

Ya en el año 2000 encontramos indicios de esta marcha conjunta entre la “clientelización de la sociedad” y la actividad de los CCs.

Norberto Varas, director ejecutivo del CC Teleperformance, señalaba aquel año que había habido un aumento de las denuncias a distintos entes de Defensa del Consumidor por irregularidades de las empresas en la venta telefónica, y ante ello reproduce el código de ética del telemarketing que se debe respetar desde los CCs¹⁷⁶.

Por tanto, esta marcha conjunta no se reduce al período que abordamos en esta parte II, aunque quizás podríamos señalar que las acciones se aceleran y visibilizan mayormente en estos años, en torno a su impacto cada vez más extendido e intenso.

En el año 2004 nuevas noticias: en la tapa de un diario se señala al marketing telefónico como “una nueva pesadilla”, con llamados desde los CCs para ofrecer todo tipo de bienes y servicios sin el consentimiento del usuario, práctica que –se señala- causa irritación no sólo en Argentina, sino en todo el mundo. Al ofrecer consejos para defenderse de estas prácticas, ya se alude a la creación de algún registro para que puedan inscribirse los clientes que no desean recibir llamadas publicitarias¹⁷⁷.

Desde el año 2006 ganan mayor centralidad los debates legislativos. La historia de las leyes del tipo “No Llame” nos permite enmarcar un conjunto de relaciones entre la actividad de CCs y el proceso de “clientelización de la sociedad”.

La particularidad de los proyectos del tipo “No Llame” es que regulan la relación entre las empresas y los clientes. Prohíbe ciertas conductas empresariales para comercializar

175 Entrevista a Mario, Encargado de Sistemas de un CC [Fecha de la entrevista: 26-10-2010].

176 Revista Contact Center Nro. 1 – Año 2000 (p. 10 –obsérvese especialmente el punto 3b del código-). Disponible en: <http://www.contactcentersonline.com/revista.php?IdRevista=50> [Última visita: 12-4-2016].

177 Diario Clarín, edición del 7-10-2004. Véase:

http://edant.clarin.com/diario/2004/10/07/index_diario.html.

Y véase: <http://edant.clarin.com/diario/2004/10/07/sociedad/s-03615.htm> [Últimas visitas a ambos: 12-4-2016].

sus productos o servicios: sus llamados telefónicos a los clientes deberán seguir una serie de pautas legales que los reglamentan¹⁷⁸.

Veamos más de cerca qué tipo de intervenciones habrá para regular esta ecuación.

La sanción de legislación directa de las comunicaciones entre las empresas y sus clientes comienza en junio del año 2006 en la CABA, que tiene en ese entonces como Jefe de Gobierno (máxima autoridad política) a Jorge Telerman. La legislatura unánimemente sanciona la ley 2.014¹⁷⁹, la cual crea el "Registro No Llame" con el objeto de proteger a los usuarios de servicios telefónicos que no deseen recibir llamadas de ofertas de bienes y/o servicios, para lo cual establece multas a las empresas que vendan o publiciten productos a quienes hayan manifestado su rechazo a tales prácticas.

El autor de la ley, el legislador Rabinovich, señala que *"el sistema de tele-marketing invade cada vez más nuestros hogares"*, y, contra ello *"...es indiscutible que tenemos derecho a manifestar nuestra voluntad de no ser llamados"*¹⁸⁰. Para demostrar esta voluntad, los porteños deberán registrarse en listados: si las empresas llaman a un número que ha pedido su inhabilitación, entonces se hará efectiva la sanción, a través de su denuncia a las autoridades de la CABA.

Sin embargo, distintos actores expondrán sus críticas a la ley, lo que irá postergando su entrada en vigencia. Habrá una primera reglamentación de la ley en el año 2007, que presentará pedidos de revisión. Dos años después, en el año 2009, se reglamenta la ley nuevamente¹⁸¹, durante la gestión del, por ese entonces, Jefe de Gobierno Mauricio Macri.

Durante los tres años que la ley no entra efectivamente en vigencia, se le encuentran diferentes clases de imperfecciones.

178 Cabe aclarar rápidamente que la clientelización de la sociedad a la cual hacemos referencia no remite únicamente al servicio de ventas de los CCs. Si hemos puesto el foco en este servicio, que generalmente es de emisión de llamadas a hogares para ventas desde un CC, es simplemente porque es la modalidad que ha vuelto más visible la relación más extendida e intensa entre las empresas y los clientes.

179 Ley CABA Nro. 2014, sancionada el 29 de junio del año 2006.

Disponible: http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos_1.php?id=4&id2=57&id3=1331 [Última visita 21-3-2016].

180 Véase: <https://luchadores.wordpress.com/2006/06/30/ari-diputado-alejandra-rabinovich/> [Última visita 12-4-2016].

181 Véase el diario digital de la Comuna 12 de la CABA, disponible en: <http://www.lacomuna12.com.ar/index.php/archivo/36-consumo/169-se-pondra-en-marcha-el-registro-qn-no-llameq> [Última visita 18-4-2016].

Desde el gobierno de la CABA, a través del titular de Defensa y Protección al Consumidor porteño, se señala la dificultad del alcance jurídico, restringido únicamente a las empresas instaladas en la CABA, en tanto muchas empresas de telemarketing ubicadas en otras provincias seguirán llamando a usuarios registrados en el “No Llame” porteño.

Desde los sectores empresariales (cámaras empresarias de CCs y el área de la actividad de los Contact Centers en la entidad AMDIA) se señala el apoyo a la creación del Registro “No Llame”, ya que permitirá conocer a las personas que no quieren recibir llamados, pero se advierte que dicho registro sólo debe castigar los abusos y no ir en contra de ninguna industria ni arriesgar empleos. Se comienza a debatir también la necesidad de una ley única de alcance nacional, cuestión que los sectores empresariales acompañarían¹⁸².

Otra de las controversias alerta sobre la dificultad para aplicar sanciones en tanto se debe definir la responsabilidad de una eventual violación al registro “No llame” porteño: ¿será responsable el CC que ofrece el producto (que realiza la llamada), o la empresa que lo vende (y para ello contrata el CC), o bien ambos? Y se menciona al organismo de Defensa al Consumidor como quien tiene competencias para definir estas responsabilidades¹⁸³.

(En los años siguientes a partir de su implementación pionera en la CABA en el año 2009, se irán sumando otras provincias que replicarán la creación del registro “No Llame”. Ya en el año 2012 se señala que el 70% de los argentinos puede evitar el telemarketing, en tanto el registro “No Llame” ya abarca a ocho provincias del país¹⁸⁴. También se indica una nueva limitación de la ley en la CABA, la cual no considera a los teléfonos celulares, en los que se suelen recibir mensajes de texto con promociones, lo que se ha convertido en blanco principal de las quejas de los porteños. Todo ello derivará en la denominada Ley Nacional “No Llame”, que se sancionará en el año 2014¹⁸⁵: lo detallado aquí es parte de su historia, que comienza

182 Diario Clarín, edición del 5-5-2009. Véase:

<http://edant.clarin.com/diario/2009/05/05/laciudad/h-01911348.htm> [Última visita 21-3-2016].

183 Diario Clarín, edición del 10-9-2009. Véase:

<http://edant.clarin.com/diario/2009/10/09/laciudad/h-02014977.htm> [Última visita 21-3-2016].

184 Diario Clarín, edición del 17-12-2012. Véase:

http://www.clarin.com/sociedad/Llamadas-indeseadas_0_830317055.html [Última visita 15-4-2016].

185 La Ley 26.951, donde se crea el Registro Nacional “No Llame” se encuentra en vigencia actualmente.

varios años antes en un proceso de clientelización de la sociedad de lo cual lo jurídico se vuelve un síntoma).

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de la Ley 2.014 en CABA. Y en base a información de diarios de tirada nacional y de la CABA sobre el rumbo seguido por dicha ley.

Señalemos algunos puntos que nos aclara este recorrido.

En primer lugar, no es casual que este tipo de ley se sancione en la CABA: existe un mayor mercado de clientes allí y es el lugar de mayor consumo del país. Se reflejará primero en la CABA la necesidad de regulación, dada la extensión e intensidad mayor de las relaciones entre las empresas y sus clientes (o prospectos de clientes) en esta jurisdicción.

En segundo lugar, las imperfecciones que se le encuentran a la ley expresan una coyuntura de transición entre las nuevas tecnologías: se legisla en el sentido de restringir la intensidad de la relación entre empresas y clientes, pero no se contempla para ello a los celulares, nueva forma masiva de comunicación, en los que se suelen recibir mensajes de texto con promociones. En este sentido, los defectos de la ley tornan visible el hecho de que la multiplicación de canales de comunicación ha sido utilizada para realizar nuevos negocios desde los CCs¹⁸⁶.

En tercer lugar, la ley expresa la nueva distribución geográfica de los CCs en estos años, como vimos en el capítulo precedente. Los CCs prestan servicios desde diferentes lugares del país: la ley no contempla que desde los CCs instalados en otras provincias se llame a los clientes de la CABA, aún a usuarios registrados en el “No Llame” porteño.

En cuarto lugar cabe señalar que, no obstante el nombre dado a la ley (“No Llame”) y que su eje pasa por prohibir ciertas conductas de las empresas, no se la debe concebir como meramente negativa. La ley no se evalúa como únicamente prohibitiva desde los sectores empresariales: son buenas oportunidades para conocer mejor a sus clientes, señalaban desde la entidad AMDIA.

