C E I L
PIETTE
CONICET
Centro de Estudios e Investigaciones Laborales
Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo

CONICET 50 años

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva
Presidencia de la Nación

Documento de Trabajo Nº 42

EXPERIENCIAS LABORALES Y SENTIDOS DEL TRABAJO.
Los agentes telefónicos de call centers de servicios para exportación.

Andrea Del Bono
María Noel Bulloni

Buenos Aires
Diciembre 2007

Ceil – Piette

Centro de Estudios e Investigaciones Laborales
Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo

Director
Julio C. Neffa

Vicedirector
Guillermo Neiman

Edición
Anabella Bustos

Documentos de Trabajo corresponde a una de las series de publicaciones periódicas del Ceil-Piette (las restantes son **Informes de Investigación** y **Materiales de Investigación**). A través de las mismas, los investigadores, becarios y personal de apoyo de la Institución presentan resultados de sus proyectos y líneas de trabajo, con el propósito de darlos a conocer a la comunidad científica y académica así como a otros interesados en las temáticas bajo estudio en el Ceil-Piette. **Documentos de Trabajo** es sometido al referato de evaluadores internos y externos a quienes agradecemos por su participación y colaboración para el desarrollo de esta actividad editorial.

ISSN 1515-7466

Saavedra 15, piso 4 – C1083ACA Buenos Aires – Argentina
Tel/fax: (54 11) 4952-7440 / 5273 - 4953-7651
Correo-e: postmaster@ceil-piette.gov.ar

INDICE

I. INTRODUCCIÓN **5**

Los call centers, claves de su expansión 7
Reflexiones y exploraciones previas 12
Objetivos y estrategia de la investigación 18

II. ORGANIZACIÓN Y NATURALEZA DEL TRABAJO **21**

Sobre la racionalización del trabajo en los call centres 22
Los agentes telefónicos de los servicios de atención a clientes 24
Los agentes telefónicos de los call centers de ventas 29

III. FORMAS DE CONTROL Y MOVILIZACIÓN DE COMPETENCIAS **37**

Naturalización del control técnico 38
Las estrategias del *management* 41

IV. LOS TRABAJADORES Y SU INGRESO AL MUNDO DE LOS CALL CENTERS **47**

La 'oportunidad' de trabajar en un call center 48
Significados y valoraciones en torno al trabajo 50
La transitoriedad del vínculo laboral como experiencia compartida 53

V. CONSIDERACIONES FINALES **57**

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS **61**

VII. ANEXO: REFERENCIAS DE ENTREVISTAS **69**

RESUMEN

A partir de 2002, cuando Argentina devalúo su moneda, el país comenzó a recibir el impacto del proceso de deslocalización que hoy alcanza a los empleos del sector servicios. En este contexto se sitúa la expansión de los *call centers offshore* y el consecuente aumento del número de empresas y de trabajadores dedicados a la atención de clientes extranjeros desde plataformas localizadas en algunas de las grandes ciudades argentinas.

Las cuestiones que se exploran en el presente Documente son producto de una investigación sobre las experiencias laborales que comparten los jóvenes agentes telefónicos que trabajan en esas plataformas *offshore*; en ese marco hemos tratado de identificar las distintas lógicas de acción que contribuyen a conformar las experiencias laborales de los trabajadores jóvenes de los *call centers offshore* y de explicar la relación existente entre dichas lógicas de acción y las conductas individuales y colectivas de los trabajadores en relación a su trabajo.

En un primer monento, reflexionamos a partir del reconocimiento de la distancia subjetiva que los individuos son capaces de mantener con el sistema en el que están inmersos, nos hemos preguntado por cómo experimentan los agentes la organización del trabajo que los abarca. Más adelante, indagamos en sus percepciones en torno a los despositivos de control y supervisión que rigen el funcionamiento de los *call centers.* A continuación, avanzamos en una dimensión que contempla la heterogeneidad de los principios culturales y sociales que organizan las conductas, nos interrogamos sobre qué es lo que representa para los jóvenes agentes telefónicos trabajar en un *call center*. ¿De qué manera dichas representaciones se relacionan con sus aspiraciones profesionales, sus trayectorias previas y con el capital social y cultural que detentan? Finalmente, nuestras conclusiones aportan algunas perspectivas para encarar el análisis de la dimensión colectiva de la experiencia, reflexionando sobre las posibilidades de la construcción de una experiencia común a partir del trabajo, ¿qué características presenta la experiencia laboral de los jóvenes trabajadores de los *call centers offshore*?, ¿en que medida las características específicas del trabajo contribuyen a debilitarlas o a fortalecerlas?

El diseño de investigación comprendió tres empresas proveedoras de servicios de telemarketing, las multinacionales *Teletech Argentina* y *Teleperformance Argentina*, y la empresa local *Latin Call S.A*. Asimismo, el estudio se focalizó en agentes de cuatro campañas de teleatención diferentes, en las que no sólo es distinta la naturaleza del trabajo sino también el origen social de los empleados y sus experiencias en relación su situación laboral. La estrategia metodológica consistió en un abordaje cualitativo a partir de entrevistas.
A partir del caso de los *call centers* el estudio propone reflexionar sobre las experiencias de las nuevas generaciones de trabajadores que enfrentan situaciones de inestabilidad y de precariedad y que conviven con un sentimiento de insatisfacción originado en el trabajo que realizan. Lo que se enfatiza a modo de conclusión es que, aún en esos adversos escenarios, se siguen construyendo proyectos de vida y tejiendo estrategias personales -incluso a veces estrategias colectivas de resistencia- que reclaman un análisis en sus propios términos, fundado sobre matrices conceptuales renovadas.

La investigación que dio lugar ha este texto ha sido desarrollada en el marco del Proyecto TRABIN 2, “Escenarios de Vida y Trabajo en la Sociedad de la Información: Mujeres, Jóvenes e Inmigrantes.” (Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, dirigido por Juan José Castillo Alonso). Asimismo, algunas de las líneas de investigación previas que también se incorporaron a estas reflexiones y nuestro trabajo actual de investigación, están enmarcadas en el Proyecto: "Estrategias de flexibilidad: externalización y deslocalización extraterritorial del trabajo: un estudio de la evolución de los *call centers offshore* en Argentina". PIP 6071-2005-2007- CONICET-.

I. INTRODUCCIÓN

Como es sabido, en el último cuarto de siglo se han producido cambios económicos estructurales que impactaron con contundencia sobre el mundo del trabajo y que impulsaron su mutación. Por un lado, se ha transformado la naturaleza de los trabajos existentes –en cuanto a su contenido y a sus condiciones-, por otro, la percepción que las personas tenemos hoy sobre lo que el trabajo representa o significa en nuestras vidas -y para la sociedad- tampoco es la misma que hace una décadas atrás. Si a estas transformaciones sumamos la importancia de otro proceso -hasta hace poco inédito- e imaginable sólo en el presente contexto de globalización económica, quedarán presentadas las preocupaciones de fondo que motivaron nuestro trabajo de investigación. A lo que nos referimos es al sostenido proceso de homogeneización de las formas de producción de bienes y servicios en el marco de la transición hacia modalidades ultra flexibles de producción con los que se asegura el aceleramiento del ritmo de los procesos económicos y –por tanto- de la obtención de beneficio (Harvey: 1998).

Hoy en día las empresas se trasladan allí donde haga falta para obtener mejores dividendos, externalizan y deslocalizan empleos, subcontratan la parte del proceso productivo que convenga. Todas estas estrategias contribuyen a unificar el régimen de producción post industrial. Sin embargo, la tendencia hacia la homogeneización no se impone completamente, por el contrario, las diferencias y los contrastes se imponen cuando se dirige la atención hacia las condiciones laborales y las experiencias de los trabajadores en relación a su trabajo[1]. Estas diferencias están ancladas en situaciones socio-económicas y socio-históricas específicas y de larga data, pero también, en la acelerada multiplicación de condiciones de trabajo y de remuneración, poco comparables y, generalmente, asimétricas.

Sobre las mismas cartografías entre las que vemos desdibujarse las fronteras productivas -unidas por la generalización de una norma temporal que asegura el movimiento continuo y la circulación veloz de bienes, trabajo y capital- se profundizan los contrastes cuando nos preguntamos por las formas de trabajar y por las experiencias de las personas en relación a su trabajo, en un plano micro-social.

En este Informe presentamos los resultados de una investigación en la que nos propusimos indagar en una de las tantas experiencias particulares que también transcurre por el cauce de la globalización económica y de la tendencia a la homogeneización de las formas productivas que este proceso conlleva. Es así que hemos dirigido nuestra atención hacia un caso concreto de deslocalización en el que actividades ligadas a las TICs migran desde Europa y Estados Unidos para ser relocalizadas en Argentina. Este proceso es la fuente del desarrollo de un importante nicho de empleo en el que actualmente –y desde hace algunos años- encuentran inserción laboral miles de jóvenes argentinos. Precisamente este contexto ha actuado como disparador de nuestra indagación acerca de la fisonomía que adoptan de las nuevas formas de trabajo (su naturaleza, contenido y

[1] Esos contrastes abundan y la homogeneización no se impone completamente porque, tal y como explicara también David Harvey, la competencia acrecentada en condiciones de crisis ha obligado a los capitalistas a prestar mucha más atención a las ventajas relativas de la localización, precisamente porque disminuir las barreras espaciales permite que los capitalistas exploten las menores diferenciaciones espaciales con buenos resultados. Así, pequeñas diferencias en torno a, por ejemplo, forma de abastecimientos, recursos, infraestructura, características de la fuerza de trabajo y cuestiones semejantes han adquirido una mayor significación.

condiciones) surgidas a partir de dicha deslocalización y de la reflexión acerca de lo que ese trabajo *es* y *representa* para los jóvenes trabajadores que, de alguna manera, deben a dicha migración de servicios su actual empleo.

A partir de 2002, cuando Argentina abandonó la paridad peso-dólar y devalúo su moneda (1USA= 3,10$), el país comenzó a recibir el impacto del proceso de deslocalización que hoy alcanza masivamente a los empleos del sector servicios. En este contexto se sitúa la vertiginosa expansión de los *call centers offshore* y el consecuente aumento del número de empresas y de trabajadores vinculados a la atención de clientes extranjeros desde plataformas localizadas en algunas de las grandes ciudades argentinas (Buenos Aires, Córdoba, Rosario). De hecho, los *call centers* han sido durante los últimos años, los principales oferentes de empleo para los jóvenes argentinos[2].

Esta situación despertó nuestro interés y éste se acrecentó cuando, con las primeras indagaciones, constatamos que quienes trabajan en los *call centers* eran mayoritariamente jóvenes, los mismos que habían sido afectados con dureza por la reciente crisis económica y por el colapso del mercado de trabajo local. Con muchas dificultades para insertarse en el mercado de trabajo o para conseguir un primer empleo, los jóvenes transitan por el circuito de los "empleos para jóvenes" –cadenas de comida rápida, alquiler de videos, cines, vendedores de centros comerciales, servicios de mensajería, etc.-, entre los que hoy se destacan los *call centers* por su poder como creadores de empleo.

Si ampliamos la perspectiva vamos a comprobar que esto mismo ocurre en otros países -centrales y periféricos- en los que los *call centers* son hoy una actividad económica en sostenida expansión. Obviando las particularidades de cada caso, las características con las que se ha desarrollado esta actividad son similares. Aunque los empleos de los *call centers* pertenezcan al sector formal de la economía, esto no representa un reaseguro de estabilidad, ni de buenas condiciones laborales, ni de buenos salarios. Se trata entonces de una actividad feminizada, que se nutre de fuerza de trabajo barata, de jóvenes, mujeres, inmigrantes, o de trabajadores con trayectorias laborales precarias y sinuosas que no encuentran otras posibilidades mejores (Buchanan y Koch-Schulte, 2000; Batt, Doellgast y Hyunji Kwon. 2004). Estas son algunas de las características de una actividad económica que hoy encuentra en la deslocalización de empleos y en la relocalización de servicios un impulso renovado. Esta estrategia -el traslado de la producción o del suministro de un servicio, allí donde haga falta, con tal de abaratar costos- encarna la fuerza de la globalización económica que impone una norma temporal y una racionalidad productiva *cuasi* monolíticas y dota de características comunes a los *call centers* de cualquier parte del mundo.

La globalización económica organiza rigurosamente el trabajo y la movilización de la fuerza de trabajo siendo los *call centers* un excelente campo de acción para las estrategias de deslocalización ya que en este medio opera la potencia de la telemática puesta al servicio de la organización flexible y de la circulación veloz de la información. Una información devenida en capital que se vaporiza en su circulación constante y se desliga de su responsabilidad sobre el trabajo, forzándolo a dotarse de idénticas condiciones: disponibilidad y flexibilidad (Bauman, 2000). Pero esa homogenización nunca alcanza a ser total. Diferencias ancladas en situaciones socio-económicas y socio-históricas específicas ponen freno y resignifican estas fuerzas aparentemente ineluctables. Y aun mas importante,

[2] *Software y servicios Informáticos. Plan estratégico SSI 2004-2014. Plan de Acción 2004-2007*. Ministerio de Economía y Producción. Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa (apartado dedicado a la industria de *call centers*)

estas tendencias *cuasi* monolíticas solo pueden existir encarnadas en trabajadores, esto es en personas con particularidades provenientes de su misma naturaleza humana, una naturaleza que es específica y única por definición.

Las experiencias de los trabajadores de los *call centers* de Rio de Janeiro, de Buenos Aires, de Paris, o de Bangalor, tendrán entonces similitudes y, mucho más, contrastes y diferencias. En la era de la *modernidad liquida* en que transcurrimos cada una de esas experiencias ha multiplicado su importancia, en tanto situaciones que reflejan elementos constitutivos de un mundo del trabajo que se resiste a la simplificación y a la monocromía, de allí nuestro interés por explorar las circunstancias de los agentes telefónicos que trabajan en algunos de los tantos *call centers offshore* que se instalan hoy en la ciudad de Buenos Aires. Esto no significa, sin embargo, que nuestro propósito sea exaltar la particularidad de las experiencias de estos trabajadores. Lo que buscamos, más bien por el contrario, es poder rescatar esas experiencias de trabajo de su singularidad. Según entendemos, esa tarea comienza con el esfuerzo de situar el caso estudiado en la "particularidad de una realidad empírica" (históricamente situada y datada) para poder luego aspirar a aprehender otras lógicas más complejas (y porqué no… "la lógica más profunda del mundo social", Bourdieu, 1989). Ese fue el objetivo con el que encaramos el trabajo de investigación cuyos resultados presentamos a continuación.

Los *call centers,* claves de su expansión

Los *call centers*[3] son el soporte desarrollado por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes en forma no presencial; son plataformas telefónicas que pueden ser gestionadas directamente por la empresa interesada en brindar atención a sus clientes, o por empresas proveedoras, en las que se ha tercerizado su gestión.

Actualmente la tendencia hacia la externalización, que ha sido siempre el motor que impulsa el desarrollo de los *call centers*, se profundiza debido a la generalizada adopción por parte de las empresas de la estrategia de deslocalización de los servicios de atención al cliente[4]. Justamente, los agentes telefónicos[5] comprendidos por nuestro estudio son empleados de grandes empresas multinacionales con filiales argentinas, especializadas en el negocio de brindar servicios subcontratados de atención al cliente en este caso desde plataformas *offhshore*[6] (para nosotros, en este texto, indistintamente: empresas tercerizadoras y/o proovedoras).

[3] Es este el término en inglés por el que se conocen a las plataformas telefónicas en Argentina, donde se incorporan al lenguaje cotidiano, con mucha facilidad palabras y expresiones en inglés. Su denominación es español es "centros de llamada" y en francés, "centres d'appels".

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

[5] Hay muchas formas de referirse a quienes trabajan en un *call center*, "agente" o "agente telefónico" que es como se presentaban los trabajadores entrevistados y por eso es el término que adoptamos. Otros términos frecuentes son, por ejemplo, "telamarketers" "teleoperador", "teleconsejero", "consejero telefónico" y también el menos utilizado "teleactor". Como señalan Lechat y Delaunay (2003), la falta de una denominación compartida y común no hace más que reflejar la falta de profesionalización de la actividad.

[6] El término inglés ampliamente difundido, "*offshore"*, se refiere en sentido estricto a las actividades que se desarrollan "alejadas de la costa" y hoy es utilizado por la literatura económica para hacer referencia a las estrategias empresariales de externalización y de traslado de la producción o del suministro de un servicio fuera de las fronteras nacionales. En este caso se trata de un término con fuertes connotaciones: desde la acepción ligada al mundo financiero que refiere a paraísos fiscales de alguna isla remota, hasta la acepción más *managerial*, utilizada en análisis benévolos de procesos de externalización que no son más que políticas de recorte de gastos basadas en el empleo de mano de obra de bajo coste. Nosotros nos referiremos a los *call centers offshore*, sólo porque esta es la denominación utilizada por empresarios, trabajadores y organismos oficiales en Argentina, per o hablaremos siemprede

Como es bien conocido, y esto ya lo hemos analizado en algún texto anterior recurriendo a los trabajos de Gereffi y Sturgeon (2004), una primera oleada masiva de deslocalización de empleos puede situarse en los años ochenta del siglo XX con el éxodo de la producción de zapatos, vestimenta, electrónica barata y juguetes, desde Estados Unidos hacia los países asiáticos. Más tarde, en los años noventa, los trabajos más rutinarios del sector servicios comenzaron a ser subcontratados en localizaciones *offshore.* En la actualidad, los proyectos de deslocalización involucran servicios de mayor valor agregado, tal es el caso de los procesos empresariales que se prestan como nuevos servicios gracias a las posibilidades abiertas por las tecnologías de la información. En este contexto se produjo durante la década de 1990 la rápida expansión internacional de los *call centers*, tendencia que mantiene hasta el momento.