Disponible: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/230000-234999/233066/norma.htm> [Última visita 12-4-2016].

186 Una empresa grande y pionera de CCs, de capitales argentinos y con sede en la CABA, llamada Clienting Group, señala desde su sitio web por qué las empresas deben elegirlos como proveedor: “*Bombardeamos al consumidor con nuestro mensaje a través de todos los canales de medios posibles*”.

Disponible: <http://www.clienting.com.ar/por-que-elegimos> [Última visita 12-4-2016].

Esta suerte de misión de bombardeo de clientes no parece ser una estrategia marginal (restringida a esta empresa) o que se intente esconder: tanto el presidente y fundador de la empresa, Fernando Peydro, como su vicepresidente, Juan Pablo Tricarico, son activos participantes de los congresos anuales de CCs y referentes del sector. Véase: <http://www.cccrm.com.ar/comite.html> [Última visita 12-4-2016].

Por último, tema no menor, la ley expresa un debate no saldado aún: cómo resolver la(s) responsabilidad(es) empresaria(s) si se infringiese la ley. Hemos ya visto que dicha(s) responsabilidad(es) se desdibuja(n) a partir de nuevas formas organizativas que incluyen formas tercerizadoras de gestión de servicios, como las de la actividad de los CCs.

Finalmente, señalemos que una “clientelización de la sociedad” no significa lo mismo que una “sociedad clientelizada”. Nuestro concepto remite a un proceso fluido, en movimiento. Por fuera quedarán quienes no puedan acceder al universo de interrelaciones descrito: quienes no presentan capacidad adquisitiva de productos (serán no consumidores) ni capacidad de acceso a ciertos servicios (serán no usuarios). En definitiva, quienes no generan relaciones con las empresas (serán no clientes e, incluso, no prospectos). Esta fracción de la sociedad juega más su suerte a los objetivos de los actores, gobiernos políticos, colectivos laborales, sectores empresariales, por incorporarlos (o por no hacerlo).

b) El estatuto del trabajo en los CCs.

Si la actividad de los CCs se transforma en una herramienta clave para gestionar la “clientelización de la sociedad”, su relevancia a nivel del empleo derivará en nuevos efectos laborales. En este período de generalización de la actividad de los CCs se sucederán, año a año, una importante y variada cantidad de estatutos del trabajo.

¿Qué entendemos por ello? Una definición nos permite aproximarnos: el estatuto como un establecimiento, como una regla que tiene fuerza de ley para el gobierno de un cuerpo¹⁸⁷. Pues bien, entenderemos el estatuto del trabajo como la regulación laboral en la que quedarán encuadrados cada vez mayor cantidad de trabajadores. En otras palabras, el marco regulatorio por donde transitan sus conductas laborales.

¿Por qué esta productividad de estatutos del trabajo en la actividad de los CCs durante este período?

Ocurre un vacío legal¹⁸⁸ que se corresponde a un vacío conceptual sobre las especificidades de la actividad y del trabajo. Sobre estos vacíos se sucederán recurrentes

187 Fuente: Real Academia Española Cf. la primera acepción de la palabra.

Disponible: <http://dle.rae.es/?w=estatuto> [Última visita: 15-4-2016].

188 Previo a este período de generalización de la actividad opera mayoritariamente en los CCs la denominada Convención Colectiva de Trabajo (CCT) 130/75 de los empleados de comercio con alcance nacional, que se enmarca en la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) 20.744. El sindicato de Comercio es

debates: habrá posiciones significativamente opuestas sobre las definiciones y el contenido del marco que regulará el trabajo en los CCs. Ejercerán incidencia sobre el estatuto del trabajo las cámaras empresariales, los colectivos laborales (especialmente los sindicatos de Comercio y la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina –FOETRA-) y los gobiernos políticos (tanto nacionales como provinciales). Implica nuestra tarea, entonces, no sólo describir los contenidos del marco regulatorio, sino rastrear qué compromisos se producen entre aquellos para establecerlos.

Nos detendremos con mayor detalle en dos tipos de estatutos del trabajo. Por un lado, los estatutos que denominamos como de línea “proteccionista del trabajo”; por otro lado, los de línea “competitiva del trabajo”. Aunque presentan diferencias significativas en función de regular el trabajo, no los caracterizaremos con el ánimo de enfrentarlos tajantemente, sino, mejor, de lo que se trata es de identificar cómo se han definido y cuáles son las fronteras por las que transitan las conductas laborales en la actividad de los CCs.

b.1) El estatuto proteccionista del trabajo.

El proyecto de Miguel Bonasso, en ese entonces diputado nacional de la bancada que responde al gobierno nacional, fue presentado en el año 2005 y elaborado conjuntamente con sindicalistas del colectivo laboral FOETRA de la CABA, y se conoció como “Ley Especial Básica del Teleoperador”. Se trata del primer impulso legislativo para una regulación nacional específica del trabajo en los CCs¹⁸⁹.

Cabe ya aquí señalar que, si los agentes telefónicos están representados por el sindicato de Comercio en función del CCT 130/75, ya en el año 2003 comenzarán a dividirse las representaciones, en tanto FOETRA logrará encuadrar a una minoría de agentes telefónicos, quienes se desempeñen en ventas telefónicas en el CC de la empresa

quien representa a los trabajadores legalmente. Sin embargo, lo obsoleto del CCT 130/75, y su inespecificidad para con la actividad y el trabajo en los CCs, es denunciado por diversos actores (incluido el propio sindicato de Comercio).

189 Para un detalle de este documento pionero véase el proyecto de ley número 4676-D-05. Disponible: <http://www1.hcdn.gov.ar/dependencias/dsecretaria/Periodo2005/PDF2005/TP2005/06AGOSTO2005/tp108/4676-d-05.pdf> [Última visita: 14-4-2016].

Telecom¹⁹⁰. Entonces, FOETRA comienza a tener incidencia en la sanción de estatutos del trabajo en los CCs, aunque acotada a casos de empresas: a partir del proyecto Bonasso su objetivo es trascender esta frontera restringida de representación. FOETRA cuestiona la legitimidad del encuadre de los agentes telefónicos en Comercio, dada la naturaleza de su actividad en los CCs que, en esencia, sería la gestión telefónica de un usuario. En este sentido, el proyecto de Bonasso es afín a sus posiciones: su sanción podría ser un paso hacia aquel objetivo¹⁹¹.

Tanto estas disputas internas a los colectivos laborales como las posiciones de los sectores empresariales obstaculizan el proyecto. Éstos últimos se oponen desde el comienzo a este tipo de regulación, argumentando especialmente el aumento de los costos laborales que ello traería aparejado. Se señala que el proyecto de Bonasso altera la ecuación económica de los CCs, en tanto, de aprobarse, los agentes telefónicos pasarían de trabajar cinco horas y media a cuatro horas con cuarenta y cinco minutos. Pero no sólo eso: esa menor jornada laboral efectivamente trabajada equivaldría a una de ocho horas en cuanto a salario, ya que el proyecto declarararía al trabajo en los CCs como trabajo insalubre, y para este tipo de trabajos está establecido por la ley número 11.544 que cada hora trabajada se computa como una hora y veinte minutos¹⁹². El

190 Para profundizar sobre el CCT en el CC de Telecom, donde las partes intervinientes en su confección son FOETRA Sindicato Buenos Aires y Telecom Argentina, véase nuevamente:

http://www.fatel.org.ar/wp-content/uploads/2011/11/CCT576-03_cctteco_telecom.pdf [Última visita: 18-4-2016].

191 Ilustra las disputas entre los colectivos laborales un hecho sucedido en el año 2005. El CC Atento (empresa que forma parte del Grupo Telefónica) decide desconocer a los delegados electos de FOETRA entre los agentes telefónicos en sus sedes de Barracas y Martínez (CABA): señala que éstos representan a un gremio ajeno al que encuadra a sus empleados. En el año 2006 intervendrá el Ministerio de Trabajo de la Nación, quien convoca a negociar en paritarias un nuevo convenio colectivo (beneficiando así las posiciones de FOETRA frente a Comercio). Pero esta situación quedará trunca por la intervención del poder judicial: una cámara laboral porteña prohíbe las negociaciones paritarias entre FOETRA y Atento que había habilitado la intervención ministerial, y dictamina que se debía resolver previamente bajo qué gremio se encuadraban los trabajadores de la empresa.

Para profundizar en este hecho político y jurídico desde las variadas interpretaciones que produjo, Cf. Colectivo Situaciones (2006), Cf. Del Bono y Henry (2008) y véase diario digital Infobae, edición 23-11-2006.

Disponibile: <http://www.iprofesional.com/notas/36405-La-Justicia-limit-la-avanzada-sindical-por-reencuadre-gremial> [Última visita: 14-4-2016].

192 En este sentido se interpreta el artículo décimo del proyecto Bonasso, el cual señala la obligación de la empresa de incorporar al teleoperador en un régimen especial de jubilación, reducido en edad y años de aportes; para ello estipula un aporte adicional del empleador del 5% para asumir las mayores cargas en seguridad social.

proyecto de Bonasso haría perder competitividad y plantearía significativas desventajas frente a los países competidores de la región.

Desde las cámaras empresariales, se critica, asimismo, fijar por ley nacional este tipo de estatuto como el que propone el proyecto, planteando como alternativa la necesidad de mejorar el CCT 130/75, en vigencia para la mayor parte de la actividad¹⁹³.