Tal como ya hemos señalado, a partir de la devaluación argentina de 2002, el país comenzó a recibir los ecos de este proceso de deslocalización, siendo el sector de los *call centers* uno de los más beneficiados en esta nueva coyuntura. Desde entonces, las empresas proveedoras de servicios de *call centers* que operan en Argentina han ampliado su participación en distintos mercados externos, como Estados Unidos, España y México, siendo esta una tendencia que se profundiza. Tal es el caso de dos de las empresas líderes en el negocio *offshore*, en las que trabajan los agentes telefónicos estudiados: *Teleperformance Argentina* (filiar de la multinacional francesa SR Teleperformance) y *Teletech Argentina S.A.* (filial de la multinacional norteamericana Grupo Teletech Holding).
Vamos a presentar, a continuación, un punteo acotado de información sectorial relevante, introduciendo antes un comentario aclaratorio. Pese a la acelerada expansión de los *call centers* en Argentina existen carencias notorias en el plano de los datos y estadísticas y ausencia de información oficial. Tampoco contamos con datos sectoriales con algún grado de desagregación por tipo de contratos, extensión de jornada laboral, sexo, edad de los trabajadores, nivel de estudios, etc. Esto representa, obviamente, un vacío importante. Lo que sí existe es información elaborada por consultoras privadas -estudios de mercado-, muchas veces proyecciones que pronostican el *boom* de la industria de *call centers*, que nosotros hemos tamizado, recogiendo sólo aquellos datos que también aparecen reproducidos por algún organismo oficial (Ministerio de Economía). Hecha esta aclaración, presentamos la información.

A finales de 2007, la Argentina ocupaba junto con Venezuela el tercer lugar entre los mercados de *call centers* de América Latina. Según el "Informe sobre la Situación, Evolución y Perspectiva del mercado de Centros de Contacto" de la consultora Claves, durante 2006 esta actividad económica emergente facturó en la región 2.400 millones de dólares. Para esa fecha, la participación de Argentina en el mercado regional oscilaba entre un 8 y 10%, índices que eran parejos a los de Venezuela. En la actualidad, Brasil lidera el mercado regional, con el 40% del mercado, esta diferencia se debe en buena medida al volumen de su mercado interno. Le sigue México con el 16 % del mercado y Colombia con el 12 %. Una de las fortalezas principales de la Argentina es su mano de obra, con buenos niveles de formación y buen nivel de inglés. Y ante todo, los bajos costos laborales[7]. En Argentina el valor promedio de la hora de trabajo en un *call center* del país cuesta

deslocalización de empleos y de puestos de trabajo, y no de trabajo *offshore* sino de trabajo deslocalizado. De lo que se trata es de no perder de vista que no hablamos solo de empleos que se pierden en un país para volver a reaparecer en algún otro (bajo la forma de trabajo *offshore*) sino de transferencias de empleo que afectan, muchas veces dramáticamente, a las personas (Auer, Besse y Méda, 2005).

[7] Un resumen de la información principal de este informe –que no es de acceso gratuito- fue publicado en "El mercado argentino de *call center* crecerá este año casi 40 %". Infobae profesional.com; 3 de septiembre de 2007.

apenas 7-8 dólares, contra 12-15 dólares promedio en Latinoamérica y los 20-25 dólares que cuesta en Canadá[8].

Impulsada por la deslocalización de puestos de trabajo y por la relocalización de servicios, la industria de los *call centers* es una actividad económica que se ha desarrollado de manera sostenida en los últimos tres años. Según información difundida por la Agrupación de Centros de Atención al Cliente (ACAC), entidad que agrupa a las empresas líderes que proveen servicios de tercerización -que contratan a cerca del 30% de la mano de obra del sector-, estas empresas crearon durante 2007, 45.000 empleos. Esta cifra representa un crecimiento de un 25 por ciento frente a los 36.000 empleos del año 2006.

Creación de empleos. Empresas proveedoras de servicios de *call centres*

AÑO	CREACIÓN EMPLEOS	CRECIMIENTO %
2001	5.000	N/D
2002	6.000	20%
2003	12.000	100%
2004	20.000	66%
2005	30.000	50%
2006	36.000	20%
2007	45.000	25 %

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

Ahora bien, para valorar estas cifras correctamente debe tenerse en cuenta que los *call centers* argentinos *crecen pero no retienen demasiado tiempo a sus empleados*, las elevadas tasas de rotación y las dificultades para retener a la mano de obra, son aspectos claves de la gestión de la fuerza de trabajo en esta actividad económica. Aunque no hay cifras oficiales al respecto (según la información sectorial relevada, *la rotación supera el 20% anual*), las altas tasas de rotación son reconocidas como una limitación para el crecimiento de la industria. Según información correspondiente a 2007, teniendo en cuenta solamente Capital Federal, entre 200 y 300 personas rotan por semana por algún *call center* de la ciudad de Buenos Aires, y en la mayoría de los casos no vuelven a trabajar a la industria. Según datos del Ministerio de Trabajo, en cerca del 53% de los casos, los motivos de desvinculación en esta industria se atribuyen a la decisión del trabajador. El *estrés crónico* y el *agotamiento nervioso* (*burnout)* son síndromes frecuentes entre los trabajadores del sector[9].

Según información difundida por la ACAC, durante 2006, la industria obtuvo ingresos por $500 millones, de los cuáles el 30% correspondió a los servicios de exportación[10]. Mientras que en 2007, la cifra fue de $870 millones[11]. Entre los

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

[9] "Los call centers argentinos buscan mejorar las condiciones de empleo y bajar la rotación" 30.11.2007. Revista Mundo Contact. "Estrés laboral, una amenaza para los call centers (lo sufre el 30% del personal)" Infobaeprofesional.com 10.10. 2007. "Los call centers crecen pero no retienen el personal" Clarín, 16.07.2006.

[10] "Panorama de las empresas del sector", www. Intouchdigital.net. Consultado el 21 de febrero de 2008.

[11] "Los call centers en Argentina generaron ingresos por más de 500 millones de pesos". Gacetilla difundida por Telam, según información de la Agrupación de Centros de Atención al Cliente, 05. 03. 2007. Revista Mundo Contact (noticias

servicios ofrecidos, el 60% corresponde a operaciones contratadas en Estados Unidos, mercado que representa el 50% del negocio de los *call centers*. La industria argentina de *call centers* cuenta con alrededor de cuarenta empresas proveedoras del servicio de tercerización, pero sólo las primeras diez concentran cerca del 95% del mercado. En Argentina la industria se completa con los *call centers* propios de empresas (*in house*), de compañías de seguros, bancos, prepagas, aerolíneas, tarjeta de crédito, entre otras.

Si la atención se dirige a las empresas que lideran el mercado *offshore,* se observa un nivel de *concentración* todavía mayor, entre no más de diez empresas proveedoras que exportan cerca del 40% del monto global del sector. Según nuestro relevamiento de prensa sectorial, las empresas líderes del sector -a finales de 2007- eran: Atento S.A. (filial del Grupo Telefónica); Teleperformance (filial de la multinacional francesa); TeleTech (filial de la multinacional norteamericana)[12]. Recientemente la empresa alemana Arvato, también se sumó a las firmas establecidas en Argentina. A principios de 2007, se incorporaron al mercado argentino dos empresas norteamericanas, Sykes, que adquirió Apex América, e ICT Group que adquirió Proyectar Connect[13]. Esta situación revela el aumento sostenido de la inversión extranjera directa en el sector. Estas empresas comparten el mercado con empresas de capitales nacionales, tales como Action Line, que en 2007 era la empresa de *call center* más grande del país, con 7000 empleados. Entre las empresas locales más importantes figuran, Clienting Group, PyD, Skytel, Cat e Indicom[14].

En relación a la estructura del sector en función de la demanda, se observa que después de la devaluación las empresas se reorientaron hacia el mercado externo. En este sentido, la evolución de los últimos años refleja una *segmentación*. Los *call centers* que gestionan las empresas multinacionales se concentran en la atención del mercado externo (cerca del 80% de la facturación de algunas de esas grandes multinacionales depende de servicios que se prestan la exterior), mientras que los *call centers* de capitales nacionales cubren la demanda local, aunque no dejen de participar en los negocios internacionales. La evolución de las empresas de capitales nacionales indica que en 2005 estas firmas representaban el 16% de la facturación del sector y que en 2006 crecieron hasta alcanzar el 45%[15].

En Argentina, las ciudades que lideran y concentran el desarrollo y la localización de *call centers* son Buenos Aires, Córdoba y Rosario. Entre esas tres ciudades, concentran el 85% del mercado de centros de contacto. Asimismo, en 2007, tomando en cuenta la cantidad de empleos localizados en la región, la provincia de Córdoba representaba el 33% de la actividad de *call centers* en el ámbito nacional. Esta provincia fue la primera que, en 2002, otorgó *beneficios fiscales* a la actividad para captar las inversiones del sector. A esa iniciativa se sumó durante 2006, la reducción en la alícuota para el pago de Ingresos Brutos que otorgó el gobierno de la ciudad de Buenos Aires y su similar de la provincia de Santa Fe; hasta ese momento, Córdoba era la única provincia que tenía un sistema de *incentivos* para la localización de actividades. Este tipo de incentivos están dirigidos a posicionar a las principales ciudades de las provincias de Córdoba y Santa Fe y a la Ciudad de Buenos Aires, como destinos buscados por los inversores

on line). Veáse también: Mendoza gana posiciones en el Mercado de los cantact centers, UNO Edición Empresa, 10 de febrero de 2008. www.edimpresa.diariouno.net.ar.

[12] *Call Centers Síntesis Sectorial*. Claves Información Competitiva.

[13] "Call Centers: grandes inversions apuntarán al mercado externo", MundoContact, septiembre 2007.

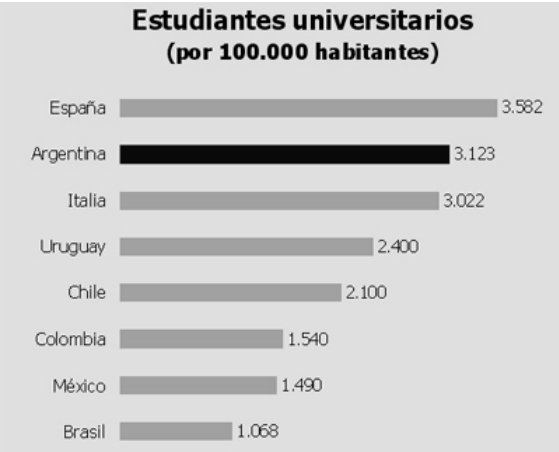
[14] "Argentina Executive Call Center Report 2007", Zagada Markets. Inc., Octubre 2007.

[15] *Ibidem.*

del sector (a finales de 2007 la provincia de Mendoza también se sumo a esa estrategia de incentivo de inversiones)[16].

Las empresas multinacionales que deciden localizar sus *call centers* en Argentina encuentran, además de estos incentivos, costos laborales bajos y una fuerza de trabajo compuesta por mano de obra con buena formación; pero centralmente, son los costos laborales ventajosos los que vienen siendo el principal impulso para la expansión del sector. Destaquemos, a modo de ejemplo, que mientras que en Estados Unidos un agente telefónico ganaba en 2004 entre 10 y 12 dólares por una hora de trabajo, en Argentina, los mejores salarios (que eran los de los agentes bilingües) oscilaban entre los 2 y los 3 dólares la hora (Di Martino, 2004). En 2007, esta relación se mantiene. Los *call centers* son una industria de mano de obra por excelencia y la reducción de los costos laborales es un factor clave.

Los bajos costos laborales se suman a la disponibilidad de una mano de obra abundante y calificada. Buenos Aires, por ejemplo, contaba en 2004 con una población de 11.5 millones de habitantes, de los cuales el 32.9% tenía entre 18 y 40 años[17]. Otro factor sumamente importante que alienta la localización de estas empresas es que Argentina presenta los mejores indicadores de la región en lo que se refiere a expectativa de asistencia educativa y tasas de matriculación en los distintos niveles de educación. Los indicadores presentes en Argentina son incluso comparables con el promedio de los países más desarrollados. Posee una tasa de matriculación secundaria del 81%, cercana a países como Australia (85%) o Portugal (85%)[18]. En cuanto al nivel de educación superior, existe una vasta red de universidades públicas y privadas en la que actualmente cursan sus estudios 1 millón 200 mil estudiantes. Además, Argentina cuenta con uno de los ratios más altos de dominio de inglés, como segundo idioma, de Hispanoamérica por lo que los agentes telefónicos argentinos son potencialmente aptos para desempeñarse como agentes bilingües en los *call centers offshore*[19].



Fuente: ProsperAr en base a Ministerio de Economía y Producción

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

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

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

[19] *Argentina, ventajas de invertir hoy*, *op.cit.*

Es esta suma de elementos que ha situado a la industria de *call centers* entre los mayores oferentes de primer empleo del país y la han constituido en la puerta de entrada al mercado de trabajo para muchos jóvenes cuyas edades oscilan entre los 18 y los 25 años y que encuentran en este sector en expansión una primera oportunidad laboral.

Hasta aquí, algunos de los elementos que contribuyen a caracterizar a la industria de los *call centers* en la Argentina en el marco de un proceso más general de deslocalización de empleos. Volvamos a recordar, entonces, que un proceso deslocalización no se limita a un simple un traslado de empleos sino que este fenómeno nos lleva a una reflexión ulterior acerca de las tareas, las habilidades y las experiencias que se asocian a esas nuevas formas de trabajo emergentes en diferentes partes del mundo. En este sentido, esta investigación pretende seguir una línea "pegada al terreno" para dar cuenta de los rasgos que presentan los nuevos escenarios laborales abiertos a partir de las posibilidades actuales de deslocalización.

Reflexiones y exploraciones previas

El fenómeno del crecimiento explosivo de los *call centers* tuvo lugar durante la década del noventa del siglo pasado y los estudios académicos no demoraron demasiado en interesarse por esta cuestión. Prueba de ello son las numerosas investigaciones, encuestas y artículos académicos que existen sobre el tema. Entre los más difundidos se pueden mencionar, los aportes del grupo de trabajo liderado por Philip Taylor and Peter Bain de las universidades escocesas de Strathclyde and Stirling que llevan años investigando sobre los *call centers* escoceses y británicos y en torno a cuya producción se han fijado los avances y establecido el debate (Taylor y Bain, 1997/1999/2001/2005; Taylor *et.al*., 2000).

También estudios comparativos como los de Rosmary Batt y su equipo de la Cornell University (2000 y 2005) o la investigación de gran alcance de Buchanan en Canada (2000). Mientras que el de los "*centres d"appels*" también viene siendo un tema muy explorado por la sociología del trabajo francesa, atraída por el estudio de un sector por el que en el 2003 pasaron alrededor de 250.000 trabajadores (Buscatto, 2002; Cousin, 2002; Durand J-P; 2004; Flichy et Zarifian, 2003; Linhart et Moutet, 2005; Delaunay, 2001, Lechat y Delaunay, 2003; Amiech, 2006; Calderón, 2006).

Los primeros avances significativos en el estudio de los *call centers* fueron aportados por Taylor y Bain (1997) en una investigación dedicada a estudiar la expansión de los *call centers* en Escocia. El estudio revelaba la existencia de relaciones laborales y experiencias de trabajo que tenían muy poco que ver con las proyecciones optimistas sobre las posibilidades abiertas por la generalizada adopción de las TICs en la producción de servicios. Los resultados obtenidos permitieron avanzar en la descripción de un trabajo rutinario, estresante, minuciosamente reglado y desgastante, poco reconocido y mal remunerado, a cargo mayoritariamente de mujeres.

A partir de una orientación basada en la observación directa de los puestos de trabajo y de las encuestas a trabajadores estos autores dejaron planteada la discusión, en sus propios términos. Para Taylor y Bain, las posibilidades inauguradas por las TICs estaban lejos de alumbrar un patrón productivo más "humanizado" sino que en el caso de los *call centers* se traducían en una

organización del trabajo fundamentalmente taylorista. Se rechazaba entonces la presentación de estos trabajadores como "trabajadores del conocimiento" (Castells, 1996; Bell, 1991), cambiando esa imagen por la trabajadores “con una línea de montaje en la cabeza" (Taylor y Bain, 1999).

Los *call centers* conquistan entonces una imagen “negativa” que en versiones más extremas los presentan como *"electronic sweatshops"* del siglo veintiuno (Fernie y Metcalf, 1998). Esta imagen, cuenta con defensores y con detractores. Mencionaremos solamente uno de los estudios más exhaustivos orientados a discutir la idea. Con una extensa investigación internacional dedicada a analizar la naturaleza de la organización del trabajo en distintas ocupaciones del sector servicios Frenkel *et. al.* (1999), pusieron en tela de juicio la imagen negativa más difundida de los *call centers*.

Estudios de caso en *call centers* de Estados Unidos, Japón y Australia, mostraron otras situaciones: una actividad que estaría ofreciendo buenas oportunidades de carrera; trabajadores profesionalizados y valorados por sus competencias sociales; teleoperadores independientes, creativos, con importantes niveles de discrecionalidad para le ejecución del trabajo y la toma de decisiones. Finalmente, Frenkel *et. al.* (1999) no identifican como la situación más extendida en la industria de los *call centers* ni la presencia actividades extremadamente sencillas y rutinarias, ni la existencia de niveles elevados de estrés.

Hasta aquí, nosotros situaríamos el debate sobre un par de ejes. Por un lado, como cuestión de fondo, el retorno sobre las líneas de discusión inauguradas en los tempranos años setenta, en torno a los rasgos característicos que habrían de tener los nuevos trabajos de la sociedad postindustrial (Bell, 1975; Touraine, 1971). Por otro, la producción se concentra en el análisis de la factibilidad de dos evoluciones posibles, de dos caminos, que se abren a partir de la incorporación masiva de la telemática a los ámbitos de trabajo: la creación de “buenos" trabajos en los que los empleados cuentan con mayores cuotas de seguridad, responsabilidad y autonomía (Durand, 1998); o el desarrollo de renovadas formas de producir asociadas a la intensificación del trabajo, en términos de Altmann y DelB, a la multiplicación de “malos" trabajos (1998).

En los últimos años el alcance de los problemas planteados se ha ido matizando, gracias a la obtención de evidencia empírica y son varios los autores que han contribuido a ello. Taylor y Bain (2002), por ejemplo, han avanzado en la identificación de distintos tipos de tareas y trabajos de teleatención en los que la importancia relativa que se asigna a criterios cuantitativos y/o cualitativos de definición de objetivos y de evaluación de resultados conforma una serie de actividades dotadas de características diferenciadas.

El contraste se establece, por un lado, entre *call centers* en los que se ejecutan operaciones sencillas, repetitivas, de bajo valor agregado, en los que el rendimiento se mide a través de estrictos parámetros cuantitativos y, por otro, con aquellos servicios más especializados con tiempos más "relajados" y un grado mayor de autonomía -*help desk* técnicos, por ejemplo- en los que los resultados no se miden en términos de cantidad (llamadas atendidas) sino, más bien, en función de la calidad de la atención (Taylor y Bain, 2001, 2002; Callagham y Thompson 2002; Thompson, 2000).

En esa misma dirección, Rosemary Batt (2004), por ejemplo, ha distinguido tres modelos de *call centers*: los taylorizados orientados a la producción masiva; otros con predominio de la lógica de la prestación de servicios profesionales; y una

forma híbrida de servicios de masas-*customizados*, esto es, masivos pero con preocupación por el cliente. Asimismo, Kinnie et al. (2000), establecen el contraste entre *call centers* con predominio de ejecución de tareas repetitivas y con un control muy fuerte y, otros, donde el trabajo "relacional" con el que se construye una interacción negociada con los clientes, marca la tónica.

Las situaciones descriptas por la literatura dejan planteadas, entonces, la combinación de la racionalización taylorista, con la potencia de las tecnologías de la información, situación que coloca a quienes trabajan en las plataformas telefónicas frente a situaciones de estrés y tensión atribuibles a las exigencias del trabajo y, en muchos casos, al agotamiento psicológico (*burnout*) que el mismo provoca en una fuerza de trabajo casi forzosamente sobrecualificada para la ejecución de una actividad de trabajo extremadamente simplificada, pero que no por ello, deja de exigir el despliegue de un amplio abanico de competencias actitudinales cuyo desenvolvimiento choca con el rígido marco de la racionalización taylorista.

Esta es justamente una de las tensiones más exploradas por la sociología del trabajo francesa que se ha referido a esta dicotomía en términos de "forma hibrida de taylorismo (Linhart, 2006; Amiech, 2006), que sitúan en un punto intermedio entre la norma automatizada y taylorista y la relación de servicios, esencialmente interactiva y comunicativa-. Esto es, el de los *call centers* es un trabajo que se realiza en tiempo real, de interacción, y de naturaleza comercial, que tiene en la movilización de la subjetividad de los empleados su principal recurso mientras que dicha movilización no puede efectuarse más que según una lógica taylorista. En efecto, la relación entre los clientes y los agentes telefónicos está marcada generalmente por la voluntad de estandarizar y pautar la relación telefónica, al igual que su ritmo y su contenido, siendo el resultado de este tipo de racionalización el cercenamiento más o menos evidente de la dimensión interactiva que debería ser –en realidad- el pilar de toda relación de servicio (Amiech, 2006).

Sin entrar directamente en estas reflexiones sobre los reales alcances de la relación de servicio que se establece entre teleoperadores y clientes, el planteo de Buscatto (2002) se asemeja bastante al de autores anglosajones mencionados, ya que plantea una dicotomía entre dos clases de *call centers*: un tipo de *call centers* en los que sus empleados serían el equivalente a los obreros descalificados -pero esta vez del sector terciario-, sometidos a la rigidez de las formas tayloristas, a empleos precarios y descalificados y a condiciones de trabajo degradadas y, por otro lado, de otro tipo de *call centers* en los que los empleados son animados a desarrollar conocimientos y competencias múltiples, relacionales, técnicas y tecnológicas.

Quien también ha dicho algo sobre los *call centers* es Jean Pierre Durand (2006), ya que este es uno de los casos que elige para ejemplificar los alcances de la racionalización del "flux tendu"; una racionalización en la que el flujo de la producción, -un flujo siempre tenso, ininterrumpido, que trasciende los espacios productivos- nos alcanza a todos no solo cuando trabajamos, también en la vida fuera del trabajo, todos respondemos de alguna manera a sus exigencias de disponibilidad permanente, de flexibilidad y de urgencia-. Esta es la lógica que rige actividades como la de los *call centers*. Tiempo y trabajo tan intensificado que mantiene automáticamente la presión sobre los empleados, con tiempos ajustados y los clientes ansiosos por ser atendidos. Al igual que en las cajas de los grandes supermercados y en los locales de comida rápida, en los *call centers* la presión esta representada por la cola de clientes -de llamadas- que esperan. Los *call centers* serían entonces, al igual que los otros casos mencionados, un ejemplo para « mostrar que el paradigma del *flux tendu* » se desarrolla tanto y tan rápidamente

en los servicios como lo hiciera el *justo a tiempo* en la producción industrial. Buen final para una historia, « una devolución justa», señala Duran, recordando que Ohno dijo haber tomado el principio esencial del justo a tiempo de los servicios, para importarlo a la industria. Volveremos sobre esta literatura a lo largo del Informe. Seguimos, ahora, con el repaso de temas y perspectivas.

Otro de los temas más frecuentado en la bibliografía sobre *call centers*, es el análisis del alcance de los mecanismos informatizados de control y supervisión que se despliegan en estos nuevos centros de trabajo y la reflexión acerca de la eficacia "panóptica" que permiten las TICs cuando se transforman en un instrumento para la monitorización de los trabajadores. El "corazón" de un *call center* es un *software*, el *"Automatic Call Distributor"* (ACD), que permite la distribución del volumen de llamadas recibidas; el control en tiempo real del número y el tipo de llamada, el número de conversaciones, y los tiempos en espera.

La presión que representa para los trabajadores este tipo de control "solapado" es un aspecto abordado, casi sin excepción, en las investigaciones sobre *call centers*. Debido a su relevancia teórica, el tema del control, ha generado debates y divido aguas. Desde una perspectiva *"foucaultiana"*, los *call centers* son conceptualizados como *"electronic sweatshops"*, espacios en los que las TICs hacen posible la transparencia permanente de los trabajadores frente al ojo del poder, en términos de Fernie y Metcalf (1998), "la tiranía de la cadena de montaje" se parece a “un paseo escolar en un día domingo” si se la compara con el control ejercido en los *call centers* a partir de la conjunción de la telefonía con la informática. En el marco de aproximaciones más clásicas y ligadas al estudio del proceso de trabajo, este tipo de análisis sobreestiman el poder de los mecanismos de coacción al tiempo que subestiman la fuerza de las relaciones y vínculos informales a través de los cuales los trabajadores consiguen hacer de los mecanismos de control una frontera fluctuante (Taylor y Bain, 1999; Bain y Taylor 2000; Mulholland, 1999).

Ahora bien, aunque en estudios anteriores nosotros mismos hemos explorado muchos de estos temas, en esta oportunidad, las cuestiones que integran nuestra agenda de investigación se emparentan con otro tipo de análisis. En la literatura que acabamos de presentar el foco de atención está puesto en el espacio productivo que conforman los *call centers*, en las mismas plataformas de teleatención y en los centros de trabajo. Incluso cuando distintos tipos de *call* centers -o centros de diferentes regiones y países- estén comprendidos en el análisis el eje está puesto en la reflexión en torno a diversos aspectos que hacen a la organización del proceso de trabajo.

En esta oportunidad, ese no es el centro de nuestras preocupaciones. Como desarrollaremos en el capítulo siguiente, nuestras preguntas van más allá del escenario productivo y de la naturaleza del trabajo que en éste se desarrolla. Hemos buscado entonces orientación en otra bibliografía no específica que iremos trabajando a lo largo del Informe y sumado otras perspectivas de la propia literatura sobre *call centers*, que presentamos someramente a continuación.

Puesto que en el origen de nuestras preguntas de investigación se encuentra una situación de migración de servicios y de relocalización de plataformas de teleatención consultamos literatura para contextualizar dicho proceso. Asimismo, procuramos rastrear en la bibliografía específica análisis que aunque transcurrieran en un nivel *micro* no se limitaran a la dimensión del proceso de trabajo *strictu sensu* sino que dieran cuenta de otras dimensiones simbólicas y relacionales que albergan las claves para responder a nuestra pregunta sobre lo que el trabajo *es* y *representa* para los jóvenes trabajadores comprendidos en nuestro estudio.

En relación a lo que la externalización y la deslocalización representan para la industria de *call centers* y, a su vez, indagando en las posibilidades que el *call center* ofrece para el éxito de dichas estrategias (en tanto vehículo, como medio), hemos rescatado los análisis de Buchanan (20002: 51). Según esta autora, la industria de los *call centers* juega un importante papel en la aplicación de estrategias y políticas empresariales de flexibilización ofreciendo a las compañías una gama de posibilidades muy amplia para la reorganización del trabajo.

La tendencia actual indica, en primer lugar, que las grandes firmas ubican a los empleados encargados de la atención a clientes en plataformas de trabajo, baratas o poco costosas, alejadas de sus casas matrices. En la mayoría de los casos, la relocalización de estos trabajadores facilita la segregación de los mercados internos de trabajo, limitando sus oportunidad de obtener mejores puestos, más deseables o mejor remunerados, dentro de una misma empresa. Los *call centers* permiten, también, aprovechar ventajas comparativas derivadas de la segmentación del mercado de trabajo en función del lugar escogido para su localización y constituyen un ejemplo elocuente de feminización de mercados de trabajo periféricos, en los que obtienen fácilmente un puesto de trabajo las mujeres y los hombres jóvenes.

Nuevamente, las TICs son el factor clave que hace posible la aplicación de esas políticas de flexibilización. De hecho, según hemos desarrollado hace un momento, la reorganización del trabajo de los servicios de atención a clientes ha sido posible gracias a la implementación de sistemas informáticos que permiten seguir a distancia, pero con igual precisión, el rendimiento de los empleados que ahora trabajan lejos de los centros corporativos.

Con estas posibilidades tecnológicas, señalan Richardson y Belt (2001) los trabajos menos cualificados como el telemarketing, *data entry*, y la gestión de cobros, pueden ser segregados de la empresa "cabeza" y relocalizados en zonas suburbanas -y como veremos, incluso en zonas *offshore*- con costos laborales y salariales más bajos. Por lo tanto, las ventajas que brindan las nuevas tecnologías -la telemática en este caso- tanto para la reorganización de procesos y procedimientos como para la reformulación de políticas de recursos humanos y, fundamentalmente, la clara percepción que tienen de este hecho las grandes empresas, deben ser considerados como elementos que contribuyen a explicar la rápida emergencia de la industria de los *call centers,* mediante la aplicación de estrategias de externalización y de deslocalización.

Quienes también han comenzado a estudiar la relación *call centers*-externalización-deslocalización son los escoceses Taylor y Bain (2005)[20]. Estos autores se preguntan por los factores que se encuentran en el origen de la decisión de deslocalizar *call centers* desde el Reino Unido y Escocia hacia la India. Aplicando en los *call centers* indios la metodología para evaluar las tensiones que genera en los agentes la contradicción entre parámetros de calidad y de cantidad, se preguntan por los mecanismos utilizados por los trabajadores indios para resolver la tensión existente entre ambas lógicas. Las preguntas se dirigen, entonces, al análisis del proceso y las condiciones de trabajo en los *call centers* de la India.

Sin embargo, en este caso la discusión no se agota en ese plano. Los procesos de deslocalización provocan destrucción y/o desaparición de empleos en los *call centers* de los países que se desprenden de ellos y esta situación se inscribe

[20] También Rasmary Batt *et al* (2005), una comparación entre las políticas de gestión de la fuerza de trabajo y de los recursos humanos a partir de una encuesta que comprendió a 330 *call centers*, de Estados Unidos y de la India.

bajo la idea de que la economía global contemporánea no tiene fronteras y que la información, el capital y la innovación pueden "volar" rápidamente hacia cualquier parte del mundo buscando la ansiada disminución de costos. Bajo esta perspectiva se inscribe la deslocalización de los *call centers* escoceses y británicos. Sin embargo, ¿realmente esta estrategia no encuentra ningún límite? Destacan Taylor y Bain, que un componente vital del "paradigma" del *offshore* está representado por la idea de que, efectivamente, el trabajo puede sustituirse casi indefinidamente. Sin duda, quienes impulsan la deslocalización de los *call centers* del Reino Unido confían en que la organización del trabajo puede ser *transplantada* a la India -o donde haga falta- sin mayores problemas. Los autores discuten esta idea.

Ya con ánimo de concluir, en parte para no adelantar demasiado de lo que serán nuestros argumentos a lo largo del texto, podemos presentar alguna otra pista, y alguna otra literatura; la cuestión que queda pendiente de discusión es, cómo los trabajadores jóvenes -los agentes telefónicos de plataformas *offshore*, en este caso- construyen el significado, en realidad los múltiples significados, que otorgan a su trabajo. Eso si, no se trata de abrir la discusión sobre la polisemia existente en torno al concepto de trabajo ni tampoco de pensar el problema "en abstracto" sino de rescatar las valoraciones y expectativas subjetivas de los trabajadores estudiados, sus circunstancias específicas y sus trayectorias –vitales y laborales- particulares.

Como ya hemos mencionado más arriba, específicamente entre la literatura sobre *call centers* y en esta línea de abordaje, la producción es escasa. Constituye una excepción el trabajo de Olivier Cousin (2002) quien ha explorado específicamente en el sentido que dos grupos de agentes telefónicos de dos *call centers* parisinos otorgan a su trabajo. Su propuesta es, sin perder de vista las condiciones objetivas en que los agentes telefónicos realizan su tarea, poner el acento en la dimensión de sus representaciones, contextualizándolas y teniendo como referencia sus recursos, sus trayectorias y los tipos de actividades que realizan.

A partir de la comparación de dos situaciones de trabajo -un servicio de atención al cliente de telefonía móvil y un servicio de atención de una empresa de asistencia médica- Cousin establece diferencias y similitudes en cuanto a actividades y perfiles para luego avanzar en la exploración del sentido que esos trabajadores atribuyen a su trabajo. Centralmente, esas valoraciones son analizadas a partir de la combinación de tres dimensiones, según el estatus que ese trabajo le otorga a los individuos y cómo éste se relaciona con sus perspectivas de carrera y de futuro laboral; según la naturaleza del trabajo propiamente dicho y las modalidades de control; según la imagen de sí que los individuos se construyen en su trabajo, sea ésta positiva o negativa. Desde luego, la relación entre estas dimensiones habrá de variar según las trayectorias laborales y la naturaleza de la actividad de los trabajadores. Este planteamiento ha servido de orientación -y de inspiración- de nuestro análisis y finalmente hemos adoptado el esquema de análisis propuesto por Cousin.

Finalmente, hemos consultado otro tipo de literatura, que no está referida específicamente el caso de los *call centers*, pero que aborda problemáticas muy cercanas. Se trata de bibliografía de la sociología del trabajo francesa sobre "empleos para jóvenes", trabajos precarios del sector servicios y *"petit boulots"*. Entre esa bibliografía, nos interesó el trabajo realizado por Pinto, Carton y Burnod (2000), en el que se indaga en las relaciones y valoraciones que los jóvenes construyen hacia su trabajo, tomando como punto de partida la organización del trabajo de un local de comida rápida de París, pero sumando al análisis vectores de

análisis que tienen que ver con el capital social y cultural –y por ende con el poder de negociación- que tienen los jóvenes estudiantes que allí trabajan. Los autores encuentran que los estudiantes otorgan a su trabajo un estatus fluctuante. Oscilan entre considerarlo como un simple "empleito" (*petit boulot*), provisorio e instrumental y un trabajo desclasante.

Confinados por su origen social en este tipo de trabajos, carentes de alternativas y de redes personales estos jóvenes se encuentran en una situación de fuerte incertidumbre acerca de su porvenir laboral ya que no tienen asegurado el acceso a un empleo correspondiente a sus aspiraciones. Es a partir de esa incertidumbre que se pueden entender las actitudes que desarrollan hacia el trabajo que realizan. Básicamente, una relación instrumental, que diferencia entre el "trabajito" en el *fast food* -con el que solamente se pagan los estudios- y el "verdadero trabajo" que se esperara tener en el futuro. Esa diferencia entre el "trabajito" del presente y el "verdadero trabajo" que se habrá de conseguir en el futuro se desdibuja en el marco de un mercado de trabajo deteriorado, sobre todo para los jóvenes menos dotados de credenciales escolares y de capital social, quienes corren el riesgo de quedar "condenados" a trabajos similares al de un *fast food*, igual de descalificados y de precarios.