Veamos el contenido del proyecto, que produce tan marcadas resistencias empresariales. El proyecto unifica distintas actividades que los “teleoperadores” realizan: atención, información y/o asesoramiento de aspectos técnicos, comerciales y/o administrativos; venta y/o promoción de productos y/o servicios. Lo que une a estas diferentes actividades es la recepción y/o emisión de conexiones telefónicas y telemáticas (convergencia de informática y telecomunicaciones) con un usuario.

Su eje central consiste en establecer garantías a los agentes telefónicos en su salud física, psíquica y mental, entendiendo que sin intervención estatal la actividad de los CCs deviene cuasi esclavista, carente de derechos para aquellos. En base a este fundamento, denominamos “estatutos proteccionistas del trabajo” a todos los proyectos en línea con el de Bonasso, cuyo eje se encuentra en un marco regulativo de mayor protección de los trabajadores.

Entre las principales cuestiones respecto a la regulación del trabajo, debemos destacar especialmente cómo impactaría en la organización del trabajo en los CCs, en varios aspectos.

En primer lugar, en la jornada de trabajo del agente telefónico. Ésta no podrá exceder de seis horas diarias (la jornada nocturna no podrá exceder de cinco horas y media). Y la semana laboral no podrá ser mayor a cinco días. (Si bien la intensidad del trabajo - cuestión abordada en el capítulo III de esta misma tesis- ya generaba que muchas empresas de CCs determinen jornadas en ese rango horario, regularlo por ley las obligaría a todas a cumplirlo).

En segundo lugar, el proyecto trae novedades en los descansos durante la jornada diaria -respecto a la regulación que, de hecho, previamente ocurría-. Destacándose aquí dos tipos de descansos: un descanso de treinta minutos al promediar la jornada, al que se agrega dos descansos visuales, que consisten en sendas pausas de quince minutos cada

193 Para todas estas críticas al proyecto Bonasso véase diario El Cronista Comercial, edición del 7-9-2005.

Disponible: http://tpa2.awardspace.com/archivos_archivos/cronista2.htm [Última visita: 14-4-2016].

dos horas trabajadas. Además, se regula una pausa mínima entre llamada y llamada de diez segundos.

En tercer lugar, nuevas reglas en torno a la organización del proceso de trabajo. Y esto principalmente en dos aspectos. Por un lado, el proyecto señala que en la fijación de los tiempos máximos de duración de las llamadas tendrá participación la asociación de profesionales de FOETRA: el proyecto lo ubica como interlocutor válido de la empresa, dada su experiencia y saberes adquiridos en cuanto a los efectos de las llamadas sobre la salud de los trabajadores. Por otro lado, en cuanto a la metodología de control del trabajo de los agentes telefónicos: si bien se permiten los controles realizados por intermedio de escuchas de las llamadas por parte de la empresa, se determina taxativamente que éstos tendrán un carácter exclusivamente correctivo y serán comunicados al agente telefónico con antelación (no serán sorpresivos ni secretos: se prohíben métodos de control clandestinos).

En base a estos lineamientos generales, al proyecto de Bonasso lo seguirán otros, que también podríamos denominar como estatutos proteccionistas del trabajo. Sin embargo, hasta nuestros días, este tipo de proyectos nunca llegarán a sancionarse¹⁹⁴: su rumbo incierto se vuelve un éxito de las resistencias de los sectores empresariales.

b.2) El estatuto competitivo del trabajo.

El estatuto competitivo del trabajo se vuelve más efectivo que el proteccionista, en tanto renueva las reglas laborales para una significativa porción de agentes telefónicos cordobeses. Su alcance se comprende más acabadamente si se lo recorta sobre el fondo del anterior: lo une con el estatuto proteccionista el intento de establecer nuevas reglas laborales; los separa su fundamento: el eje del estatuto competitivo del trabajo se encuentra en la posibilidad de otorgar mayor flexibilidad a la organización laboral.

194 Durante este período se presentarán, en el año 2006, el proyecto de los legisladores cordobeses Olivero, Benassi y Fernández (8961/L/06) -con alcance a Córdoba-, el del legislador nacional Mestre (h) (3557/10) y el de la legisladora nacional María Higonet y otros (4439/10) en el año 2010 –ambos de alcance nacional-. El último intento por retomar los anteriores proyectos truncos con antecedentes en el de Bonasso se dará en el año 2013 (Expediente 5047-D-2013), y será presentado por el legislador nacional Larroque y otros. En ocasión de la caída parlamentaria de este último intento se acusa por ello desde la Central de Trabajadores de Argentina Autónoma (CTA Autónoma) al, en ese entonces, gobernador tucumano Alperovich y al gobernador chaqueño en uso de licencia Capitanich. Véase: <http://agenciacta.org/spip.php?article10908> [Última visita: 19-4-2016].

Veamos cómo logra establecerse, y qué novedades produce.

En el año 2006 se firma el CCT 451/06, siendo su ámbito de aplicación las empresas radicadas en la provincia de Córdoba que dedican su actividad a la explotación comercial de los “servicios de contactos para terceros” (los CCs que aquí estudiamos), afectando a los empleados encuadrados en la Asociación Gremial de Empleados de Comercio de Córdoba (AGEC). Este nuevo estatuto ha sido producto de un acuerdo en el que intervienen la citada la AGEC, la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) y la Cámara Empresaria de Servicios de Contactos para Terceros de la Provincia de Córdoba (CESCT). Se consigue así oficializar un marco de regulaciones específicas hacia la actividad de los CCs, que funciona como anexo complementario al CCT 130/75¹⁹⁵.

También respecto al caso cordobés existen fuertes disputas a nivel de los colectivos laborales. Una de las principales es la que mantiene la Asociación de Trabajadores de Centros de Contactos y Afines de Córdoba (ATCCAC) con AGEC por la representación de los trabajadores de CCs cordobeses. En el año 2007 la ATCCAC obtiene la inscripción gremial, primer paso en la búsqueda de obtener personería gremial para convertirse en el sindicato oficialmente representativo del sector. Sin embargo, durante todos estos años no lo logra: la CESCT solamente reconoce a AGEC, y éste se mantiene como su único interlocutor, así como conserva su vigencia el CCT 451/06¹⁹⁶. También cabe señalar que, paralelamente a la vigencia del estatuto competitivo del trabajo, se mantienen las negociaciones para instaurar estatutos proteccionistas del trabajo (recuérdense todos los proyectos mencionados en la línea Bonasso, que se suceden en estos años)¹⁹⁷. Sin embargo, como ya vimos, ello nunca se logra.

195 Consúltense el texto completo del CCT 451/06, disponible junto a la Resolución 371/06 que homologa, por parte del MTEySS de la Nación, dicho convenio.

Disponible: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/117782/norma.htm> [Última visita: 20-3-2016].

196 Para profundizar en las disputas entre ATCCAC y AGEC, sus vínculos con gobiernos políticos y sectores empresariales y su participación en torno a la “ley Mestre”, véase diario cordobés La Voz, edición 5-9-2011:

<http://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/call-centers-dicen-que-se-achicaran-si-cambia-norma-mestre-acusa-golondrinas> [Última visita: 20-3-2016].

197 Diversos colectivos laborales se nuclean fuertemente en torno a la ley del teleoperador. Véase: <http://leybasicadelteleoperador.blogspot.com.ar/2013/12/sabes-hace-cuanto-hace-y-cuantas-veces.html> [Última visita: 20-3-2016].

En este marco de disputa, la vigencia del estatuto competitivo del trabajo en Córdoba se transforma en un eficaz logro estratégico de los sectores empresariales. Veamos sus alcances.

En sus fundamentos, el CCT 451/06 sostiene que las características propias de la actividad vuelven necesario adaptar la dinámica evolutiva que tienen estos servicios, y que tendrán en el futuro. Parte de su dinámica opera a partir de las diferentes coyunturas socioeconómicas, que modifican la rentabilidad de los diferentes servicios que puede brindar un CC¹⁹⁸. Entonces, el CCT busca corresponder la gestión del trabajo a esta dinámica de la actividad y a estas posibilidades de las empresas. A nivel general, el CCT establece una cierta flexibilidad para obtener mayor productividad de los agentes telefónicos y para que los CCs puedan adaptarse a las oportunidades de negocios.

Una diversidad de artículos produce nuevas reglas laborales en esta línea. Señalemos las principales en torno a la organización del trabajo.

En primer lugar, el CCT sanciona artículos de objetivos mutuos y compartidos entre los sectores empresariales y los trabajadores. Ello implicará para los agentes telefónicos el compromiso de atender los criterios de calidad, servicio y costo en la interacción con el cliente, mejorando de manera continua su productividad, lo que asegurará la rentabilidad de las empresas y el nivel de empleo, entendiendo que la competitividad de las empresas es clave para el mantenimiento de las fuentes de trabajo y la creación de empleos sustentables¹⁹⁹.

En segundo lugar, el CCT establece una jornada laboral de seis horas y media, con un descanso de treinta minutos en toda la jornada, con la posibilidad de decidir la empresa fraccionar o no este descanso; y establece una semana de seis días laborables para los agentes telefónicos.