Objetivos y estrategia de la investigación

Concluimos entonces esta presentación, señalando que las que acabamos de presentar serán las líneas de reflexión que intentaremos desarrollar en las páginas que siguen. Los interrogantes planteados contribuirán a orientar la exploración de varias dimensiones, que si bien están relacionadas con las condiciones objetivas de trabajo de los agentes, se extienden más allá de la esfera de la organización del trabajo *strictu sensu*. Nuestro objetivo es analizar las diferentes configuraciones subjetivas y de conformación identitaria que construyen los agentes telefónicos estudiados en torno a su trabajo, para lo cual, habremos de avanzar en el análisis combinado de tres dimensiones. En primer lugar exploramos de qué manera la naturaleza del trabajo propiamente dicho juega un papel en la construcción de la experiencia laboral de los agentes de las plataformas *offshore*. Más adelante, nos preguntamos por ¿cómo contribuyen a esta construcción las diferentes modalidades de control y evaluación en tanto certifican la movilización de competencias de los agentes durante su trabajo? Este será el eje del capitulo 3. A continuación, en el capitulo 4, nos preguntamos acerca de la incidencia que ejerce en las experiencias laborales de estos trabajadores el estatus que otorga trabajar en un call center ¿Qué representa para los jóvenes trabajar en un call centers? ¿Qué estatus les confiere en relación a su situación anterior? ¿De qué forma la significación que estos jóvenes atribuyen a su trabajo se relaciona con sus posibilidades, sus trayectorias previas y con el capital cultural y social que detentan? Finalmente, a modo de consideraciones finales, arriesgamos algunas ideas sobre la forma en que los agentes telefónicos construyen una imagen de sí mismos a partir de la relación que establecen con su trabajo y de las competencias que movilizan en el mismo. En el marco de una ocupación frágil y transitoria ¿Qué sentidos emergen a la hora de reivindicar la utilidad y la importancia de su labor y por transición, de sí mismos? En este mismo capítulo también exploramos las posibilidades que se presentan en estos espacios laborales para la construcción de un "nosotros" que recree experiencias colectivas sólidas.

APUNTE METODOLÓGICO: ALCANCES DEL ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE ABORDAJE

En este documento presentamos algunas reflexiones alumbradas a partir de un trabajo de investigación al que nos hemos dedicado, con algunas breves intermitencias, durante los dos últimos años (2005-2007). Nuestro diseño de investigación comprendió tres empresas proveedoras de servicios de telemarketing y atención a clientes: Teletech S.A, Teleperformance S.A. y Latin Call S.A., y cuatro campañas de teleatención diferentes, en las que no sólo es distinta la naturaleza del trabajo, sino también el origen social de los empleados y sus percepciones sobre su situación laboral. Estas campañas son:

Venta. Teléfonos móviles Nextel-Sprint en Teletech (agentes bilingües, clientes de EE.UU.).

Venta. Teléfonos móviles Nextel-Sprint en Latin Call (agentes no bilingües, clientes de habla hispana de EE.UU.)

Atención a clientes. Información sobre telefonía móvil, campaña 1-2-3 Vodafone-España en Teleperformance (agentes no bilingües, clientes de España).

Atención a clientes. Soporte técnico para Kodak en Teletech (agentes bilingües, clientes de EE.UU).

En nuestra investigación hemos utilizado una estrategia metodológica cualitativa basada fundamentalmente en la técnica de la entrevista en profundidad. Durante el trabajo de campo, que fue desarrollado durante el período entre agosto de 2006 y febrero de 2007, luego de una fase exploratoria en el marco de la cual realizamos algunas entrevistas a informantes clave del sector (gerentes de RRHH y representantes sindicales y de otras organizaciones de trabajadores), entrevistamos a un total de 32 agentes y supervisores de las cuatro campañas presentadas y también realizamos un grupo de discusión con 4 agentes de uno de los servicios.

Cabe agregar que hacemos referencia a las empresas por su nombre real ya que no se ha establecido ningún acuerdo de confidencialidad con las mismas. En cambio, en el caso de los trabajadores, sus nombres sí han sido cambiados para cumplir con el acuerdo que establecimos con ellos de no revelar su verdadera identidad.

II. ORGANIZACIÓN Y NATURALEZA DEL TRABAJO

La influencia que los factores intrínsecos a la organización del trabajo tienen sobre las experiencias individuales y colectivas de las personas no es algo que deba ser demostrado hoy en día. Después de todo, como apuntara Sainsaulieu (1996), ya han pasado más de cuarenta años desde que Georges Friedmann demostrara la contundencia con la que la racionalización taylorista del trabajo impactaba sobre los obreros sometidos a la simplificación extrema de tareas, provocando trastornos de carácter y desaliento. Asimismo, es mucho lo que la sociología del trabajo y la sociología de las organizaciones han profundizado -desde entonces- sobre la complejidad que presentan las relaciones sociales que recorren los ámbitos de trabajo y que permiten resignificar las restricciones impuestas en la esfera del trabajo prescrito y transformar obstáculos y limitaciones en gratificación relativas, o incluso en actos de resistencia cotidianos (Crozier, J-D. Raynaud).

Es precisamente el fértil desarrollo que han tenido estas dos líneas interpretativas lo que hoy nos permite orientar nuestra reflexión sobre esos ejes: la dimensión de la organización del trabajo *strictu sensu* tiene una importancia crítica en la definición de las experiencias de los individuos en relación con su trabajo mientras que, por otro lado, muchas de las vivencias y de las sensaciones de los trabajadores encuentran su origen más allá del plano de las condiciones objetivas de trabajo, nutriéndose del entramado de relaciones sociales y de poder que atraviesan e hilvanan los espacios productivos. De allí, que el significado que los individuos atribuyen a su trabajo no sea un espejo de las situaciones laborales objetivas que los comprenden sino una interpretación subjetiva guiada, entre otras cosas, por las experiencias y trayectorias profesionales de los trabajadores y por la significación que éstas encuentran en el marco de las relaciones sociales propias de cada organización o ámbito de producción (Sainsaulieu, 1996).

De esta matriz analítica se desprende que el conocimiento sobre lo que sucede en el ámbito de la organización del trabajo es imprescindible para definir el alcance de las experiencias de los trabajadores pero también que en ese espacio no se encuentran todas las claves explicativas; sucede que el margen de acción que manejan los trabajadores al poner en juego relaciones informales y experiencias individuales y colectivas no es despreciable aún cuando éstos se encuentren sometidos a normas de racionalización productiva muy duras (de Terssac, 2005).

En el presente capítulo procuramos captar algunos aspectos centrales que hacen a la organización y naturaleza del trabajo de los call centers estudiados, entendiendo esta presentación sólo como un primer paso para avanzar en una explicación, algo más compleja, de las experiencias laborales de estos jóvenes trabajadores. En primer lugar nos concentraremos el análisis del impacto que ejerce las modalidades de racionalización imperantes en estos espacios laborales sobre los agentes telefónicos, para posteriormente detenernos a explorar la problemática del control, intentando rastrear las huellas que el mismo, en sus diversas modalidades, imprime en los trabajadores. Por cierto, en el caso de los *call centers*, no es poco lo que se ha explorado estas cuestiones y mucho lo que se ha escrito sobre las mismas. Comencemos entonces con el análisis de estas dimensiones clave.

Sobre la racionalización del trabajo en los call centers

Los *call centers* son el soporte desarrollado por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes en forma no presencial, en estas plataformas trabajan empleados que ocupan puestos específicos que involucran el uso de una computadora y un teléfono para procesar comunicaciones orales o electrónicas, controladas y gestionadas por un sistema automático de distribución (ACD).

En la actualidad, la gama de tareas que se realizan desde un *call center* es muy amplia y lo es cada vez más, debido al perfeccionamiento constante de este soporte; de hecho, la diversidad de situaciones de trabajo que pueden encontrarse asociadas a la actividad de los agentes telefónicos es tanta, como la gama de tareas que pueden realizarse desde distintos tipos de *call centers* (promociones, ventas, encuestas, atención a clientes, soportes técnicos, *help desk*, atención de emergencias, operaciones bancarias, orientación ciudadana, servicios de seguridad, atención de emergencias, son sólo algunos de los servicios).

Como ya hemos mencionado, estas plataformas telefónicas pueden estar a cargo de las empresas que decidan encargarse directamente de la atención de sus propios clientes, o estar gestionadas por empresas especializadas en el negocio de brindar servicios subcontratados de *call centers* y que actúan como proveedoras de las compañías que decidieron externalizar esa tarea. Dijimos también, que nuestra exploración comprende exclusivamente a los jóvenes que se desempeñan como agentes telefónicos en esas empresas proveedoras.

Ahora bien, a los fines de orientar la argumentación que presentamos en este capítulo, tenemos que sumar otro tipo de distinciones, que van más allá de esa primera caracterización (*call centers* propios *–inhouse-* y *call centers* externalizados). En relación al origen de las comunicaciones, por ejemplo: en un *call center*, las comunicaciones pueden originarse externamente y transformarse en llamadas entrantes de los usuarios que se comunican con algún número de atención a clientes *(*llamadas *inbound)*, o desde el propio *call center* hacia el exterior, llamadas salientes *(outbound)* generalmente de telemarketing, ventas, encuestas o promociones (desde el *call center* hacia el mercado).

En cada uno de estos servicios, y según sea la complejidad de la actividad de trabajo desarrollada, variarán los niveles de cualificación requeridos, encontrándose situaciones de trabajadores cualificados que incluso reciben buena formación -como en el caso de ciertos servicios de atención a clientes muy específicos, soportes técnicos o asesoramiento bancario y financiero- y otras en las que la cualificación de los agentes telefónicos es muy baja -como ocurre en los servicios que brindan información estandarizada en líneas para clientes de consulta masiva-. Las diferencias existentes en términos de formación y de cualificación -reflejo de la distinta naturaleza del trabajo desarrollado- se registran también en otros planos, como por ejemplo, en el plano de las condiciones de trabajo, salariales y de contratación, existiendo situaciones diferentes entre los distintos tipos de *call center*.

En el caso de nuestro trabajo de investigación, cuando definimos quienes serían los agentes telefónicos en cuyas experiencias laborales indagaríamos procuramos abarcar este abanico de situaciones que la literatura sobre *call centers* considera como más típicas. De hecho, nuestro universo de estudio podría delimitarse inicialmente en dos segmentos, por un lado, el de los agentes que

trabajan en *call centers* dedicados a la atención a clientes, y por otro, el de los *call centers* dedicados a ventas, donde trabaja el resto de los jóvenes entrevistados. En el primer grupo de atención a clientes se ubican los agentes del los servicios *123 Vodafone* y *Kodac* –soporte técnico-, en el segundo, los agentes de venta de servicios y telefonía celular de *Nextel-Sprint*.

Ahora bien, aún cuando a partir de las diferencias mencionadas se desarrollan situaciones laborales diferentes entre los agentes telefónicos estudiados, es importante no perder de vista qué es aquello que todos estos empleados tienen en común; ese elemento común entre todos ellos es, tal como hemos adelantado en la revisión teórica que presentamos hace un momento, el proceso productivo que organiza la actividad de trabajo. Es decir, más allá de las diferencias –entre *call centers*, entre distintos servicios-, el trabajo de una plataforma telefónica se distancia de otros trabajos de servicios y de oficina y es justamente la naturaleza de su proceso de trabajo lo que representa su rasgo distintivo. En este sentido, existe acuerdo en la literatura especializada en que los *call centers* constituyen un caso representativo del desarrollo de nuevas prácticas de gestión y de organización del trabajo: una actividad que basada en la alianza del teléfono y la informática y regida por las nociones de rapidez, disponibilidad y flexibilidad, ha conseguido reinstalar a las viejas formas de racionalización taylorista en el seno de la economía de servicios.

En los *call centers*, la lógica prescriptiva taylorista se manifiesta en la presencia de una serie de elementos: los tiempos de duración de cada llamada son estrictos y acotados; los agentes cuentan con guiones fijos que establecen los pasos a respetar en cada conversación tipo; los sistemas de control vigentes en las plataformas permiten la supervisión a distancia y en tiempo real de los agentes; el ingreso de llamadas es ininterrumpido y los agentes deben esforzarse por disminuir la cantidad de llamadas en espera; la cadencia de trabajo es impuesta a los trabajadores por el sistema informático, etc. Esta racionalización tan restrictiva limita a los agentes telefónicos, encorsetándolos en funciones generalmente elementales.

Siguiendo a Gadrey (2003) y basándonos en sus conclusiones sobre actividades del sector servicios que guardan grandes similitudes con la de los *call centers* -por ejemplo, el trabajo en las cajas de los supermercados y de las grandes superficies- diremos que la lógica que rige en las plataformas telefónicas puede ser entendida como la lógica de la “racionalización industrial” trasladada a los servicios o, aún más claro, como una racionalización que apunta a la “industrialización de los servicios”. Según Gadrey, se trata de una estrategia que permite tratar las *relaciones de servicio* como si fueran prácticamente productos -“cuasi-productos”- y que facilita su evaluación y su medida. Esto es, una organización del trabajo que reproduce en el sector terciario de la economía una racionalidad típica de la industria, que además de contribuir a la intensificación del trabajo permite una evaluación muy efectiva de todo lo realizado; en el marco de esta racionalización, la informatización de los puestos de trabajo es lo que ha permitido la estandarización de las tareas y la consecuente intensificación del trabajo (Gadrey, 2003:).

Estos son entonces los elementos que dotan a los *call center* de un rasgo característico que es producto de la norma temporal restrictiva que los rige y de una racionalización que transforma al tiempo, al cliente, y a los sistemas informáticos, en poderosos dispositivos de control y de intensificación del trabajo. Pero la presentación que vamos a desarrollar en este capítulo reclama una perspectiva algo más matizada.

Como hemos desarrollado en la Introducción, Taylor y Bain (2005) han contribuido activamente a la obtención de evidencia empírica que ha permitido avanzar en la identificación de distintos tipos de tareas y trabajos de teleatención e incluso de sub-especies, de *call centers*. Estos autores identifican la existencia de *call centers* en los que la importancia relativa que se asigna a criterios cuantitativos y/o cualitativos de definición de objetivos y de evaluación de resultados conforma una serie de actividades dotadas de características diferenciadas. El contraste se establece, por un lado, entre *call centers* en los que se ejecutan operaciones sencillas, repetitivas, de bajo valor agregado, en los que el rendimiento se mide a través de estrictos parámetros cuantitativos y, por otro, con aquellos servicios más especializados con tiempos más "relajados" y un grado mayor de autonomía -*help desk* técnicos, por ejemplo- en los que los resultados no se miden en términos de cantidad (llamadas atendidas) sino, más bien, en función de la calidad de la atención. Veamos con algún detalle cómo transcurre esto en los *call centers* estudiados.

Los agentes telefónicos de los servicios de atención a clientes

Hoy en día, la resolución de muchos de nuestros asuntos cotidianos depende de una llamada a un *call center*. De hecho, la relación con los clientes es una pieza clave para las empresas y los *call centers* son el canal por el que transcurre esa relación –ya no sólo en las grandes empresas sino también en los establecimientos más chicos- y estamos familiarizados con los avisos publicitarios que ofrecen como servicio sus *call centers* "atención permanente en nuestro *call center*" "no dude en llamar en nuestro *call center* donde recibirá una atención personalizada…." Son muchas las personas que trabajan en estos nuevos espacios laborales, que tienen diferentes funciones y responden a distintas necesidades de los clientes. En este apartado nos concentraremos en *call centers* de atención a clientes, pero que prestan dos servicios distintos:

Call Center	**Funciones**	**Actividades**
123 Vodafone *Teleperformance*	Servicio al cliente	Información y orientación, ofertas y productos
Kodak *Teletech*	Soporte técnico	Reparación de máquinas reveladoras (analógicas y digitales)

Los agentes del 123 Vodafone (Teleperformance)

El *123 Vodafone* es el típico caso de externalización de un *call center* de grandes dimensiones perteneciente a una compañía telefónica líder que subcontrata (deslocaliza, en este caso) una actividad de bajo valor agregado y para cuya ejecución se requiere un volumen muy importante de mano de obra de baja cualificación. Durante el 2006, en la plataforma del *123 Vodafone* de Buenos Aires trabajaban aproximadamente 500 agentes, mayoritariamente chicos jóvenes de entre 18 y 23 años, con estudios secundarios y con una formación muy limitada:

> *"Mirá, en realidad cuando yo entré, entré con mucho miedo, porque yo de computación cero. Soy una negada de la informática. Y ahí me habían sentado delante de una computadora. Yo no tenía ni la menor idea de cómo se prendía. Y sin embargo ahí me hicieron perderle el*

miedo porque el que explicaba, explicaba bien. Y no se fijaba si vos sabías apretar el tabulador o no. En realidad venía y te explicaba…" (Ana, ref. E12)

Estos jóvenes trabajadores tenían un contrato formal por tiempo indeterminado (ya veremos más adelante que este es un elemento muy valorado en las interpretaciones que éstos hacen sobre sus propias trayectorias laborales), pero eran objeto de una dura política de flexibilidad salarial, aplicada por *Teleperformance* en este servicio (no así en otros *call centers* gestionados por la misma empresa e incluso tampoco en otros *call centers* del mismo cliente que también pertenecen al *123* -por ejemplo en "cobros" o en los "back office"-). De hecho, el salario de estos agentes era un salario variable, que dependía de las horas de 'logueo' que cumpliese efectivamente cada agente, es decir, de las horas que cada trabajador permanecía conectado al sistema. De por sí complicada, esta modalidad ultraflexible colocaba a los agentes en una situación de imprevisibilidad ya que a pesar de que la empresa garantiza a sus agentes que podrían cumplir un mínimo de 105 horas mensuales, esto no era siempre lo que sucedía.

Según hemos señalado, una de las diferencias existentes en el universo de los *call centers* tiene que ver con la naturaleza de las llamadas que éstos gestionan, pudiéndose distinguir entre plataformas dedicadas a la atención de llamadas entrantes y de llamadas salientes. A este factor deberíamos agregar, para que la caracterización sea completa, el tiempo de duración de la llamada. Estos factores tienen su importancia ya que son indicadores del tipo de trabajo realizado y, según sea su combinación y su desarrollo, de la relación existente entre parámetros de calidad y de cantidad. Es decir, reflejan las oportunidades que encuentran los agentes telefónicos para poner en juego sus capacidades y sus conocimientos, o las limitaciones existentes para que esto suceda, debido al tipo de organización del trabajo más o menos rígida que impera en el *call center*.

Los agentes que trabajaban en el *call center* del 1*23 Vodafone* atienden el número de consultas que la compañía tiene habilitado para sus clientes, es un plataforma de llamadas entrantes, operativa 24 x 24, y a la que llaman los clientes de la compañía residentes en España. Específicamente la tarea consiste en brindar orientación a los clientes sobre el servicio de telefonía móvil de la compañía: condiciones de los abonos, los planes y las líneas, orientación sobre precios, sobre problemas de facturación, beneficios, servicio de *roaming*, y la atención de reclamaciones. En el *123*, se resuelven una cantidad importante de consultas y, muchas otras, son transferidas para ser atendidas en los departamentos correspondientes. En ese sentido, este *call center* funciona como un servicio de ventanilla única para todos los clientes de telefonía móvil de la compañía. Los agentes entrevistados atendían un promedio de 70 llamadas diarias durante una jornada de seis horas con dos pausas de descanso de quince minutos y sobre consultas muy diversas *"un surtido de cosas, desde qué es un mensaje de texto… hasta un reclamo por un error en una facturación"*. En cuatro minutos, que es el tiempo óptimo según los parámetros de calidad que maneja Teleperformance para este servicio, los agentes tienen que atender al cliente español, ver qué es lo que necesita o reclama y además, ofrecerle siempre algún servicio, oferta o promoción, de la compañía.

"Tenés que atender al cliente, ver lo que necesita, lo que quiere, y además tenés que…, no la opción sino la obligación (enfatizando la palabra "obligación" cuando la pronuncia) de ofrecerle al cliente un servicio aparte, a eso le dicen NBA. Esto es, a los clientes que llaman les tenés que ofrecer como… un valor agregado… a la llamada…, una oferta

sería… y el cliente acepta o no. Todo eso tiene que ser en cuatro minutos. Tenés que resolver el problema del cliente, escucharlo… en cuatro minutos promedio. Igual, siempre hay un cliente que llama por reclamaciones, que te tiene media hora…" –(Marcos, ref. E10)

Esta racionalización taylorista del trabajo es característica de los *call centers* masivos de atención al cliente gestionados por empresas subcontratistas. Estas compañías que tienen un contrato como proveedoras, calculan los beneficios llamada a llamada y la relación entre los costos de la mano de obra, la cantidad de llamadas y el tiempo (cantidad de llamadas por hora) resulta un factor de importancia crítica. Como ya hemos desarrollado en estudios anteriores, en campañas masivas como el *123*, gestionadas por una subcontratista, la calidad de la atención no es el factor de mayor relevancia (Del Bono, 2005). Es más, dado que la combinación entre esos factores es una variable clave para la reducción de costos –y esto es lo que aseguran a sus grandes clientes las empresas como Teleperformance- la contradicción entre el cumplimiento de los parámetros de calidad y de cantidad es una característica omnipresente en estos servicios. Como así también, el desgaste y la tensión que dicha contradicción genera incluso en lo propios agentes.

Por un lado, los parámetros de calidad del *123* son exigentes: resolver una llamada implica no sólo suministrar la información correcta o solucionar un problema sino asegurarse que *« el cliente se quede contento »*, es ahí donde radica la esencia de una buena atención. Por otro lado, este no parece siempre un objetivo sencillo de cumplir en el marco de procedimientos rígidos y de tiempos ajustados.

"Yo veo contradictorio el hecho de que vos quieras una atención del cliente con 'calidad' y otra cosa...te exigen eso, pero también te exigen que hables rápido. O sea, 'cortá la llamada en cuatro minutos'. Si vos querés dar una buena atención y darle información que necesita el cliente por determinado motivo; o sea, hay llamadas que no podés hacerlas en cuatro minutos." (Virginia, ref. E19)

El tiempo de duración de la llamada entrante y la calidad de la atención que se brinda en ese tiempo son factores que preocupan y tensionan a los agentes de *call centers* como el *123* en los que siempre existe un premio de calidad que *"engorda el sueldo"* para premiar la obtención de una buen rendimiento en ese campo. Testimonios como el de Camila -"*En realidad te agota. Ya no te dan ganas de ir a trabajar (…) tenés que respetar los tiempo de llamadas, tenés que tener buenos tiempos para poder cobrar los premios"*- (Ref. E18)) o como el de Andrea que presentamos a continuación, han sido ya muy recogidos por la literatura sobre *call centers* para reflejar siempre las mismas sensaciones de saturación y de agotamiento que provocan las exigencias de este tipo de servicios en sus agentes:

"Lo que pasa es que estás metido ahí adentro y escuchás...pero en eso es saturante. O sea, vos llegás a tu casa y no querés atender el teléfono. Esa es la realidad ¿no? No querés escuchar a nadie más. Pero yo lo tomo bastante bien. O sea, me cansa el ir, el venir. Pero en sí, nuestro trabajo sí te come la cabeza."(Ana ref. E12)

Los procedimientos muy rígidos del *123 Vodafone* y la contradicción intrínseca que existe entre los parámetros de calidad y de cantidad adoptados atentan contra el buen desarrollo de la relación de servicio que encaran los agentes y contra la motivación de los propios trabajadores y, lo que es más serio, contra las buenas condiciones físicas y psicológicas de los trabajadores que se ven en situación de

movilizar las competencias sociales y actitudinales que todo trabajo informacional conlleva en un contexto de mucha exigencia y elevado control. En procesos productivos como el del *123*, los agentes se sobreexigen siguiendo el ritmo que establece el sistema informático y sin otra opción más que seguir la cadencia impuesta por la entrada de llamadas y por las llamadas en espera. Como ha señalado Durand (2004), los trabajadores terminan por asimilar las exigencias y las presiones impuestas por la intensificación del tiempo de trabajo naturalizando, prácticamente, las exigencias del proceso productivo en el que están inmersos.

Los agentes del soporte técnico de Kodak (Teletech)

El *call center* de *Kodak* que gestiona la empresa tercerizadora *Teletech* es también un centro de atención al cliente, pero con características contrastantes a las del *call center* de *Vodafone*. Este *call center* no está dedicado a la atención masiva ni recibe cualquier tipo de llamadas, no funciona como una línea para consultas o reclamos de los clientes de la compañía, sino que ofrece un servicio bien específico: un soporte técnico para máquinas reveladoras *Kodak*. Es un *call center* que se ubica en un polo apuesto al caso de *Vodafone* y por eso decidimos incluirlo en nuestro estudio.

Según hemos podido reconstruir a partir de nuestras entrevistas (hemos conversado con agentes, supervisores y con la encargada de reclutamiento de Teletech), las plataformas de *Kodak* –soporte técnico- comenzaron a ser gestionadas por *Teletech* desde Buenos Aires en los primeros meses de 2005. Al término del año 2006, el proyecto contaba con alrededor de 200 agentes trabajando en dos *call centers*, uno de soporte técnico de máquinas reveladoras analógicas y otro dedicado a la nueva generación de máquinas reveladoras digitales. A principios de 2007, Teletech informó a los agentes de KodaK que la empresa dejaría de atender ambos servicios, proponiendo a los trabajadores distintas opciones para pasar a otros *call centers* gestionados también por Teletech.

Tal como sucedía en el caso anterior, los agentes de Kodak eran mayoritariamente chicos jóvenes que hacían sus primeras experiencias en el mundo del trabajo pero que, en esta ocasión, poseían un plus en términos de formación. Dado que el proyecto brindaba soporte técnico a los clientes que la compañía tenía en Estados Unidos, era requisito indispensable que los agentes tuvieran un buen nivel de inglés, o al menos el suficiente como para mantener una conversación fluida con un cliente anglófono. Según nos explicaba uno de los supervisores,

> *"El requisito indispensable para entrar a Kodak es hablar bien inglés, tenés que hablar un buen inglés, eso es lo importante, porque después ellos acá te capacitan, pero hablar inglés es lo mínimo indispensable" (Leandro, ref. E23)*

Una vez demostrado el dominio de inglés requerido, *Teletech* capacitaba a los trabajadores que ingresaban en este proyecto -lo mismo ocurría en todos los servicios cuya atención se desarrollaba en inglés-, todos los agentes pasaban por un curso nivelatorio de idioma que ofrecía la empresa como capacitación inicial. Después de esa selección la empresa distribuía a los agentes entre los servicios de soporte técnico digital y analógico, utilizando un criterio aleatorio para esa distribución, ya que inicialmente no se exigía a los agentes conocimientos técnicos específicos más allá del conocimiento de inglés.

¿En qué consistía el trabajo de los agentes del soporte técnico de *Kodak*? Los agentes recibían llamadas de operadores de máquinas de revelar con algún tipo de problema técnico o que necesitan una orientación puntual; generalmente las llamadas provienen de tiendas o de departamentos de fotos, o de grandes cadenas de shoppings como Carrefour, Wall-Mart, K-Mart, que también prestan el servicio de revelado. Los agentes orientaban al operario de la máquina si éste llamaba por una avería, o despejaban dudas y respondían preguntas, en el caso de situaciones más sencillas.

Se trata de un trabajo que requiere de una capacitación técnica muy específica, tanto es así, que los agentes también devenían ellos mismos operarios de las máquinas para familiarizarse con su funcionamiento y para poder hacer bien su trabajo (*"hay que conocer la máquina, meterse en la máquina, desarmarla si hace falta*" Leandro ref. E23*).* Aún conociendo ellos mismos las máquinas, los agentes no trabajaban solos. En estos *call centers* los supervisores cumplían también un rol de asesoramiento técnico *("los chicos vienen mucho a decir: 'creo que no se de esto creo que no se de aquello' 'dame una mano con esto'* Leandro ref. E23) y existía otro nivel más de soporte técnico al que los agentes también podían recurrir *("nosotros tenemos un compañero que trabajo con nosotros, trabaja nueve horas, le pagan un plus, está siempre ahí, él investiga y descubre soluciones y nos explica" (Laura, ref. E30*). El trabajo de los agentes de Kodak, tenía un grado no despreciable de complejidad.

Durante una jornada laboral de seis horas, con dos bloques de quince minutos de descanso los agentes atendían, utilizando como idioma el inglés, las llamadas de los usuarios norteamericanos de máquinas reveladoras KodaK. En los dos servicios el día de trabajo era muy exigente, contrariamente a lo que podría esperarse por tratarse de un servicio de soporte técnico muy específico, la presión de las llamadas en espera y la cadencia impuesta por el ingreso de llamadas eran también los ejes sobre los que se organizaba el proceso de trabajo en estos *call centers*.

> *"Los turnos son fijos pero la organización del call center se basa en la cantidad de llamadas que pueden caer en la horas pico. Se hacen estudios permanentemente para poder organizarlo bien…. Igualmente, hoy los chicos no descansan, atienden todo el tiempo llamadas, porque tienen 40 llamadas en espera todos los días. Porque el tema de las cámaras digitales crece cada vez más…" (Leandro, ref. E23)*

En el *call center* de Kodak, la contradicción intrínseca que organiza el binomio -criterios de calidad/criterios de cantidad- y las restricciones de la norma temporal taylorista, se manifestaban a través de dispositivos más complejos que los que presentamos en el caso de Vodafone. En este sentido, aunque en estos *call centers* no existía un tiempo establecido para la duración de las llamadas -que podían prolongarse razonablemente- éste era luego un parámetro que se evaluaba en el premio mensual por calidad que aspiraban a cobrar los agentes. La contradicción queda, entonces, claramente planteada. El tiempo ideal de duración de una llamada en el servicio analógico era de 10 minutos y en el servicio digital de 21 minutos y los agentes se esforzaban por alcanzar estos tiempos. Según nuestros entrevistados, en un día de mucho trabajo un agente del soporte técnico analógico atendía entre 35 y 40 llamadas, en el servicio para cámaras digitales, entre 25 y 30, dependiendo de la complejidad de la consulta.

> *"La llamada dura lo que tenga que durar. Si necesitan dos horas son dos horas. Si necesitan tres horas, son tres horas. El tema… es que obviamente eso afecta a tu variable. Porque los chicos dentro de los*

premios variables, una de las cosas que se mide es la cantidad de tiempo que pasa durante el llamado. Si soluciono un problema rápido es como que soy mejor agente. Pero si, pasan en la llamada el tiempo que se tenga que pasar." (Teresa, ref. E25)

"Depende. Depende. Hay veces que te llaman y te dicen, no sé… "quiero saber cuál es la contraseña de tal menú de la máquina". Listo. "3646, gracias por llamar a Kodak" y fue una llamada de 2 minutos. O "mi técnico todavía no me llamó": "bueno se lo vuelvo a mandar señora". Listo. Llamada de 1 minuto. Y hay otras llamadas en que estás media hora tratando de arreglar la máquina..." (Laura, ref. E30)

La presión que imponen los tiempos rígidos y los procedimientos estandarizados se relativizaba en este caso, debido al detenimiento que exigía la tarea que encaraban los agentes, pero no desaparecía sino que se integranba a un dispositivo más sofisticado de racionalización en el que se integraban, las métricas y los salarios.

Los agentes bilingües de Kodak cobraban -cuando los entrevistamos a finales de 2006- un sueldo básico de $750 (258 dólares), pero sus salarios tenían una composición variable importante con la que llegaban a cobrar entre $1200 (dólares) y $1300 (dólares), o incluso $1500 (dólares) en base a premios. Los montos variables del salario están asociados a un amplísimo abanico de métricas: de tiempos, de efectividad en la resolución, de expresión y léxico, de tiempo de 'logueo', etc.

"Tenemos cuatro evaluaciones por mes, cinco a veces... en las cuales tenés que tener… por ejemplo: de 85 a 40 -cobras 80 pesos-; de 90 a 95 –cobras 150 pesos- y así. Te evalúan, no sé, la forma de hablar. Tenemos calidad de lo que hablás. Eso lo evalúa también la gente de Estados Unidos. O por ejemplo, el tiempo que estoy en 'break' y que no entran llamadas. O después que terminó la llamada pongo 'after call', que cuenta para mis métricas, pero por lo menos puedo terminar mis notas y no me caen llamadas. El tiempo que tomo en 'personal' si quiero ir al baño. Todo eso entra en las métricas y cuenta a la hora de cobrar y entonces, uno se cuida. (Laura, ref. E30)

Todos los factores presentados en este testimonio son factores directamente asociados a la intensificación de tiempos y a la estandarización de procedimientos, más que al reconocimiento de la expertés y del conocimiento técnico que, según vimos, tienen los agentes de KodaK. Así las cosas, se termina por conformar en este servicio un cuadro de situación -que no es muy diferente al menos en sus consecuencias finales- al que se configuraba en Vodafone.

Los agentes telefónicos de los call centers de ventas

Los *call centers* de ventas comparten un conjunto de características que los distinguen de aquellos dedicados a la atención a clientes. Una de estas características, seguramente la más representativa, tiene que ve con el principio de racionalización e intensificación del trabajo sobre el que se estructuras las campañas de venta. En los *call centers* dedicados al telemarketing, la intensificación del trabajo encuentra su soporte en estrategias de flexibilización

salarial de distinta intensidad, en cuyo marco las comisiones por venta representan una parte variable muy importante del salario.

En relación con la definición de los objetivos y de los criterios de evaluación en estos servicios es claro el predominio de la lógica de la cantidad por sobre la lógica de la calidad. Pues, más allá de la tan mentada preocupación de las empresas por garantizar la satisfacción del cliente, el aspecto más valorado en el *telemarketing* es el logro de la mayor cantidad de ventas posible. En este sentido, la movilización de competencias sociales y el involucramiento personal que supone la comunicación en estos *call centers* quedan más claramente circunscriptos en la esfera instrumental (Durand, 2004).

Los *call centers* que presentaremos a continuación se dedican a la venta del mismo producto: líneas telefónicas, teléfonos y ciertos servicios de telefonía móvil de la empresa norteamericana recientemente fusionada *Nextel-Sprint*. Analizaremos en cada caso concreto cómo se presentan las características que estos comparten -en tanto *call centers* dedicados a la venta- y, al mismo tiempo, nos detendremos en aquellas otras que los alejan. Pues, a pesar que ambos se dediquen a la venta del mismo producto, se trata de *call centers* bastante diferentes.

En primer lugar, en el *call center* de *Nextel-Spint* gestionado por *Latin Call* la naturaleza del trabajo es *outbound* (llamadas salientes) y el idioma que utilizan los agentes es el español, mientras que en el *call center* de *Nextel-Sprint* de *Teletech* es *inbound* (llamadas entrantes) y el idioma empleado es el inglés.

Pero, sin duda, las mayores distancias existentes entre estos *call centers* están dadas por las características de las empresas que los gestionan. *Latin Call* es una Pyme que se dedica a la venta de diversos productos a la comunidad hispana residente en Estados Unidos, con una estructura organizativa muy poco formalizada que brinda a sus empleados condiciones de trabajo escencialmente precarias. En cambio *Teletech es* una de las empresas líderes del sector que tiene en la campaña de *Nextel-Sprint* uno de sus proyectos más importantes y que ofrece a sus empleados condiciones laborales que se ajustan a lo que es la media en el sector. Pasemos a la presentación de los casos analizados.