Asimismo permite que las empresas adopten un modelo de jornada de trabajo y régimen horario adecuado a los requerimientos del servicio que brinden (con la única restricción de que el diagrama de servicios debe ser notificado con una anticipación de cuarenta y ocho horas a los trabajadores). Junto a ello, no ofrece detalles sobre las características de la jornada nocturna. Se explicita también una “amplitud funcional” para los CCs: la

198 Cf. las palabras citadas de Romero Victorica en el capítulo IV – apartado c, en esta misma tesis.

199 En igual sentido funciona el artículo denominado de “paz social”, el cual restringe las acciones de protesta de los trabajadores al comprometer a las partes a garantizar la resolución de los conflictos que afecten a la actividad laboral sin medidas de fuerza, agotando todas las instancias de diálogo. Si bien los artículos de “paz social” existen en otros CCT, el énfasis en evitar las medidas de acción directa es lo que lo distingue aquí.

posibilidad de cambiar de sede de trabajo a sus empleados, sin ningún tipo de represalia legal por ello.

En tercer lugar, el control por parte de la empresa en la organización del proceso de trabajo. El CCT le anexa a la posibilidad de grabar las comunicaciones entre agentes telefónicos y clientes a modo correctivo (presente también en los estatutos proteccionistas) la posibilidad de un monitoreo con el objetivo de acreditar a las empresas que los contraten la efectiva prestación de sus servicios, así como almacenar la comunicación “a modo de respaldo a los efectos que pudieran resultar necesarios”, señala taxativamente el CCT en su artículo doce.

En cuarto lugar, respecto a los montos remuneratorios, las empresas podrán establecer, voluntariamente, mecanismos de incentivos y/o premios, por lo que se introduce un sistema de remuneración variable, con la facultad para las empresas de modificar o eliminar estos mecanismos cuando lo deseen. Se ampara, por otro lado, en las disposiciones del artículo 92 de la Ley de Contrato de Trabajo para prestaciones de tiempo parcial: recordemos que en el año 2006 aun estaba vigente la modificación a este artículo que realizara el gobierno nacional de Menem, el cual quitaba derechos salariales adquiridos, modificación derogada luego en el gobierno nacional de Fernández de Kirchner en el año 2009²⁰⁰.

En quinto lugar, entre las novedades producidas por el CCT se encuentra la clasificación de nuevas figuras laborales. Si en los estatutos proteccionistas se hacía mención de un indiferenciado “teleoperador” como la figura laboral encargada de gestionar al cliente, en el CCT 451/06 esta denominación se convierte en “representante”. Habrá representantes de atención al cliente, de mesa de ayuda y de gestión comercial.

Finalmente, se introducirán especificidades en el medio por el cual se produce la gestión del cliente: se pasa de la más común “llamada” de los estatutos proteccionistas, a lo que ahora se designa como “contacto”, realizado por una multiplicidad de canales²⁰¹.

Señalemos dos cuestiones sobre estos dos últimos aspectos.

Se refleja en ellos una apuesta política que, sin embargo, parece volverse más una apuesta a futuro de la actividad que una realidad presente.

200 Cf. capítulo I apartado b; y capítulo IV apartado b, en esta misma tesis.

201 El teléfono es uno más entre otros canales. En el artículo trece se mencionan: conexiones telefónicas, correo electrónico, comunicación directa vía Internet, o cualquier otro método actual o futuro diseñado.

Por un lado, como describimos durante el apartado previo, en efecto nuevos canales de gestión del cliente se hacen presentes en los CCs. No obstante esta mayor diversidad, la gestión telefónica es aún la principal²⁰².

Por otro lado, la imagen de las empresas de CCs: borrar de los CCT la palabra “teleoperador” y la palabra “llamada” y suplantarlos por los más genéricos “representante” y “contacto” implica quitar centralidad al medio telefónico, más estresante para el trabajador, para dar paso a formas menos agresivas de gestión del cliente.

¿Llegará el día en que los agentes telefónicos se vuelvan masivamente representantes: dará paso ello efectivamente a un trabajo de menor desgaste? ¿Llegará el día en que nuestras sociedades sancionen una ley “No Contacte”?

c) Reflexiones sobre el Capítulo VI.

El surgimiento y la consolidación de la actividad de los CCs se inscriben dentro del proceso de “clientelización en la sociedad”, especializándose en gestionarla. Así, el trabajo en los CCs está intrínsecamente ligado a un proceso social que lo envuelve y lo excede: si en los CCs se han implementado e incrementado estrategias “uno a uno” (un agente telefónico-un cliente), se visibiliza en este período que ese cliente se ha vuelto una población. En este sentido, las empresas parecen llegar a un umbral de saturación en su relación con los clientes, siendo un síntoma de ello las leyes del tipo “No Llame”.

Dentro de esta matriz general, los objetivos de los distintos gobiernos nacionales no obturan este proceso. Con sus políticas de consumo donde mayores fracciones de la población tendrán capacidad de comprar productos o acceder a servicios, los vincula simultáneamente a las empresas: la actividad de los CCs logra consolidarse en este marco.

¿Cuál será el estatuto del trabajo en torno a este proceso de clientelización de la sociedad, al que se ligan ahora toda una masa de agentes telefónicos?

Hemos podido identificar dos fronteras por donde transitan las disputas en torno al marco regulatorio del trabajo en los CCs, los hemos identificado como estatutos

202 Zukerfeld (2013) nos ofrece una idea muy sugerente sobre ello. Señala que la necesidad de atención personal continúa siendo esencial en una economía donde la información fluye pero la atención escasea. El cliente requiere atención de parte de las empresas, y esta demanda se inscribe mejor a partir de una atención personalizada, aun no siendo presencial sino telefónica (pp. 127-130).

proteccionistas de trabajo y estatutos competitivos del trabajo. En el contexto de esta disputa, señalamos como exitosas las resistencias de los sectores empresariales a la sanción de una más extendida regulación del trabajo que tome como eje la protección del agente telefónico. Pero este sector no muestra simplemente una estrategia de obstaculización de otros estatutos: junto al sindicato de Comercio produce el suyo propio, impulsa un estatuto competitivo del trabajo, al cual parece guiarlo el principio de que no debe haber obstáculos organizacionales para la gestión del cliente: éste debe ser atendido, en forma flexible, a toda hora, todos los días, todo el año. Logran hacerlo entrar en vigencia y encuadrar a una enorme cantidad de agentes telefónicos cordobeses (recordémoslo, la provincia que ostenta mayor cantidad de empleo en CCs) bajo nuevas reglas laborales.

Las conductas laborales se nos revelarán entonces como más competitivas: más flexibles, más productivas, más controladas. Mayor competitividad para las empresas, menores derechos para los agentes telefónicos: por esos márgenes parecen transitar las conductas laborales, lo que se traduce en un horizonte de trabajo con aún mayor desgaste.

Conclusiones Parte II.

Lo generalizado en estos años: la población-cliente y los nuevos ordenamientos laborales.

“El servicio de venta se ha convertido en el centro o el “alma” de la empresa. Se nos enseña que las empresas tienen un alma, lo cual es sin duda la noticia más terrorífica del mundo. El marketing es ahora el instrumento del control social, y forma la raza impúdica de nuestros amos. El control es a corto plazo y de rotación rápida, pero también continuo e ilimitado, mientras que la disciplina era de larga duración, infinita y discontinua”.

G. Deleuze. *PosData sobre las sociedades de control*

La generalización de la actividad de los CCs ha devenido mecanismo de integración al trabajo: imaginamos que muchos de los jóvenes por estos años podrían haberse visto a sí mismos en un inexorable destino como agentes telefónicos que gestionan clientes, realizando llamadas buscando venderles algo, atendiendo llamadas para escuchar sus reclamos.

Hemos intentado, en esta segunda parte, demostrar un procedimiento decisivo para llevar a cabo aquello: las estrategias de competitividad. Más que planificación meticulosa predefinida e invariablemente ejecutada, entendemos dichas estrategias como un arte de conducir distintas conductas en algún sentido. En torno a la expansión de la actividad de los CCs, las estrategias de competitividad se revelarán estrategias políticas antes que económicas: se trata de ser capaces de lograr ventajas a partir de las relaciones con los otros actores. Serán los sectores empresariales, los gobiernos políticos y los colectivos laborales quienes las encarnen, en tanto decisores, gestores y reguladores de la actividad.

Pues bien, en base a las relaciones entre dichos actores podemos afirmar que la constelación de relaciones de fuerza ha mostrado desplazamientos entre los años 2002 y 2010.

A juzgar por sus propias declaraciones, las empresas de CCs han logrado ventajas a nivel de los gobiernos provinciales que no han podido lograr a nivel nacional. Han conformado con aquellos una dinámica unidad estratégica: las empresas de CCs logran

múltiples modalidades de subsidios –y con ello aseguran su objetivo de rentabilidad– por parte de una cada vez más extensa cantidad de gobiernos provinciales; estos últimos generan condiciones de competitividad para los CCs, y también logran sus objetivos: la posibilidad de crear trabajo, una importante cantidad de empleo para los jóvenes de su provincia.

En este sentido, los sectores empresariales de los CCs logran mostrarse como un nuevo actor económico con una capacidad política que no debe subestimarse: si consideran como errónea la gestión del gobierno nacional en torno a la conducción de la política económica, si consideran que las principales variables macroeconómicas argentinas atentan contra su competitividad, igualmente logran expandirse (llegan más empresas, se abren más sedes de trabajo, se integran como empleados miles de agentes telefónicos). No aparece como una actividad privilegiada frente a otras (como en el período previo) por parte de los distintos gobiernos nacionales, en tanto los indicadores de empleo mejoran en todos los sectores de la economía. Pese a ello, su unidad estratégica con los gobiernos provinciales demuestra ser suficiente para consolidar fuertemente una actividad laboral.