Call Center	**Funciones**	**Actividades**
Nextel-Sprint /Latin Call	Venta (outbound)	Venta telefonía móvil
Nextel-Sprint /Teletech	Venta (inbound)	Venta telefonía móvil

Los agentes de Nextel-Sprint (Latin Call)

Nuestro interés por sumar la voces de los agentes de *Latin Call* a nuestro estudio tuvo que ver con la preocupación por intentar captar una radiografía más fiel de las características del trabajo y de los trabajadores que hoy se insertan en los *call centers offshore* en Argentina. En este sentido, sabemos que hay un amplio universo que no llegamos a captar concentrándonos en las grandes empresas tercerizadoras, el de los trabajadores con las condiciones de trabajo más precarias. Tal es el caso de los agentes de *Latin Call*, como veremos a continuación.

En este proyecto dedicado a la venta de telefonía móvil de *Nextel-Sprint* hacia la comunidad latina de Estados Unidos, trabajaban no más de veinticinco personas: entre quince y veinte agentes (cifra variable por el elevado nivel de rotación), dos personas encargadas del servicio pos venta y un responsable de la cuenta, a quien conseguimos entrevistar, y que se ocupa de todo lo que en los *call centers* con una estructura organizativa más formalizada realizan separadamente el gerente de cuenta, el *coach,* el supervisor y el departamento de Recursos Humanos. Latin Call es, entonces, "*una empresa muy informal, es una empresa más bien Pyme que creció dentro de una empresa familiar; no tiene la estructura de una empresa grand" (*Alejandro, E22)

Los agentes que desempeñaban sus tareas en este *call center* eran jóvenes estudiantes en su mayoría, a los que no se les había exigido ninguna formación específica en el momento del ingreso. Se trata de un servicio que no requiere ningún nivel de calificación en particular y en el que *Latin Call* apuesta por explotar al máximo las habilidades de los jóvenes estudiantes que recluta como mano de obra sin invertir nada a cambio en su formación. Esta es una de las principales orientaciones de los *call centers* de ventas, en los que la mano de obra se recluta fundamentalmente proyectando el aprovechamiento de ciertos "talentos naturales" que ésta posee, tales como, la simpatía, la facilidad de palabra y la fortaleza de carácter indispensable para "pelear" con los clientes hasta conseguir cada venta (Callaghan y Thompson). En el caso de *Latin Call* el perfil de los trabajadores reclutados era el siguiente:

> *"(…) gente activa, dinámica, con ganas de trabajar, de ganar dinero, eh…no se buscan que sean universitarios, se necesita gente "pila" y que aprenda rápido básicamente y que tenga mucha aptitud para el trabajo." (Alejandro, ref. E22)*

El trabajo de los agentes de este proyecto consistía -durante una jornada laboral de seis horas con media hora de descanso- en llamar a clientes potenciales de *Nextel-Sprint* -en este caso, a partir de una base de datos de ciudadanos hispanos de cualquier punto del territorio de los Estados Unidos- para ofrecer e intentar vender líneas telefónicas y teléfonos móviles. Las herramientas de trabajo eran, apenas, un teléfono y tres tipos de planillas (en papel). Un primer conjunto de estas planillas tenía los datos de los clientes potenciales a los que se debía llamar (apellido y teléfono); en el segundo grupo de planillas los agentes anotaban cuestiones relativas a las ventas efectuadas y en el tercero, registraban lo realizado en el día para luego entregárselo al responsable del proyecto. Procedimiento y tecnología son en este caso muy elementales, tanto, que los empleados de *Latin Call* ni siquiera cuentaban con una PC para realizar su trabajo.

Los agentes de este *call center* tenían un margen considerable de libertad en el desempeño de sus tareas en el sentido de que no existía un número de llamadas preedeterminado a realizar a diario, ni límites en el tiempo de duración de la llamada, también tenían una flexibilidad considerable para la organización de turnos y horarios. Sin embargo, a pesar de que estas condiciones puedan no parecer las peores para trabajar, la rotación de la mano de obra en este proyecto era un problema serio, al momento de nuestra entrevista con el responsable de Latin Call, "*la mayoría de los agentes entran, están tres días, y se van, y no vienen ni a cobrar ni nada"*. En el *call center* de *Nextel-Sprint (Latin Call)* la libertad para organizar la jornada de trabajo era sólo una parte de la historia, la otra parte, estaba representada por una dura estrategia de flexibilización salarial que hacía depender buena parte del salario de los agentes del nivel de ventas alcanzado. Ante esta situación, eran los mismos agentes quienes se (auto) imponían una intensa carga

de trabajo orientada a vender más para ganar más. Así lo explicaba una agente de Latin Call:

> *"Ahí lo que impera es tu bolsillo. Si yo quiero ganar y obviamente tengo tiempo, me quedo más horas (…..) No hace falta que me estén diciendo nada. (…) por demás que el supervisor te da cierta flexibilidad en todo aspecto, hay una presión. Si bien no es por parte de él, es por parte tuya. Si tu no vendes, bueno, vas a comisionar poco y por tanto tu sueldo no te va a servir." (Yolanda, ref. E6)*

En esta empresa la flexibilización salarial era tan importante como para poder ser considerada como un indicador de precariedad laboral. Digamos, en este sentido, que según el Convenio colectivo de los trabajadores de comercio, hacia mediados de 2006, un agente de ventas debía cobrar una remuneración mensual nunca menor a los $911,56 (293 dólares). Sin embargo, por ese entonces los agentes de Latin Call percibían un salario mensual básico de $380 (122 dólares) y comisiones por ventas que representaban cerca de la mitad de la remuneración final[21]. A partir de ese básico, los agentes recibían por cada uno de los primeros 15 teléfonos vendidos una comisión de $32 (10 dólares), superada esa cantidad de ventas, comenzaban a recibir una comisión de $48 (16 dólares) por cada teléfono adicional. Los entrevistados dijeron estar ganando alrededor de $850mensuales (alrededor de 275 dólares), (lo que correspondía a 15 teléfonos vendidos), aclarándonos que con ese sistema de remuneración –cuasi a destajo- el cálculo de lo que habrían de cobrar a fin de mes era por demás incierto. Durante las entrevistas, en los relatos de los agentes, esta situación aparece presentada como una situación de gran incertidumbre:

> *"Y además, como es mucho por comisión el sueldo es inestable. Unos ganan poco, otros ganan.... (Darío, ref. E13)*

> *"Eso es más lo que cansa. No es que cansa decir "hice cuatro ventas y se cayeron, bueno, no importa". Decís, "pucha, voy a hacer cuatro más porque voy a cobrar menos. Si fuera un sueldo estable, creo que nos iría mejor a todos. Pero no le serviría a ellos, porque no vendería nadie" (Gustavo, ref. E14)*

En empresas como *Latin Call* se explotan ciertos "talentos naturales" de los trabajadores y que son indispensables para conseguir cada venta, tales como la simpatía, la fluidez verbal y la capacidad de persuasión (estamos recurriendo a la distinción entre *skill* y *talent* en cuyo marco se entiende que ciertas habilidades están enraizadas en la vida, en la educación, o en las características personales de los trabajadores, razón por la cual no son reconocidas como calificaciones que deban ser debidamente retribuidas- Jensen -1989-). Son estos "talentos" –la movilización de competencias sociales y actitudinales- los que pesan a la hora de triunfar en el *telemarketing*. Asimismo, en Latin Call la naturaleza *outbound* de las llamadas obligaba a los agentes a un uso muy intensivo de estas cualidades "del buen vendedor" ya que tenían la difícil tarea de convencer a las personas –en poco tiempo y con efectividad- de comprar un producto en el que no había pensado.

> *"La principal desventaja que hay es trabajar en venta, trabajar en un área donde tienes que enfrentar a las personas por teléfono, que es el*

[21] Veamos una información que ayude a contextualizar la situación de los trabajadores de Latin Call: en julio de 2006 el Consejo del Salario Mínimo estableció un acuerdo para aumentar el Salario mínimo vital y móvil de $630 a $800 (a partir del mes de noviembre de ese año). Digamos entonces que el básico de los agentes de Latin Call, estaba incluso por debajo de ese valor.

peor tipo de venta, por teléfono, el peor. Que te pueden tirar el teléfono o tratar de mil maneras. (…), que están cansados de recibir llamadas de vendedores y por ahí tienes que convencerlos de alguna manera. Esa presión, esa constante… te cansa." (Yolanda, ref. E6)

En este esfuerzo de persuasión es el propio temperamento de los trabajadores el que es puesto a prueba en cada intento de venta y esto constituye una fuente de ansiedad para los agentes. En la relación con los clientes los agentes dedicados al *telemarketing* movilizan cierto tipo de emociones encausadas por una serie de normas o estándares que han sido diseñados por la empresa para generar en los clientes un determinado estado de ánimo, por ejemplo, en el caso de una venta: confianza. Por lo tanto, el trabajo de los *call centers* en general, y el de la venta telefónica en particular, requiere de un elevado nivel de interacción interpersonal con los clientes y de una apropiada regulación de la exigencia –exigencia emocional- por parte de los teleoperadores que sostienen dicha interacción. Precisamente, estos fueron los elementos considerados por Hochschild (1979,1983) para la definición del concepto de *"emotional labor"*, concepto que hace referencia a la calidad de la interacción que se establece entre empleados y clientes.

En este sentido, la naturaleza de la actividad de estos agentes conllevaba altos niveles de estrés lo que se reflejaba -entre nuestros entrevistados- en la forma en que éstos interpretaban su experiencia de trabajo. Tanto el éxito como el fracaso en una venta eran interpretados a modo personal, afectando el estado de ánimo de los empleados de Latin Call.

"Yo conozco gente que sí les afecta (no poder vender) y se va mal de trabajo. Yo les digo que no pasa nada. Te insultan o te gritan, les cortás y listo" (Darío, ref. E13)

"Hay un desgaste emocional, porque es una emoción estar vendiendo. Lo sentís acá (se señala el pecho). Vendiste y ¡Dios mío!" (Yolanda, ref. E6)

En estas condiciones, no nos sorprendió escuchar relatos de desgaste y desazón ante metas de ventas que parecían difícilmente alcanzables y de las cuales dependía gran parte del salario. Los agentes se cansan pronto y abandonaban un trabajo que ni siquiera le aseguraba condiciones mínimas para llegar a un sueldo aceptable.

Los agentes de Nextel-Sprint (Teletech)

Tal como adelantamos en la introducción a este apartado, el *call center* de la cuenta *Nextel-Sprint* de Teletech presenta ciertas características comunes y otras divergentes en relación con *Latin Call*. En este caso, se trata de un *call center* de grandes dimensiones en el que trabajaban alrededor de 700 agentes, mayoritariamente jóvenes estudiantes, que si bien presentaban un buen nivel de formación, habían sido contratados atendiendo básicamente a su competencia bilingüe ("*no son exigentes en absoluto, mientras sepas hablar inglés, no importa, ¡adentro!"(*Rodrigo, ref. E7)).

Básicamente, según relevamos en nuestras entrevistas con supervisores de *Teletech*, lo que la empresa evaluaba al momento de la contratación era el dominio fluido del inglés oral. La empresa ofrecía a quienes no tenían el nivel de inglés

esperado un curso de nivelación y luego, a quienes finalmente lo aprovaban, una capacitación de un mes en cuestiones relativas a los productos *Nextel* y a su tarea concreta.

Los agentes del call center de Nextel-Sprint atendían la opción "ventas" de un 0800 que la compañía tiene habilitado para sus clientes. Es un servicio de llamadas entrantes para los clientes de la compañía residentes en Estados Unidos. Básicamente la tarea consiste en vender nuevas líneas de teléfono, ya sea incluyendo un aparato nuevo o habilitando aparatos que el cliente ya posee. Es la venta de líneas justamente lo que permite comisionar a los agentes. También en ventas se agregan servicios: GPS, mensaje de texto, Internet en el teléfono, entre otros. Los agentes atiendían un promedio de 30 llamadas diarias durante una jornada de seis horas con dos descansos de quince minutos. No tenían prescripto un tiempo para cada llamada dado que la clave estaba en concretar la venta. En este *call center* la naturaleza *inboud* de las llamadas contribuye a reducir la dureza de las condiciones de trabajo, típicas del *telemarketing outbound* (llamar a casa del cliente para converncerlo de comprar algo), sin embargo, los agentes no estában al margen de las presiones que genera la venta. Los agentes que buscaban comisionar estaban presionados por la necesidad de vender, más allá de cuáles fuesen los requerimientos de los clientes:

> *"Los clientes llama por distintas cosas… La mayoría de las veces para quejarse… no siempre porque quieran comprar líneas nuevas o porque quieran cambiar el aparato o agregar algún servicio. Pero yo tengo que venderle líneas porque es por lo que yo más comisiono. A mí, más allá de lo que quiera el cliente, mi interés es vender una línea nueva" (Rodrigo, ref. E7)*

En relación con los términos de la contratación, los agentes tenían un contrato formal, "en blanco", por tiempo indeterminado. El salario se componía, a finales de 2006, de un básico de $850 (285 dólares) -6 horas diarias, 6 días a la semana-; más un *plus* por trabajar los días sábados y domingos; y finalmente, las comisiones, que dependían no sólo de las ventas realizadas sino de otras métricas como el *quality*, es decir, la calidad del servicio que se le brinda al cliente. Los agentes entrevistados llegaban a cobrar en promedio entre $1000 (330 dólares) y $1300 (430 dólares), aún cuando no fueran los mejores vendedores.

En relación al parámetro de calidad, totalmente ausente en Latin Call, incluso detrás de dicha "quality" se escondían criterios de evaluación orientados a maximizar el nivel de ventas. En el caso del *call center* de *Nextel-Sprint* de *Teletech*, esas presiones incluso se acentuan debido al funcionamiento del propio sistema. Como ya explicamos, además de reciber llamadas de quienes están interesados por comprar líneas y teléfonos, los agentes también recibían llamadas de otra naturaleza, reclamaciones frecuntemente. La calidad en este caso, no esta dada por orientar o solucionar el problema del cliente, todo lo contrario, el Departamento de "Q*uality"* ejerce presión a través de sus parámetros para que los agentes, igual, vendiesen: " (…) *¿Yo qué puedo hacer? Si no le vendo, viene calidad y me pone un cero por "not attemp to sale", que es "no intentaste vender". Viene mi supervisor y me rompe las pelotas."* (Mariano, ref. E5).

Aunque las condiciones de trabajo de los agentes de Nexter-Sprint (Teletech) eran relativamente mejores que las de los agentes de Latin Call (mejores salarios, llamadas *inbound*, mejor relación entre el salario básico y las comisiones, etc.) en sus testimonios éstas no dejan de ser objeto de queja, repitiéndose las sensaciones de agotamiento: "*Es excesivo porque hay dias que atendés millones de personas ¡y*

te dejan los oidos asi! (…)te volves loco. Pero qué se yo… hay dias y dias." (Carla ref. E1) ; "*Uno está en la linea y llega un momento en que alucinás. Ya está. O sea, los breaks se esperan ansiadamente (…) No ves la hora del break o de irte. A pesar de que sea un buen dia, no importa*." (Paula, ref. E9).

Sintetizando, lo que hemos analizado en este capítulo es que en los criterios de racionalización imperantes en los call centers, más allá de las particularidades de cada caso, predomina una doble lógica calidad-cantidad, que no siempre se presenta enfrentada sino coexistiendo: la estrategia de maximización de costos-beneficios (lógica de cantidad) y los requerimientos de los clientes (lógica de calidad). De la tensión que se establece entre estos dos criterios surgen las exigencias que como vimos enfrentan los agentes telefónicos.

III. FORMAS DE CONTROL Y MOVILIZACIÓN DE COMPETENCIAS

Las cuestiones vinculadas con la dimensión del control siempre han estado en el corazón de la organización capitalista del trabajo, pero a partir de la escala y de la intensidad que este fenómeno ha tomado debido al desarrollo de las tecnologías de la información y de las posibilidades electrónicas de vigilancia, el interés se ha visto renovado. En este sentido, como ha analizado Thompson (2003), los *call centers* han ejercido cierta fascinación sobre quienes atraídos por la potencia de los sistemas de vigilancia y de supervisión que rigen en las plataformas telefónicas se acercaron a estos nuevos espacios laborales munidos de marcos teóricos deudores -en mayor o menor medida- de la influencia foucaultiana, para desplegar allí los análisis sobre el panóptico electrónico ("electronic panoptic").

Ciertamente, las herramientas tecnológicas que rigen los call centers son muy efectivas y permiten el control de gran parte de lo que sucede allí con mucha precisión y a distancia. En el transcurso de nuestra indagación ha quedado de manifiesto que las evaluaciones, las métricas, las mediciones constituyen algo que cotidianamente los agentes enfrentan en su tarea. Sin embargo, para nosotros, las fronteras de control son siempre objeto de negociación, al igual que los espacios de autonomía, y esa negociación tiene características propias y resultados diferentes en cada espacio de trabajo particular.

Lo que nos proponemos en este caso no es tanto explorar en el funcionamiento concreto de los dispositivos de control sino, más bien, avanzar en el conocimiento de cómo estos son percibidos por los trabajadores ¿Por qué un abordaje que indaga sobre las percepciones del control? Por un lado, porque las tecnologías de control y supervisión son los pilares que rigen la organización del trabajo de un *call center* y, por otro, porque justamente esa misma potencia es lo que determina que éste sea un elemento clave en el vínculo que los trabajadores de las plataformas telefónicas establecen con su trabajo. Ocurre que el control, en procesos productivos con una racionalización muy respaldada en dispositivos tecnológicos, es también una vía de evaluación para los trabajadores, un elemento que brinda información para certificar la calidad del trabajo realizado. Esto conlleva, por lo tanto, una forma de reconocimiento a la movilización de competencias que los agentes realizan durante su trabajo (Cousin, 2002). Por todo esto, el control y la forma en que éste es interpretado, influye en la lectura que los trabajadores hacen sobre su experiencia laboral.

En este capítulo nos ocupamos de dos modalidades clásicas de control, ambas derivadas de conceptualizaciones pioneras en esta esfera. Analizaremos en primer lugar el papel desempeñado por el control técnico -tecnologías de la información al servicio del control y la supervisión- (Edwards, 1979) y luego nos detendremos a examinar las tentativas de control normativo ejercido a partir de diversas estrategias del *management (*Friedman, (1977). Esta diferenciación, desde luego, es solamente analítica. La literatura académica reconoce hoy en el caso específico de los *call centers* la conformación de un dispositivo disciplinario integrado y complejo (Callagham y Thompson, 2001, -control estructural-; Frenkel et al, 1999, -control *informatif* -; etc.).

Naturalización del control técnico

En nuestra interpretación, los dispositivos de control que rigen el funcionamiento de los *call centers* son la expresión visible de un proceso más abarcativo, desde luego, estas tecnologías responden a una determinada lógica de racionalización de la producción. Recurriendo a J-P. Durand (2004), hablaremos entonces del "paradigma" del *flux tendu* que rige el trabajo de los agentes telefónicos. La racionalización del tiempo es el corazón de la lógica del *flux tendu*, donde la necesidad de mantener ese « flujo tenso » de la producción se impone de manera casi natural. Los trabajadores se hallan confrontados a un flujo de producción -tenso, incesante…- en el que ninguna circunstancia puede romper la continuidad, precisamente, la secuencia ininterrumpida es lo que compromete al trabajador -concreta y obligatoriamente- con actividades de las que no puede en general modificar su planificación, su ritmo ni sus contenidos.

Esta racionalización de la norma temporal ejerce y mantiene una presión constante sobre los trabajadores. De hecho, las tecnologías puestas al servicio del monitoreo sostienen un proceso de trabajo marcado por una cadencia sostenida de trabajo. En los servicios, junto con el control, el otro elemento que mantiene el ritmo de esa cadencia son los clientes que se sitúan al final de la "cadena", las colas que se forman en una caja de supermercado, la cola de llamadas en espera en un *call center*, la gente que espera impaciente en un local de comida rápida su hamburguesa… Todos, tienen prisa y deben ser atendidos en el menor tiempo posible. Esas colas de espera, son la materialización del *flux tendu* en el sector servicios.

> *"Si, si, ya no quiero más nada. Es como que… es demasiado. Por ahí ya hay llamadas en cola y vos estás terminando una llamada y "dale que te dale" "dale…" Si o si tenés que ponerte en 'in' y tomar la llamada" Y… noo, ya, ya". (Andreina, ref. E35)*

La naturaleza del propio proceso de trabajo y su cadencia, imponen las exigencias y las presiones. De alguna manera, los agentes telefónicos están "obligados" a mantener la regularidad y a seguir la cadencia de trabajo que marca la entrada ininterrumpida de llamadas. En esta interpretación, los mecanismos de control no hacen más que asegurar la vigilancia de una rutina, constituyendo su reaseguro (Durand, 2004:168). En este sentido, la racionalización que rige el trabajo de los agentes telefónicos se encuentra respaldada por las tecnologías de monitoreo que impulsan a los trabajadores a cumplir con las metas y parámetros impuestos por la empresa.

El trabajo en un *call center* está marcado por tiempos muy estrictos, guiones predeterminados, obligación de seguir pasos definidos en la tarea, etc. La adhesión a estas prescripciones es evaluada gracias a varios recursos, por un lado, por el seguimiento de los supervisores que -como veremos en el apartado que sigue- constituyen en muchas oportunidades más un apoyo o un sostén para los agentes que una figura con funciones de vigilancia (en el sentido fuerte que puede atribuirse a este rol) y, por otro, por la tecnología de monitoreo que permite el acceso remoto a las llamadas para medir su duración, evaluar la calidad de la atención, elaborar estadísticas finales sobre la productividad de los agentes, e incluso escuchar las comunicaciones en vivo o grabarlas para un uso posterior con el fin de evaluar la *performance* del agente en su interacción con el cliente.

Como camino para abordar esta dimensión del control tecnológico, en nuestra investigación operacionalizamos esa variable a través de una pregunta específica referida a las "escuchas", tal como se llama en la jerga de los *call centers* al monitoreo en vivo de las llamadas –que simultáneamente, también se graban- (Neffa *et al*: 2001)[22]. Lo que buscamos fue avanzar, más allá de la problemática evidente de las formas de control tecnológico. Seguramente, encaramos esa exploración para superar las indagaciones clásicas. Sin duda, las sensaciones que genera en los trabajadores de los call *centers* la artillería de control que allí se despliega, son sensaciones de debilidad y de vulnerabilidad frente a una vigilancia acechante.

> *"(el control) es muy fuerte, muy fuerte (…). Aparte tus supervisores te escuchan. Hay veces que llaman de EEUU y te enganchan una llamada tuya, te la pinchan y la escuchan desde EEUU, los de acá, tu supervisor. ¿Sabés lo que es la presión? Es horrible. Porque estás hablando y sabes que en el piso de arriba te están escuchando, de EEUU están escuchando, todo (…) y yo nada, cierro los ojos y empiezo a hablar y a hacer lo mejor que puedo." (Mariano, ref. E5)*

Estas sensaciones que han sido muy documentadas en la literatura especializada, presentaban matices en los que nosotros tratamos de profundizar. De hecho, cuando analizamos nuestro primer grupo de entrevistas, nos quedamos con la impresión de que los jóvenes con quienes habíamos conversado no vivían "tan mal" *el tema* del control. Más adelante, ya avanzado el trabajo de campo, el balance indicaba que, en la mayoría de los casos, los entrevistados tenían una lectura poco crítica sobre el control, más cercana a la naturalización de esos mecanismos, que a su rechazo. Las sensaciones de presión se habían ido mediatizando y aparecía una actitud displicente hacia los procedimientos de monitoreo y evaluación. Los testimonios que siguen pertenecen a tres de los *call centers* comprendidos en el estudio, es decir, a tres campañas diferentes.

> *"Para mí, en líneas generales, es un clima de trabajo bastante relajado. Salvo que vos seas muy desastre, seas de llegar siempre tarde, siempre te tomes 20 minutos de recreo… que se yo" (María, ref. E3)*

> *"Al principio si, es fuerte el control. Después te acostumbrás. Es como todo." (Rodrigo, ref. E7)*

> *"Sinceramente me parece totalmente lógico (el control). Que te obliguen a tomar tus breaks, que te obliguen a llegar temprano. No me parecen imposibles las cosas que te piden. (Nadia, ref. E26)*

> *"Te las hacen para control de calidad (a las escuchas). Mi supervisor me escucha, de vez en cuando, y nada más... pero sí, se me graba. Y sobre si me siento vigilado, yo no" (Marcos, ref. E10)*

Lo destacable en estos relatos es que los agentes no perciben que el control sea *sobre ellos*. Coincidiendo con Durand (2004) y Lankshear, et al. (2005), nuestra idea es que los agentes con los que conversamos entendían que no eran ellos los controlados, sino que el monitoreo y el seguimiento experimentado era

[22] "La supervisión tiene como opción inclinarse por la "escucha del operador" como parte del proceso de formación y capacitación, para corregir errores, o una supervisión que vigila y controla con el objetivo que exige un determinado rendimiento o productividad del teleoperador en la jornada, y que tiende a privilegiar la cantidad de llamadas atendidas por sobre la calidad" (Neffa *et al*: 2001).

sobre la calidad del servicio. Esta es la vía por la cual se naturaliza el control sin encontrar en la vigilancia una fuente evidente de malestar. Sin esta percepción negativa, el control, ya sea por parte de los supervisores o por medio de escuchas, fue normalmente presentado por los agentes como una oportunidad para recibir consejos acerca de cómo llevar adelante el trabajo de manera más efectiva.

En líneas generales, no surgieron en las entrevistas relatos en donde las grabaciones fuesen presentadas como herramientas de disciplinamiento o sanción de los agentes; aunque los entrevistados se mostraron conscientes de la existencia de esa posibilidad, ninguno reveló haber pasado por situaciones y parecían poco preocupados por esa situación. En este sentido, muchos agentes veían en las escuchas un recurso para mejorar la calidad del servicio. Mayoritariamente, los trabajadores entendían que la reproducción de la grabación representaba una devolución útil sobre su trabajo, en tanto les permitía recibir consejos que ayudaban a mejorar la interacción con el cliente. Veían en las escuchas una herramienta para pulir sus errores.

> *A: ¿Y por qué lo pedís (que te hagan escuchar las grabaciones)?*
> *Y: Porque este mes tuve muy bajo rendimiento… pero no sé, no llego a concretar la venta. Hago la comunicación y todo. Entonces ahora pedí que me haga una escucha para ver en qué me equivoco.*
> *D: Si, la capacitación es importante. Más allá que uno venda o no venda.*
> *G: Son ideas nuevas que te pueden ayudar. Los casos no son todos iguales. (Grupo de discusión, ref. GD1)–*

> *"A mi la verdad es que no me molestan que me escuchen, de repente, también tiene su utilidad. Algunos de los que te escuchan, saben bastante, fueron agentes ellos también y de repente pueden ver cosas que vos no ves y te ayudan a corregir. No sé… no hay una llamada igual a otra… no son todas iguales y de repente si te corrigen encontrás una manera mejor de hacer las cosas. Depende también de la onda que tenga el que te escucha… pero si es tu supervisor… por lo general, lo que quiere es que mejores tu atención. (María, ref. E3)*

Finalmente, la supervisión y grabación de las llamadas, se entienden como justificadas cuando los agentes interpretan estas herramientas de control como mecanismos de evaluación. Rescatan que el objetivo es validad la calidad del trabajo que ellos mismos realizan, más allá de la imposición de parámetros de orden cuantitativo. Evidentemente, esta es una interpretación que tiene sus raíces en una necesidad de valoración y de reconocimiento. Cuando el resultado del control es positivo los agentes encuentran cierto reconocimiento de su esfuerzo y de su trabajo. Como ha señalado Cousin, este tipo de control es el medio que tienen los agentes de dar un sentido a su trabajo en tanto certifica la movilización de competencias que llevan adelante para alcanzar los objetivos fijados, para lo cual no basta, como sabemos, la ejecución de normas y procedimientos prescriptos. Visto de esta manera, el control es uno de los elementos que participa en la construcción de las identidades laborales de los trabajadores de quienes nos ocupamos.

> *"Creo que es mejor para mi que esté ella (la supervisora escuchando) porque trato de meter todo lo que tengo que hacer en la llamada sabiendo que me está escuchando, en las otras llamadas yo no se que ella me está...que justamente esa llamada se me escucha." (Virginia, ref. E19)*

"(…) nosotros tenemos la bajada de calidad una vez por mes, salvo que cometas algún error enorme que …, pero sino tenés una vez por mes y vienen las chicas que son las que te hacen coatchig. Te marcan los errores, y son las que te levantan el ego porque ellas vienen y te marcan el error y te dicen los porcentajes y te dicen 'mirá, en esto estuviste ideal, en esto si le mejorás tal palabra ya es otra cosa", y te dan herramientas en parte para que vos mejores. (Ana, ref. E12)

Las estrategias del *management*

En las líneas que siguen nos ocuparemos del tipo de control que opera fundamentalmente a partir de aquellas estrategias de gestión de recursos humanos que buscan transmitir una serie de normas y pautas de comportamiento con el fin de lograr la implicación de los agentes. Esta modalidad ha sido denominada por Friedman como "autonomía responsable" y hace referencia a que la gerencia mantiene el poder de dirigir, logrando que los trabajadores se identifiquen con los fines de la empresa, de modo que ellos actúan de manera responsable con un mínimo de supervisión (1977:48).
Numerosos estudios sobre el trabajo en el sector servicios señalan la importancia del componente emocional. En su estudio acerca del proceso de trabajo de las azafatas, ya Hochschild (1979, 1983) mostró que las mismas, en el transcurso de su trabajo físico y mental, hacen algo más, algo que definió como trabajo emocional (*emotional labour*). Este tipo de trabajo requiere que el trabajador suprima o exprese sentimientos con el fin de resistir y sostener el estado de ánimo del cliente, tarea implica una compleja coordinación de mente y sentimientos. Las observaciones de Hochschild son pertinentes para todo trabajo en el sector servicio donde uno de los objetivos más subrayados por las empresas es la satisfacción del cliente.

En los servicios, la influencia de las consignas de la empresa sobre subjetividad de los empleados adopta una importancia crítica ya que la forma en que se desempeña el trabajo, el desempeño es en *sí mismo* el producto. Entonces la calidad de éste último depende directamente de la manera de trabajar, de ahí la importancia de las competencias sociales en este tipo de trabajo: la empatía, la implicación, en definitiva la movilización de la subjetividad de los empleados (*el emploi de soi…*) es fundamental para la buena calidad del producto final (Calderon: 2005). Asimismo, en los call centers la gerencia debe solucionar una serie de cuestiones derivadas de la forma en que está organizado el trabajo. Como explican Taylor y Bain (1999), "aun en aquellos call centers que ponen el énfasis en la calidad es difícil escapar a la conclusión de que el proceso de trabajo es intrínsecamente demandante, repetitivo y estresante". De ahí que las empresas se enfrenten a toda una serie de problemas. Uno de ellos es la desmotivación, que hacen al agente menos sensible y receptivo en su interacción con el cliente y a alcanzar las metas propuestas por la empresa. Otro problema, y que muchas veces no es más que el desenlace del primero, es la gran cantidad de renuncias que hacen de los call centers típicos lugares de una alta rotación. Este fenómeno se vuelve crítico para aquellos servicios donde se recluta una mano de obra bilingüe, cada vez más escasa y a la cual se busca retener.

En este sentido, la empresa apunta a la interiorización de ciertos valores, normas y creencias que contribuirán a desplegar un complejo abanico de comportamientos y actitudes juzgados por ella como deseables en sus empleados.

Para ello son vitales las políticas y técnicas de gestión de recursos humanos donde el objetivo en última instancia es que los trabajadores hagan propios los objetivos de la empresa. De esta manera la subjetividad deviene un terreno de disputa entre capital y trabajo ya que esos espacios de autonomía que el control de tipo coercitivo no puede eliminar son potenciales espacios de resistencia donde puede anidar el germen de prácticas contrarias a la búsqueda de mayor productividad que impulsa la empresa. Eliminar esa posibilidad o al menos reducirla lo más posible es la esencia del control normativo (Linhart, 2006).

¿Como se lleva esto adelante? En primer lugar, las empresas persiguen recrear en sus términos los aspectos que hacen a la cultura organizativa de los lugares de trabajo. En este sentido se persigue obstaculizar cualquier identificación que pueda surgir en torno al colectivo de trabajadores de manera autónoma. La empresa busca abarcar estas representaciones y recrear el colectivo pero asociándolo a ella. La idea es que los agentes tengan contacto entre ellos pero mediado por los términos y vías que la empresa dispone.

En primer lugar, las empresas apuntan a eliminar, en el plano de las representaciones simbólicas, el carácter conflictual de las relaciones laborales. Se busca trasmitir representaciones donde predomina la armonía y el buen entendimiento entre todas las categorías jerárquicas de la empresa. Para este fin, un mecanismo fundamental de las técnicas de gestión de recursos humanos es tratar de ocultar la asimetría de las relaciones laborales, transmitiendo la imagen de horizontalidad en la que supuestamente no existen barreras ni distancias entre agentes y el resto de los puestos superiores.

En el caso de los trabajadores y de las empresas comprendidas en nuestro estudio, Teletech y Teleperformance fomentan que las diferentes jerarquías de trabajadores se mezclen, socialicen y creen lazos entre sí y con la empresa que excedan el mero carácter instrumental y laboral en sentido estricto. Con este objeto se despliegan un conjunto de actividades dentro y fuera del espacio de trabajo, tales como fiestas, eventos deportivos, pizza parties, etc.

> *"Teletech tiene como esa política yanqui de "el día de la familia", "el día de los amigos", "el día de Halloween", "el día del bowling" (dice en tono burlón). Hacen concursos de rugby, concursos de fútbol, concursos de bowling, bla, bla, bla. (…) Ese tipo de "unión" que quieren crear como de pertenencia a Teletech." (Nadia, ref. E26)*

Se podría decir que los call centers potencian las modalidades tradicionales de control a través de una invocación constante a valores comunes en el seno de la empresa y donde una de sus razones de ser es la de diseminar un clima de sociabilidad y de compañerismo trans-jerárquico que está puesto al servicio de la realización de los objetivos de la empresa (Buscatto; 2002).

Este conjunto de estrategias también adoptan la forma, por un lado, de remuneraciones simbólicas en tanto buscan compensar al trabajador no por medio de ingresos monetarios sino por otras vías que apuntan a las emociones y son más efectivas a la hora de crear un vínculo más fuerte con la empresa. Por otro lado, también existe detrás de estas técnicas el objetivo de mantener motivados y satisfechos a los agentes en un régimen de trabajo intensificado y desgastante.

> *Pregunta: Y para compensar esta situación de control que vos describís ¿la empresa hace algo para que ustedes se sientan motivados, distendidos?*

M: Si, por ejemplo se hacen sorteos. Cada cosa que vendes, te dan un número y después hacen una rifa y te ganás algo. Y están buenos los premios. Se han ganado televisores, órdenes de compra en Fravega, en Musimundo, en Yenny. Cada tanto tienen esas cosas. Estás trabajando y de repente viene tu líder y te da caramelos o boludeces. Que se yo, por la semana de la dulzura, recuerdo que nos dieron una cajita con chocolates adentro. Ese tipo de cosas…de repente podés llegar a sentir que les interesás, como que no sos un mono que está ahí trabajando en la computadora todo el tiempo y que está para es." (María, ref. E3)

Preg. O sea que está esta idea de crear un ambiente amigable.
M: Si, de parte de la empresa está. Tiene muchas cosas. Por ejemplo, si sos empleado de Teletech tenes 20% de descuento en Movistar. Tenes una consumición gratis en Pizza Banana. En el gimnasio que está acá al lado tenes descuentos. Tiene muchos beneficios." (Mariano, ref. E5)

Una vez ocultas (si bien parcialmente) las distancias verticales e impuesta la imagen de cooperación y de empresa preocupada por sus empleados lo que obtenemos es ese ambiente que en los relatos de nuestros entrevistados se caracteriza con términos tales como relajado, amigable, tranquilo, divertido, *friendly*. A esto ayuda enormemente la juventud reinante de la fuerza de trabajo, elemento que la empresa sostiene activamente y que analizaremos mas adelante.