Pues bien, si estos fueron los procedimientos, resta definir sus efectos.

El ejercicio gubernamental desplegado en este período pasará de rodear a una fracción restringida de individuos, a atravesar a la población en su conjunto. Hemos intentado demostrar la presencia de un proceso que denominamos de “clientelización de la sociedad”, el cual intensifica y extiende las relaciones entre empresas y clientes a mayores fracciones de la población. A la actividad de los CCs le tocará gestionar dicha clientelización.

Y por ello, a partir de su relevancia laboral, por haber logrado volverse un modo de gestión eficaz no ya de un cliente, sino de una población-cliente, de todo un proceso social, la actividad de los CCs ha derivado en la producción de nuevos ordenamientos laborales.

A partir de los CCs hemos podido detallar el modo de funcionamiento de una actividad laboral novedosa, hemos podido definir nuevas formas más flexibles de organizar los procesos de trabajo y modalidades para controlarlo, hemos podido caracterizar figuras laborales nuevas y utilizar nuevos canales de comunicación para hacer negocios. En suma, se han establecido nuevas reglas laborales, y que tienen por concepción un estatuto competitivo del trabajo. Las fuerzas que impulsan la actividad de los CCs han

logrado producir dicho estatuto y han resistido exitosamente otros estatutos de carácter proteccionista. Le han dado contenido a una regulación del trabajo en la que se introduce a una cantidad cada vez mayor de trabajadores. Establecieron, en definitiva, un nuevo sendero por donde transitan un conjunto relevante de conductas laborales en nuestras sociedades actuales, que privilegia las lógicas flexibles de la organización del trabajo frente a las lógicas proteccionistas en función de los trabajadores.

Conclusiones Generales.

Los Call Centers y más allá. Sobre la constitución actual del trabajo.



La foto ya no resalta la individualidad de uno, dos o tres agentes telefónicos, como nos dejaba ver, más de cerca, la foto del comienzo de esta tesis. Su perspectiva panorámica retrata, en cambio, lo indiferenciado de las masas de los agentes telefónicos puestos en fila. Un modo de organizar un puesto de trabajo y organizar una empresa, pero también una forma de intervención sobre la sociedad.

Dos constelaciones de fuerzas y esquemas de política económica bien diferenciados hemos transitado en este proceso de construcción y generalización de la actividad de los CCs. Sin embargo, dicha actividad logra inmiscuirse y rodearnos, afectarnos como individuos y como poblaciones, y mantenerse erguida frente a ambas constelaciones. Lo logra a través de instrumentos de tecnología gubernamental que, alternativamente, protagonizan los cálculos de eficiencia empresarial y las estrategias de competitividad. La emergencia de la actividad de los CCs logra conformar un nuevo tipo de constitución del trabajo, representativo y relevante de nuestras sociedades actuales.

¿Cómo se puede explicar esta vigencia, sino a partir de las relaciones entre las fuerzas políticas, económicas y laborales que sustentan la emergencia de la actividad de los CCs, que muestran tal potencia y versatilidad que logran hacer surgir, permanecer y consolidar a una nueva actividad laboral ante procesos y contextos tan significativamente diferenciados?

Con esta restitución de lo político hemos intentado producir cierta inteligibilidad sobre ciertas fuerzas y procesos, que conviven entre nosotros, y que afectan nuestros modos de existir y trabajar. Son difíciles de contrarrestar, en tanto son parte cotidiana de nuestras vidas. La clientelización de la sociedad se extiende por gran parte de la población: somos nosotros mismos los que cada vez más nos transformamos en clientes y vivimos rodeados de promociones y ofertas de productos y servicios.

Su gestión requiere de otro fenómeno, ahora de tipo laboral. Esta amplia puerta de entrada al mercado laboral que ha sido la actividad de los CCs en estos años no parece solamente una nueva actividad laboral, sino también una escuela de formación de actitudes personales proactivas y persuasivas para gestionar aquella clientelización. Más que una simple organización de trabajo, un nuevo modo de conducta laboral. El estatuto competitivo del trabajo que le corresponde produce nuevas reglas laborales adaptadas a una gestión eficaz y rentable del cliente. Y ello no ha sido compatible con políticas proteccionistas de los trabajadores.

La historia política sobre la constitución del trabajo que aquí intentamos trazar, demuestra que para hacer posible la consolidación de estas nuevas conductas laborales, se han establecido alianzas políticas, pero también se han sufrido resistencias.

Y, entonces, luego de describir una actividad laboral como la de los CCs, que logra atravesar exitosamente distintas resistencias, que logra salir airosa de constelaciones de fuerzas diametralmente opuestas, nos vuelve a invadir uno de los interrogantes que teníamos al comienzo.

¿Y si la actividad de los CCs no fuera solamente una actividad pasajera, transitoria, efecto fugaz de unas condiciones políticas, económicas y laborales perversas y destructoras? ¿Y si fuera una actividad laboral que si, viene a trastocar lo viejo, pero también logra introducir transformaciones permanentes en el mundo del trabajo? ¿Si los CCs no fueran sólo un desvío antes de volver al camino habitual, si, quizás, fueran parte de un nuevo camino?

Tendremos que seguir investigando alrededor de esta actividad de los CCs, ahora enfocando los nexos, que se nos vuelven intuitivamente evidentes, pero de los que aún no conocemos demasiado, entre el trabajo y el neoliberalismo. No entendiendo este par como una ideología o programa económico que viene a imponer tal o cual tipo de trabajo. Entendiéndolo como un arte de gobierno, como una de las artes que, señalaba Foucault, se apoyan y se rebaten frente a otras, como juego político que ocurre en la

historia²⁰³. Intuimos que el neoliberalismo, como una de estas artes, ha tenido plena incidencia en la constitución de los nuevos ordenamientos socio-laborales que aquí identificamos.

¿Cómo no intuir estos vínculos si irrumpen junto a los CCs intervenciones de los colectivos laborales en función del reemplazo de viejas regulaciones protectoras por un estatuto del trabajo competitivo, si entran y salen sin pausa trabajadores del mercado laboral sin mayores regulaciones, si se logra calcular sus vidas útiles y se dispone de grandes cantidades de trabajadores para reemplazar unos por otros y con esto se vuelve eficaz un empleo efímero, si se convierten en habituales nuevas formas de obtener rentabilidad para las empresas ancladas en formas tercerizadas de competencia, si se expanden nuevos trabajos en los que la actitud individual permite a los trabajadores diferenciarse de los demás?

203 Foucault (2007, p. 358).

Bibliografía.

Arceo, N., Monsalvo, A., Schorr, M., Wainer, A. (2008) *Empleos y salarios en la Argentina*, Ed. Capital Intelectual, Bs. As.

Basualdo, V. y Morales, D. (coords.) (2014) *La tercerización laboral. Orígenes, impacto y claves para su análisis en américa latina*, Ed. Siglo veintiuno editores, Bs. As.

Basualdo, V. Morales, D. Esponda, A. y Gianibelli, G. (2015) *Tercerización y derechos laborales en la Argentina actual*, Ed. La Página SA, Bs. As.

Becker, H. (2011) *Trucos del oficio. Cómo conducir su investigación en ciencias sociales*. Siglo Veintiuno Editores, Bs. As.

Boscherini, F. y Poma, L. (2000) *Territorios, conocimiento y competitividad de las empresas*. Miño y Dávila Editores, Madrid.

Bourdieu, P. Chamboredon, J.C. Passeron, J. C. (2002) *El oficio de sociólogo. Presupuestos epistemológicos*, Siglo XXI Editores Argentina, Bs. As., [1er Ed. 1973].

Bourdieu, P. (2002) *Las estructuras sociales de la economía*, Ed. Manantial, Bs. As.

Canitrot, A. (1983) *Orden social y monetarismo*, Ed. CEDES, Bs. As.

Castel, R. (1995) *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Ed. Paidós, Bs. As.

Castells, M. (1995) *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano*, Alianza Editorial, Madrid.

Colectivo Situaciones (2006) *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*, Ed. Tinta Limón, Bs. As.

Coriat, B. (1994) *Los desafíos de la competitividad*, Eudeba, Bs. As.

Dardot, P. y Laval, C. (2013) *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*, Ed. Gedisa, Barcelona.

De la Garza Toledo, E. (2010) Cap. 1: ¿Hacia dónde va el trabajo humano? En *Hacia un concepto ampliado de trabajo: del trabajo clásico al no clásico*, Ed. Anthropos, México.

Dejours, C. (2000) Psicodinámica del trabajo y vínculo social. En *Revista Actualidad Psicológica*, Nro. 274, Año XXIV, Bs. As.

Del Bono, A. (2006) Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo. *Revista Sociología del Trabajo, nueva época*, Nro. 56, pp. 3-32, Bs. As.

----- (2010) La geografía de los call centers: territorio, trabajo y empleo. En Roitman, S.; Lisdero, P. y Marengo, L. (comps.) *La llamada...El trabajo y los trabajadores de Call Centers en Córdoba*, Jorge Sarmiento Editor, Córdoba, pp. 37-66.

Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2008) Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Revista Trabajo y Sociedad, N° 10, vol. IX*, Santiago del Estero.

Del Bono, A. y Henry, L. (2008) La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los call centers de servicios para exportación en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Bs As.

----- (2009) Tercerización de servicios en la Argentina: empleo y gestión de RRHH en los CC. *Sistema de Información para evaluación y monitoreo del empleo, trabajo y la inclusión social: PNUD ARG/04/03*, Ministerio Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Bs. As.

Deleuze, G. (1990) PosData sobre las sociedades de control. En C. Ferrer (comp.) *El lenguaje literario, Tº 2*, Ed. Nordan, Montevideo.

Foucault, M. (1992) Nietzsche, la Genealogía, la Historia. En *Microfísica del poder*, edit. y trad. J. Varela, F. Alvarez Uría, Ediciones de la Piqueta, pp. 7-29, [1era Ed. 1971], Madrid.

----- (2001) Post-Scriptum: el sujeto y el poder. En *Michel Foucault: Más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, editado por H. L. Dreyfus y P. Rabinow. Nueva Visión, pp. 241-259, [1era Ed. 1983], Bs. As.

----- (2005) *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores Argentina [1era Ed. 1975], Bs. As.

----- (2006) *Seguridad, territorio, población*. Curso en el Collège de France (1977-1978). Fondo de Cultura Económica, Bs. As.

----- (2007) *Nacimiento de la biopolítica*. Curso en el Collège de France (1978-1979). Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

----- (2012) Poder y saber, Entrevista con Shigehiko Hasumi, París, 1977. En *El poder, una bestia magnífica. Sobre el poder, la prisión y la vida*, editado por Edgardo Castro. Siglo XXI, Bs. As., pp. 67-86.

Garro, S. (2008) Entre el hecho y el derecho: flexibilidad laboral y call centers en la Argentina postdevaluación. *Ponencia IX Jornadas Estudiantes Posgrado en Humanidades, Artes, Ciencias Sociales y Educación en América Latina en el Nuevo Milenio: Procesos, Crisis y Perspectivas*, Facultad de Filosofía, Univ. de Chile, Chile

Gereffi, G. y Fernández Stark, K. (2008) *Servicios globales deslocalizados: tendencias e impactos en América Latina y el Caribe*. Ponencia presentada en el Seminario “Servicios empresariales a distancia en AL y el Caribe”, Santiago de Chile

Gordon, C. (1991). Governmental rationality: an introduction. En Burchell, G. y Gordon, C. *et al* (Ed.) *The Foucault effect: studies in governmentality*. The University of Chicago Press, pp. 1-51, Chicago.

Harvey, D. (1989) From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *En Rev. Geografiska Annaler. Series B, Human Geography, Vol. 71, No. 1, The Roots of Geographical Change: 1973 to the Present*, pp. 3-17.

Holman, D. Batt, R. Holtgrewe, U. (2007). *The global call center report: International perspectives on management and employment*, Cornell University ILR School [Electronic version].

Jacinto, C. (2010) Elementos para un marco analítico de los dispositivos de inserción laboral de jóvenes y su incidencia en las trayectorias. En Jacinto, C. (comp.) *La construcción social de las trayectorias laborales de jóvenes. Políticas, instituciones, dispositivos y subjetividades*, Ed. Teseo/IDES, Bs. As.

Korinfeld, S. (2001). El servicio de atención al cliente – 112. En Neffa, J. (coord.) *Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores*, Ed. Trabajo y Sociedad, CEIL PIETTE, CONICET, Bs. As.

Kosacoff, B. (comp.) (2009) Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007. *Documento de Oficina de CEPAL en Buenos Aires*, Bs. As.

Lash, S. y Urry, J. (1994) *Economías de signos y espacios*. Amorrortu editores, Londres.

López Ruiz, O. J. (2013) La «empresa» como modo de subjetivación. En *Confluencia*, Año 6, no. 13, pp. 119-145.

----- (2014) El ethos de los ejecutivos de las transnacionales: valores sociales en una sociedad que se globaliza. Una trayectoria de investigación. En Szlechter, D. y Luci, F. (comps.) *Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*, Edicon, Bs. As, pp. 189-231.

López, A., Kosacoff, B. (2008) América Latina y las Cadenas Globales de Valor: debilidades y potencialidades. *Revista Journal Vol. 2 Num.1 “Globalización, competitividad y gobernabilidad”*, GCG Georgetown University, Georgetown.

López, A., Ramos, D. y Starobinsky, G. (2009) Clusters de software y servicios informáticos: los casos de Córdoba y Rosario a la luz de la experiencia internacional. En *Documento Nro.32 del Centro de investigaciones para la transformación (CENIT)*, Bs. As.

Miranda Oliveira Jr., M. (coord.) (2005) Brazilian Call Center Industry Report 2005. En *The Global Call Center Industry Project*, Pontificia Universidade Catolica de Sao Paulo, Sao Paulo.

Meda, D. (2007) ¿Qué sabemos sobre el trabajo? En *Revista de Trabajo*, Año 3 Nro. 4, *Pensar el Trabajo*, pp. 17-32. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Bs As.

Meradi, L. (2009) *Alta rotación. El trabajo precario de los jóvenes*, Tusquets Editores, Bs. As.

Micheli Thirión, J. (2007) Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *Revista CONfines 3/5 enero-mayo 2007*, pp. 49-58, México.

Montarcé, I. (2013) Trabajo, Control y Regulación Laboral en Call Centers en México: implicaciones para el análisis de la acción colectiva y la organización sindical. *Ponencia presentada en VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo*, San Pablo.

Neffa, J. C. (2007) (Dir.) *Teorías económicas sobre el mercado de trabajo. II.- Neoclásicos y nuevos keynesianos*, Ed. Fondo de Cultura Económica, Bs. As.

Neffa, J. C. y colaboradores (2010) Modelos productivos y sus impactos sobre la relación salarial. Reflexiones a partir del caso argentino. En De la Garza Toledo y Neffa (comps.) *Trabajo y modelos productivos en América Latina. Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela luego de las crisis del modo de desarrollo neoliberal*, CLACSO, Bs. As., pp. 261-374.

Orwell, G. (1983) *1984*, Ed. Nilo-Mex, México.

Palomino, H. (2004) Trabajo y teoría social: Conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. *Documento interno de la cátedra Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales*, UBA, Bs. As.

Palomino, H. y Dalle, P. (2012) El impacto de los cambios ocupacionales en la estructura social de la Argentina: 2003-2011. En *Revista de Trabajo, Año 8, Nro. 10, Julio-Diciembre 2012*, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Bs. As, pp. 205-223.

Panaia, M. (1996) Introducción. Un estado de la cuestión sobre trabajo y empleo. En Panaia, M. (comp.) *Trabajo y empleo. Un abordaje interdisciplinario*. Ed. EUDEBA/PAITE, Bs. As.

----- (2005) Apuntes para la rediscusión del concepto de región en la Argentina actual. En *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo Nro. 1*, Bs. As., pp. 225-246.

Pok, C. y Lorenzetti, A. (2004) Los Perfiles Sociales de la Informalidad en Argentina, *Documento presentado en el Taller “Informalidad y género en Argentina”, Centro Cultural de la Cooperación, Bs As.*

Sansaulieu, R. (1990) Culture, Entreprise et Société. Réflexions à partir de l’expérience française. En Chanlat, J. F. (dir.) *L’individu dans l’organisation: les dimensions oubliées*, Presses de L’université Laval Editions ESKA, pp. 611-628, Québec.

Sassen, S. (2010) *Territorio, autoridad y derechos. De los ensamblajes medievales a los ensamblajes globales*. Katz Editores. Bs. As./Madrid.

Sennett, R. (2012) *La corrosión del carácter*. Editorial Anagrama, Barcelona.

Spinosa, M. (2006) Los saberes y el trabajo. Ensayo sobre una articulación posible. En *Anales de la educación común, Tercer siglo, Año 2, Nro. 5, Educación y trabajo*. Publicación de la Dirección General de Cultura y Educación, Dirección Prov. de Planeamiento y Gestión del Sistema Educativo de la Provincia de Bs. As., Prov. de Bs. As.

Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) (2006) *Estrategias de investigación cualitativa*, Gedisa Editorial, Barcelona.

Vilas, C. (2002) El síndrome de Pantaleón. Política y administración en la reforma del estado y la gestión de gobierno. En *Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública Nro. 1*, pp. 46-68.

Winiecki, D. (2007) Subjects, Subjectivity, and Subjectification in Call Center Work. *Journal of Contemporary Ethnography, Volume 36 Number 4*, Sage Publications, pp. 351-377.

Ynoub, E. (2009) *Empleo, trabajo tercerizado y sindicatos. Una reconstrucción conformada por distintos grupos de trayectorias laborales de trabajadores*

pertenecientes al sector de Telecomunicaciones (1990-2006). Tesis de la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, Universidad de Buenos Aires, Bs. As.

Zelizer, V. (1978) Human values and the market: the case of life insurance and death in 19th century America. *American journal of sociology*, vol. 84, n° 3, noviembre 1978, pp. 591-610.

Zukerfeld, M. (2013) *Obreros de los bits. Conocimiento, trabajo y tecnologías digitales*, Ed. Univ. Nac. de Quilmes, Bs. As.

Anexos.

a) Anexo metodológico.

Diagrama 1A. Coherencia interna de objetivos generales y específicos, hipótesis principales y fuentes y métodos de relevamiento y análisis.

Objetivo General	Objetivos específicos	Hipótesis de trabajo	Hipótesis sustantivas	Fuentes principales	Ejercicios teórico-metodológicos
Comprender las modalidades de constitución del trabajo en la actualidad, a partir de la construcción y la generalización de la actividad de CCs en Argentina, en el período 1994-2010.	Describir e interpretar la construcción de la actividad de los CCs (1994-2001)	Esta etapa se define por una serie de cálculos de eficiencia empresarial que configuran el trabajo, producto conjunto de gobiernos nacionales y empresas de CCs.	El trabajo en los CCs será un producto definido principalmente por la figura del "cliente", la cual adquiere una renovada fuerza para la rentabilidad de las empresas. Y los CCs encontrarán un modo eficaz para adaptar y orientar sus acciones hacia dicho "cliente", lo que posibilita construir este nuevo tipo de trabajo.	<u>Fuentes primarias:</u> Entrevistas a agentes telefónicos ²⁰⁴ , mandos medios y altos de CC y a informantes clave. Documentos de telemarketing y relacionamiento con el cliente, manuales de los CCs, relevamiento de la demanda laboral. <u>Fuentes secundarias:</u> tablas de empleo, legislación laboral general, revistas especializadas	Sistematizar el contexto y describir principales "hitos" en la construcción de la actividad de CC. Matriz-resumen con las principales dimensiones de los cálculos en torno a la figura del cliente. Caracterizar los principales efectos de estos cálculos en función de la configuración del trabajo en los CCs.
	Describir e interpretar la generalización de la actividad de los CCs en Argentina (2002-2010)	Esta etapa se define por una serie de estrategias de competitividad que expanden el trabajo, producto conjunto de gobiernos provinciales, CCs y cámaras empresariales.	El trabajo en los CCs, lejos de ser reductible a cambios organizacionales en las empresas, se sustenta en extendidas e intensificadas modalidades de relación entre las empresas y los clientes (competencia económica que afecta al conjunto de la población), lo que permite establecer nuevas reglas y conductas laborales sobre cada vez mayor cantidad de trabajadores.	<u>Fuentes primarias:</u> Diario de sesiones de las legislaturas, Relevamiento de legislación hacia la actividad. Entrevistas a informantes clave y mandos medios/altos de CC. Documentos políticos (del gobierno, sector empresarial, colectivos laborales). Convenios Colectivos laborales. <u>Fuentes secundarias:</u> Tablas de empleo y consumo, evolución del empleo en CC, legislación laboral específica; revistas especializadas, diarios de tirada provincial y nacional.	Sistematizar el contexto y describir la generalización de la actividad de CCs. Matriz-resumen que integre los actores involucrados en la generalización de la actividad, sus estrategias e (inter)acciones. Caracterizar las estrategias competitivas en función de la relación empresa-cliente y vincularlas a las nuevas reglas laborales vigentes.
	Explorar la relación entre los cálculos y estrategias de los actores en torno a la actividad de CCs y la modalidad de constitución del trabajo en Argentina (1994-2010)	Los CCs forman parte de una actividad laboral que viene a establecer algunas transformaciones permanentes en el mundo del trabajo	-----	-----	Reflexiones sobre las relaciones de fuerza en torno a la actividad de CCs. Reflexiones sobre la relación entre un determinado ejercicio gubernamental y la constitución actual del trabajo.

Fuente: Elaboración propia

204 Respecto a los agentes telefónicos, que se desempeñan o desempeñaron en CCs, hicimos entrevistas a jóvenes, de 18 a 29 años, de nivel de instrucción secundario y terciario/universitario, hombres y mujeres. Estas características nos remiten al núcleo más representativo, en cantidad, de los trabajadores que se desempeñan allí

b) Anexo de tablas, figuras y cuadros.

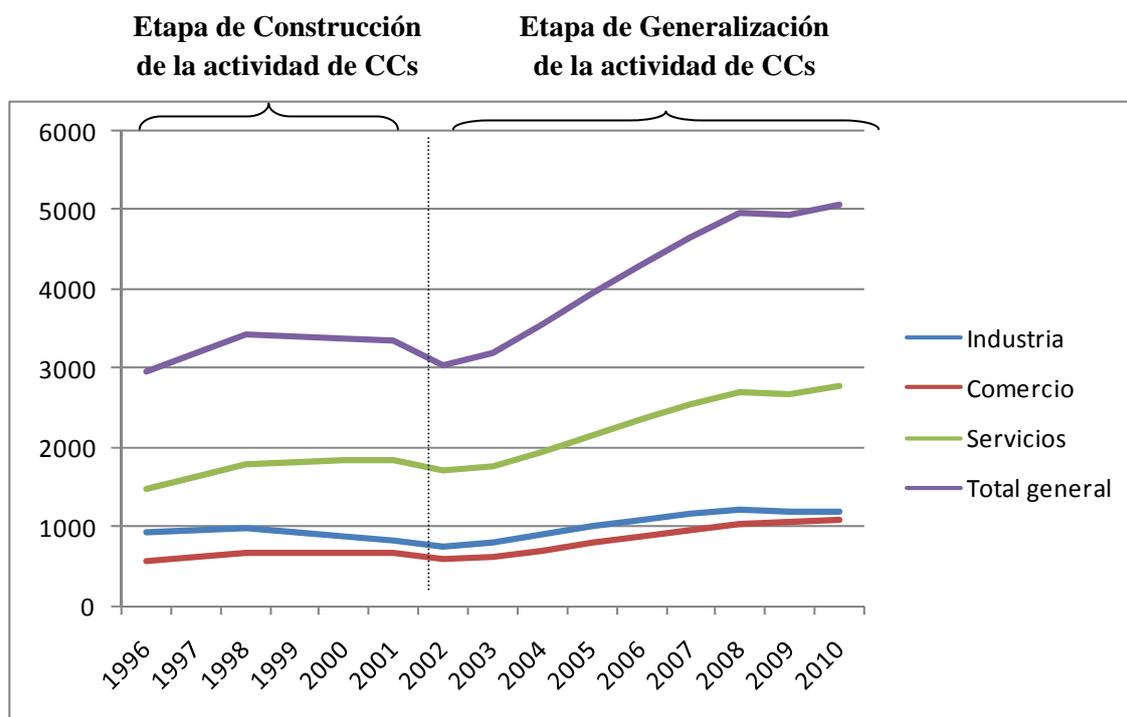
Tabla 1A. Stock estimado de inversión extranjera directa (IED) mundial por sector, 1990 y 2004 (en porcentaje).

	1990		2004	
	US\$ millones	%	US\$ millones	%
IED total	1 775 921	100	9 477 090	100
Servicios	868 134	49	5 883 341	62
Electricidad, gas y agua	9 205	1	216 012	2
Construcción	20 436	1	82 733	1
Comercio	211 445	12	1 049 533	11
Hoteles y restaurantes	23 300	1	82 401	1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	26 424	1	497 003	5
Servicios financieros	357 995	20	1 824 614	19
Servicios empresariales	117 747	7	1 531 728	16
Administración pública y defensa	55	0	11 495	0
Educación	87	0	592	0
Salud	914	0	11 090	0
Servicios sociales, personales y comunitarios	12 301	1	74 194	1
Otros servicios	70 378	4	138 776	1
Sin clasificar	17 847	1	363 170	4

Fuente: UNCTAD (2006a).

Fuente: Extraído de Kosacoff (2009). (El redondel resaltado es nuestro)

Figura 1A. Empleo asalariado registrado, en el sector privado en SIPA (*), por sector de actividad. En miles y variaciones (%). Promedio anual, 1996-2010.



Variaciones (**)	Empleo TOTAL	Servicio	Industria	Comercio
1996 / 2002	2,9	15,4	-18,5	5,7
2003 / 2010	58,9	57,9	48,5	75,8

Fuente: Elaboración propia en base al Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS.

(*) Base en el Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) - Con estacionalidad.

(**) Aclaraciones: 1) tenemos datos disponibles desde el año 1996; 2) tomamos el año 2002 como parte de la variación del primer período: a nivel económico, la inercia de los procesos (efecto de determinadas relaciones de fuerza políticas) se refleja mejor si contamos el año 2002 como parte del primer período.

Tabla 2A. Empresas proveedoras de tecnologías para CCs emplazadas en CABA, según capitales de origen, fecha de inicio de servicio y tipo de servicio brindado.

Nombre de la empresa	Capitales de origen	Fecha inicio de servicio	Tipo de servicio - brinda soluciones en...
1. CyTComunicaciones	Nacionales	1990	Conectividad / Aplicativos telefonicos / Aplicativos de contacto
2. IPLAN	EEUU	1999	Conectividad / Aplicativos telefonicos / Tecnologia de equipamiento
3. Telerecursos	Holandeses		RRHH
4. Mitrol	Nacionales	1987	Aplicativos telefonicos / Tecnologia equipamiento /Tecnologia software/ / Aplicativos de contacto
5. Proaxion	EEUU	1992	Consultoría / RRHH
6. Accenture	Multinacionales	1989	Consultoria / Tecnologia software / Aplicativos de contacto
7. Nosis SA		1988	Consultoria
8. Kewink			Consultoria estadística / Tecnologia de software
9. Vocalcom	Franceses	1995	Aplicativos telefonicos / Tecnologia equipamiento /Tecnologia software/ / Aplicativos de contacto
10. Tecnovoz SA	Nacionales	1993	Aplicativos telefónicos / Aplicativos de contacto / Tecnologia de software / Consultoría
11. Aspect (ex Corsidian)	EEUU	1978	Aplicativos telefonicos / Tecnologia equipamiento /Tecnologia software/ / Aplicativos de contacto / Consultoria
12. Pines SA	Nacionales	1988	Aplicativos de contacto
13. Gradicom			Aplicativos telefonicos / Aplicativos de contacto
14. Nexcentra	Nacionales	2004	Conectividad / Aplicativos telefonicos / Tecnologia software/ / Aplicativos de contacto / Consultoria
15. Neotel		2003	Conectividad / Aplicativos telefonicos / Tecnologia software/ / Aplicativos de contacto
16. Cecilia Solano Consultores	Nacionales		Consultoria
17. Telesoft Inworx		1992	Aplicativos telefonicos / Tecnologia software/ / Aplicativos de contacto
18. Soluciones Tecnológicas SA	Chile	1999	Aplicativos telefonicos / Tecnologia software
19. Logisis	Nacionales	2004	Tecnologia de software
20. Altitude Software	Europeos		Tecnologia de software
21. Proyectos Tecnologicos Integrales	Inglaterra	1997	Aplicativos telefonicos /Tecnologia software/ Aplicativos de contacto / Consultoria
22. Meritent	EEUU		Consultoria estadística
23. Avaya	EEUU	2000	Conectividad / Aplicativos telefonicos / Tecnologia equipamiento /Tecnologia software/ Aplicativos de contacto
24. Trans Industrias Electronicas SA	Nacionales	1985	Conectividad / Aplicativos telefonicos / Aplicativos de contacto / Tecnologia de equipamiento
25. ATS	Nacionales	1991	Consultoria / Tecnologia software / Aplicativos de contacto
26. Magri Comunicaciones		1987	Aplicativos telefónicos / Aplicativos de contacto
27. Commlogik	EEUU		Aplicativos telefonicos / tecnologia de equipamiento
28. InConcert	España	1999	Tecnologia software / Aplicativos telefónicos / Aplicativos de contacto
29. PC Rent			Tecnologia de equipamiento
30. Latincoaching	Nacionales	1994	Consultoria (coaching)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Guía Contact Center, en Revista Contact Center.

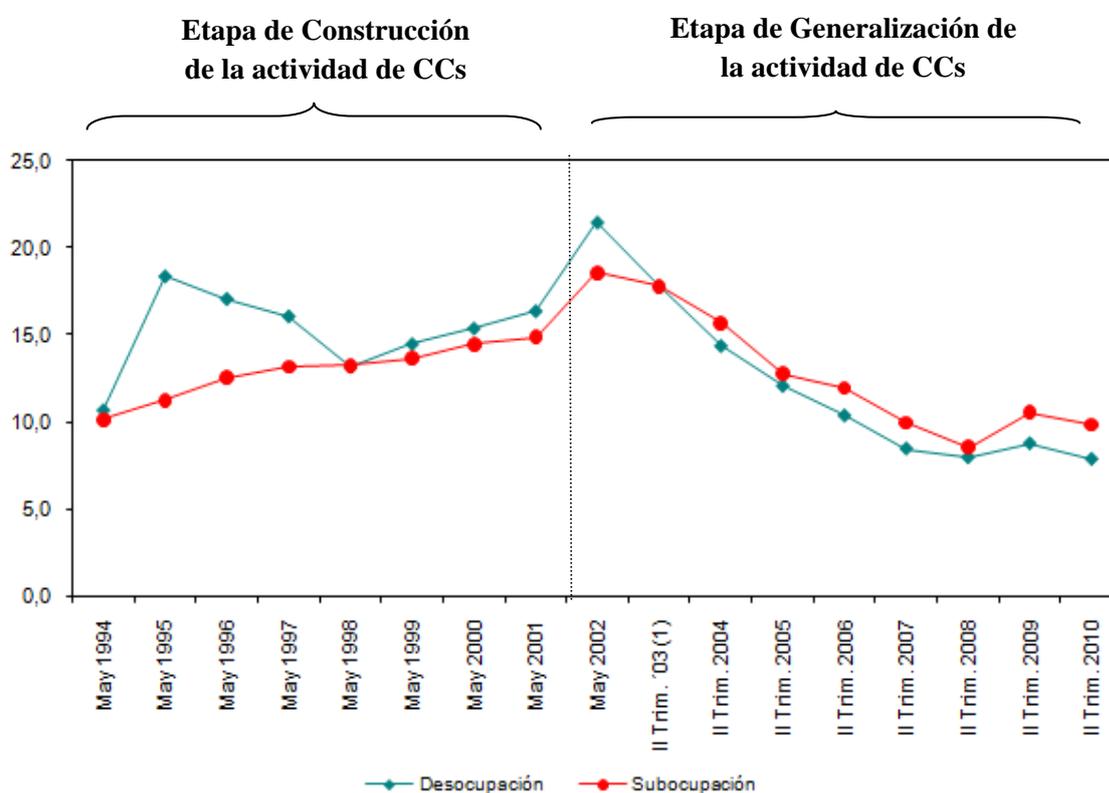
Disponible: <http://www.contactcenteronline.com/guia.php> [Última visita 31-3-2016].

Para las variables relevadas de cada proveedor se tomó como fuente la página web de cada empresa.

(*) Algunas empresas nacionales aclaran ser distribuidor oficial/socio de negocios autorizado de empresa extranjera.

(**) Algunas empresas extranjeras operan en la Argentina con otro nombre (cuando la relación es tan estrecha se mantuvieron los datos de la empresa original).
 (***) Las celdas en blanco significan que no se han conseguido datos de esa variable para esa empresa.

Figura 2A. Tasas de desocupación y subocupación para el total de aglomerados urbanos, olas de Mayo y de II Trimestre, 1994-2010.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC, EPH puntual y continua

(1) En 2003 se pasa de la EPH puntual a la EPH continua.

(2) Desde octubre 2002 la medición incorporó tres nuevos aglomerados (Viedma-Carmen de Patagones, San Nicolás-Villa Constitución y Rawson-Trelew) y se refiere a un total de 31 aglomerados urbanos.

Tabla 3A. Consumo privado, a precios de comprador (1). Millones de pesos, a precios 1993. Serie Anual.

Año	Consumo privado	
	En millones de pesos	Variación porcentual versus igual período del año previo
1994	173.608	6,1%
1995	166.008	-4,4%
1996	175.196	5,5%
1997	190.922	9,0%
1998	197.557	3,5%
1999	193.610	-2,0%
2000	192.332	-0,7%
2001	181.290	-5,7%
2002	155.267	-14,4%
2003	167.951	8,2%
2004	183.906	9,5%
2005	200.317	8,9%
2006	215.882	7,8%
2007	235.241	9,0%
2008	250.629	6,5%
2009	251.763	0,5%
2010	274.396	9,0%

(1) Incluye el Impuesto al Valor Agregado

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

Cuadro 2A. Descripción de la tecnología legislativa inicialmente sancionada por cada provincia focalizada hacia la actividad de los CCs (2002-2010).

Provincia	Primera sanción de tecnología legislativa (*)	Año	Principales beneficios hacia la actividad de CCs
Córdoba	Decreto 683/02	2002	Exención total de impuestos en Ingresos brutos, Sellos e Inmobiliario por un plazo de 10 años
CABA	Resolución 2142 (Art. 1)	2006	Se tributa 0% de alicuota en el impuesto de Ingresos Brutos
Mendoza	Ley 7483 (Art. 80)	2006	Exención de impuestos en Ingresos Brutos, Sellos e Inmobiliarios por 10 años
Salta	Decreto 2972/06	2006	Se otorga a la firma Atento Argentina una reducción del 50% en el Impuesto de Cooperadoras Asistenciales, una reducción del 30% en el Impuesto Actividades Económicas, una reducción del 100% en el Impuesto de Sellos
Tucumán	Ley 7992	2007	Se otorga a la firma Citytech y Software del Plata subsidios del 30% del sueldo de cada empleado contratado durante el primer año, luego decreciente hasta el cuarto año // La provincia se hará cargo de los gastos que demande el reclutamiento, la capacitación del personal, la publicidad del sistema y la provisión del inmueble, sus seguros por 5 años y trabajos de reparación del inmueble
Chaco	Ley 6209	2008	Eximición de impuestos en Ingresos Brutos y Sellos en un 100% durante 4 años (luego decreciente) // Los CCs podrán participar de los regímenes de estímulo generales que establezca el Poder Ejecutivo a fin de promover el empleo joven
San Luis	Ley VIII-0637	2008	Exención en el impuesto Ingresos Brutos, Sellos e Inmuebles // Subsidios al sueldo si ocupan trabajadores del Plan de Inclusión y Desocupados // Idénticos beneficios provinciales que los otorgados a la industria del software, siendo los mismos extensivos a los CCs que se radiquen en zona franca Justo Daract
La Pampa	Decreto 3441/10	2010	Reducir a 0 % la alicuota del Impuesto sobre los Ingresos Brutos para CCs que desarrollen la actividad en la zona franca La Pampa, que tengan al menos 20 empleados y que no registren deudas como contribuyentes

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de la tecnología legislativa sancionada en cada provincia.

(*) Incluimos en el concepto tecnología legislativa a: Leyes-Artículos de ley-Decretos-Resoluciones.