"Es re bueno. Es re copado, copado (el clima laboral). Lo que lo hace copado es que le ponen buena onda. Es como que estás todos "tirando para adelante" y por ahí si ven que alguien está medio bajón van y dicen "Qué onda boludo. ¿Te damos una mano? Dale"; "Bueno, ¿sabés qué? Yo me vengo a tu equipo y vos pasate al mío" ¿entendés? Cambiamos un poco entre nosotros. Lo que tiene de bueno el clima laboral es que, por ahí…hacés una venta, es una boludes, una boludes re yankee, pero aplaudimos. Nos damos ánimo entre nosotros." (Carla, ref. E1)

También se difunde la idea de la empresa o el servicio como una gran familia. Una familia donde todo se puede hablar y arreglar en buenos términos porque a pesar de las diferencias jerárquicas, lo que importa es el bienestar del conjunto.

"Esto es una gran empresa, una gran familia y si la empresa crece, vos creces con la empresa." Y vas a poder ser gerente de baño (ironiza). Es el modelo McDonald's impuesto acá. Ese modelo es un modelo que se repite" (Rodrigo, ref. E7)

A lo largo de todas las entrevistas con los agentes e incluso con los supervisores –de quienes se podría esperar que sean mas afines a la gerencia- hemos encontrado que todas las estrategias de control normativo que despliega la empresa no son acríticamente aceptadas. Estamos lejos de trabajadores que han internalizado completamente el discurso managerial. En muchos casos los entrevistados se burlan o se muestran disgustados con estas maniobras que buscan ocultar que se encuentran inmersos en una relación laboral donde todo lo que hace la empresa solo puede ser para obtener la mayor productividad de sus empleados.

"A mi me dan por las pelotas. Porque yo trabajo por plata, no trabajo por pizza. Si quiero trabajar por pizza me voy a trabajar a Ugis, que

como pizza gratis todos los días. No te dan un aumento de sueldo que viene con el convenio de empleados de comercio pero hacen una fiesta en el Hilton para fin de año. Y te presionan para que vayas "porque somos parte de la gran familia y si la empresa crece, vos creces con la empresa". Lo vengo escuchando hace 20 años el chamuyo ese." (Rodrigo, ref. E7)

"A veces encontrás un tipo regalando pochoclos porque es el día de no sé qué. Boludeces hacen. La semana de la dulzura te regalan un paquetito con un Bon-o-Bon, un chupetín y no sé qué. Pero nada es la gran cosa en realidad (…) Te dan un chupetín, un caramelo y vos decís "la puta madre, estás ganando miles y miles conmigo y mirá lo que tirás". (Teresa, ref. E25)

Hay un último elemento, de otro carácter, pero importante y que ya hemos mencionado, que la empresa aprovecha para sí: la juventud de sus empleados. Códigos compartidos, experiencias y orígenes sociales similares, estilos de vida análogos, son todos elementos que generan una dinámica especial entre los empleados jóvenes. Esta forma de relacionarse la empresa busca ponerla a favor del proceso productivo.

De hecho, la empresa fomenta la cultura joven y la sostiene a través de muchas de las actividades que más arriba enumeramos. Los variados regalos e incentivos que ofrece incluyen golosinas, fiestas, descuentos en lugares de salida nocturnos, en gimnasios, en tiendas de ropa, productos electrónicos de consumo joven, etc. Es ilustrativo de esta cultura organizacional predominante que en algunos relatos se compare explícitamente el lugar de trabajo con un colegio secundario.

"Los pibes vienen, se tiran con una pelota de playa, se matan a piñas, se divierten. Hacen lo que se hace en el secundario. Y vos por ahí decís "chicos, qué bueno, diviértanse porque el día está duro para todos". Pero si con la pelota le das al monitor. Como nenes de 5 años es. (…) Pasa literalmente. Porque como es todo así, bien friendly la cosa, hay pelotas de playa ¿entendés? Boludeces." (Leandro, ref. E23)

E: De vez en cuando los tenes que cagar a pedos porque están jugando con una pelota…pero jodiendo. Como si fuese en la escuela. Es ese el juego. O con papelitos (Teresa, ref. E25)

Esta tendencia responde a técnicas de gestión de recursos humanos enfocadas en grupos específicos de trabajadores que hacen de sus características sociales una ventaja para la empresa. En este caso, al sostener y fomentar una cultura lúdica y despreocupada estas técnicas no hace más que quitarle a la actividad que realizan los teleoperadores la carga simbólica de responsabilidad, de esfuerzo, en fin de trabajo y otorgarle una carga más positiva.

"Es un buen ambiente para trabajar. Es un ambiente muy juvenil, digamos". (Nadia, ref. E26)

"se hizo un... como una propuesta para decorar todo lo que era el "piso" en primavera. Pegamos florcitas en todos lados... en el techo; colgamos guirnaldas... todo. Vinieron de la empresa y nos felicitaron por la 'buena onda' que le habíamos puesto y nos dieron los feriados" (Marcos, ref. E10)

Pinto et al. (2000) explican que la juventud reinante en los espacios de trabajo, como en el caso de los locales de comida rápida que ello estudian, deviene una herramienta que las empresas aprovechan para crear formas de compromiso particulares de los empleados con su trabajo. Es un vínculo complejo en el que se busca que los agentes desplieguen una máxima productividad pero que a la vez estén presentes la despreocupación y lo lúdico. Estos autores encontraron que, las mismas personas, hablan de un "trabajo de mierda", de una posición degradante, y de "trabajo divertido". En nuestro caso, de igual forma encontramos que el humor, el juego, la recreación son fuertemente valorizados por los agentes jóvenes y al atribuir estos sentidos a un trabajo que muchos califican como desgastante y rutinario forjan con su actividad un complejo vínculo donde circulan sentidos muchas veces contradictorios.

Hasta aquí hemos intentado dar cuenta de las influencia que ejerce una de las dimensiones más relevantes de la organización del trabajo sobre las experiencias de los agentes telefónicos: vimos en primer lugar, de qué manera los trabajadores tienen relativamente interiorizado el control técnico, al tiempo que intentamos describir como funcionan las estrategias de control normativo a través de las estrategias de recursos humanos que intentan imponer un control más sutil pero no por eso menos efectivo de la mano de obra. Conocer estos elementos normativos y simbólicos que las empresas ponen en juego en los espacios laborales para lograr la mayor productividad de sus trabajadores es fundamental para comprender la existencia o no de dinámicas de resistencia y la naturaleza que las mismas adoptan. Los ámbitos de trabajo no son espacios de subordinación completa sino que siempre los trabajadores cuentan con la posibilidad de organizarse aprovechando la necesidad intrínseca de todo proceso de trabajo de contar con la implicación de los mismos para su funcionamiento. Como sostienen Taylor y Bain (1999) los agentes de call center son activos participantes en el proceso productivo, que como dijimos depende de sus capacidades físicas, mentales y emocionales, y por lo tanto, capaces de llevar adelante acciones y prácticas que pueden oponerse a los objetivos de la empresa.

En el siguiente capítulo abordaremos la conformación de experiencias laborales de los agentes telefónicos desde una perspectiva menos explorada por la literatura. Nos detendremos a analizar de qué manera estos jóvenes trabajadores viven el proceso de inserción laboral en los call center y cuáles son sus valoraciones y expectativas en torno a sus circunstancias laborales.

IV. LOS TRABAJADORES Y SU INGRESO AL MUNDO DE LOS CALL CENTERS

La perspectiva más explorada en la literatura sobre *call centers* es aquella que se focaliza en el estudio de la organización del trabajo para explicar desde esa dimensión distintos tipos de fenómenos, tales como, el agotamiento de los agentes telefónicos (*burnout*); las altas tasas de rotación características de las plataformas telefónicas (*turnover*); los elevados niveles de estrés que se registran entre los agentes telefónicos, y hasta la falta de motivación que los empleados de los *call centers* muestran en su trabajo. En la presente investigación no hemos adoptado esa perspectiva por considerarla restrictiva. De hecho, durante el transcurso de la investigación fuimos encontrándonos con relatos que daban cuenta de distintas maneras de experimentar el trabajo de agente telefónico -incluso contrastantes- cuyos matices no son atribuibles directamente ni exclusivamente a la lógica que rige en los *call centers* la esfera de la organización del trabajo *strictu sensu*.

Procurando encontrar otras perspectivas, la literatura sobre la relación juventud-trabajo nos permitió ampliar nuestro encuadre y contar con nuevas herramientas conceptuales de interpretación. Esta bibliografía se detiene en un aspecto que se fue revelando como un factor clave de la investigación; nos referimos al proceso de inserción laboral de los jóvenes y a las diversas situaciones que explican las características que adopta dicho proceso (Jacinto: 2005, 2007; Agulló: 1997, 1998). En este sentido, la perspectiva que hemos adoptado en torno al análisis de la inserción laboral de los jóvenes no es aquella que prioriza variables contextuales y estructurales, sino más bien, aquella otra que desde un enfoque cualitativo explora aspectos propios del ingreso y permanencia de los jóvenes en el mercado de trabajo. Estamos pensando, por ejemplo, en los análisis sobre las distintas valoraciones y expectativas que manejan los trabajadores jóvenes en torno a las circunstancias que los vinculan al mercado de trabajo. Cuando decidimos los alcances de nuestra investigación pensamos que una aproximación cualitativa de este tipo podría dar buenos resultados ya que las experiencias de los agentes telefónicos de quienes íbamos a ocuparnos se estructuraban en torno a algunos ejes claves entre los que se encontraban, su juventud, y su situación de trabajadores que daban los primeros pasos en el mundo del trabajo.

Ahora bien, nuestro interés por las cuestiones relativas a "la juventud" en el contexto de la investigación desarrollada sólo respondió a que los trabajadores de *call centers* son, de hecho, jóvenes en su amplia mayoría. Sin embargo, no hemos encarado el estudio de "los jóvenes" como una opción teórica y por ello no nos hemos adentrado en el extenso debate en torno a esta controvertida noción. No obstante, hemos rescatado algunas nociones centrales que atraviesan dicho debate, en primer lugar, lo relevante que resulta el esfuerzo por estudiar la historia de los grupos sociales sin reducirlos a las visiones estadísticamente hegemónicas y, en segundo lugar, lo importante que puede resultar el punto de vista de los actores a la hora de caracterizar "lo juvenil" evitando las definiciones académicas a priori (Longo, 2007).

La "oportunidad" de trabajar en un call center

Los jóvenes que abarcamos con nuestro estudio se socializaron en los años '90, una década marcada por sucesivas crisis económicas y duras políticas de corte neoliberal. En América Latina esto conllevó un serio deterioro de las condiciones sociales y de los mercados de trabajo, hechos que se evidenciaron en el aumento del desempleo y en el deterioro generalizado de la calidad del empleo. Argentina no se constituyó en ninguna excepción al respecto y esto se reflejó en la irrupción de un nuevo escenario económico y social característico de la década del noventa: desempleo estructural, trabajo no registrado, empleos precarios, rigidez salarial, pobreza y exclusión, fueron algunos de los graves problemas sociales que quedaron planteados. Durante esos años se expandió en el país el sector terciario, que se reveló como el más dinámico del período, pero los puestos de trabajo que allí se crearon correspondieron a tareas descalificadas, bajo la forma de contratos temporales y de bajas remuneraciones. De allí, que la creación de nuevos puestos de trabajo haya sido débil y concentrada en el sector informal, predominando los bajos salarios[23].

Comprendidos por esta coyuntura los jóvenes han sido una de las principales víctimas de la crisis de los mercados laborales. En Argentina, desde comienzos de la década del noventa, los índices de desempleo entre la juventud son sensiblemente mayores y en muchos casos casi duplican las tasas del conjunto de la población económicamente activa (Jacinto y Solla, 2005). Según estos mismos autores, la característica más marcada en la relación actual de los jóvenes con el mercado de trabajo cuando logran escapar al desempleo, es la precariedad de sus inserciones laborales. Sus trayectorias suelen combinar etapas de desempleo, subempleo, inactividad, contratos temporarios y/o autoempleo, muchas veces en el nivel de supervivencia.

En este marco del deterioro general se ha producido una aguda polarización de las oportunidades laborales. Aquellos jóvenes más educados, dependiendo también de su capital cultural y social, pueden aspirar a obtener puestos de mayor calidad, mejor remunerados y con mejores condiciones de trabajo, pero muchas veces igualmente transitorios. Muchos de los jóvenes que completan la educación media llegan a ingresar en el circuito de *nuevos empleos jóvenes* (aquí ubicamos nosotros a los *call centers*), generalmente empleos en el sector formal, pero igualmente con bajos salarios y contratación precaria. Los jóvenes en situación de pobreza y/o niveles educativos más bajos se ven compelidos a realizar trabajos informales y ocasionales, en el extremo más deteriorado del circuito laboral con una fuerte rotación e inestabilidad, principalmente debido al tipo de empleo y remuneración (Jacinto y Solla, 2005).

Siendo esta la situación de los trabajadores más jóvenes en el mercado de trabajo podríamos preguntarnos por la forma en que la precariedad de las situaciones laborales por las que atraviesan impacta sobre sus vidas. Trabajando sobre el caso español, Agulló nos proporciona algunas claves de análisis cuando señala que el impacto de la precariedad laboral sobre el proceso de identidad juvenil depende de la diversidad del grupo juvenil en términos de la posición socioeconómica familiar de la que parten y en la que se hallan los distintos jóvenes. Para los jóvenes de procedencia social media, media-alta y de mayor nivel educativo, la precariedad laboral sería una estrategia coyuntural más o menos buscada. Estos jóvenes van rotando laboralmente hasta la consecución de trabajos

[23] Para un análisis pormenorizado y de largo alcance -1974/2000- de desarrollo del mercado de trabajo argentino, véase: Neffa *et al*: (2005).

en condiciones y hasta su inserción en el segmento estable del mercado de trabajo. Luego están los "otros jóvenes" a los cuales no se les permitiría ninguna opción estratégica sino que indefinidamente rotarán entre trabajos más o menos precarios lo que se traduce en inestabilidad, inseguridad e insatisfacción laboral constante y en un estado de vulnerabilidad que afecta negativamente la percepción de sí mismos y su identidad psicosocial.

En esta dirección, pero volviendo ya al caso de los agentes telefónicos a los que dedicamos nuestra atención, también hemos identificado entre ellos distintas maneras de interpretar las situaciones laborales que los tienen como protagonistas. Sin embargo, en esta oportunidad, las interpretaciones que tenían los jóvenes entrevistados sobre lo que representaba para ellos su trabajo en el *call center* se presentaron unificadas –al menos en un primer momento del análisis- por un elemento en común y de mucha gravitancia discursiva. En cierta medida, las lecturas de los jóvenes con quienes conversamos se homogeneizaban en torno a las imágenes de la última crisis económica que castigó al país en 2001 y a la incertidumbre que les provocaba las limitaciones impuestas por las características del mercado de trabajo local.

Si bien a partir del nuevo contexto macroeconómico vigente desde 2002 la desocupación, la informalidad y la precariedad laboral aparecen como fenómenos mucho menos amenazantes que durante los noventa (Novick, 2007) no cabe duda de que estas siguen siendo situaciones a las que los jóvenes se encuentran altamente expuestos y a las que temen realmente. Con ese telón de fondo, hemos comprobado que las críticas hacia el trabajo (condiciones y medioambiente de trabajo), las sensaciones de disconformidad (con el salario, por ejemplo), o incluso las expectativas personales (proyectos propios, la proyección personal más allá del trabajo), están presentes en los discursos de los jóvenes agentes telefónicos entrevistados pero ocupando, sistemáticamente, un segundo plano y relativizadas frente a la dureza del contexto y de las escasas alternativas laborales existentes.

En este sentido, el relato que presenta al trabajo en un *call center* como una *"buena oportunidad"* laboral es el primer elemento que vertebra el discurso de los agentes telefónicos, incluso el de aquellos jóvenes mejor dotados en términos de capital social y cultural y en condiciones de aspirar a un trabajo de otro tipo. Aunque en los apartados que siguen iremos relativizando y complejizando esta observación, justamente en función de las diferentes lecturas de la situación laboral asociadas a la heterogeneidad de los recursos que manejan los jóvenes entrevistados, no deberíamos perder vista la presencia de esta lectura en común.

En el escenario post crisis en el que llevamos adelante nuestra investigación, las interpretaciones "realistas" (que rozan incluso el posibilismo) fueron hegemónicas entre los trabajadores; aún siendo todos ellos chicos muy jóvenes, sus deseos de seguridad –expresados en la importancia que atribuyen al hecho de acceder a un empleo *en blanco*- y de estabilidad –reflejados en la importancia que tiene para ellos el contar con un contrato por tiempo indeterminado-, los motivaba a colocar en un segundo plano otro tipo de expectativas personales. Esto explica, en parte, que para buena parte de nuestros entrevistados trabajar en un *call center offshore* representara, tal como ellos lo expresaron, *"una buena oportunidad"*.
Sin embargo, esta comprobación no alcanza para responder una pregunta central que ya hemos planteado en otras investigaciones: ¿"buenos" trabajos, basados en el despliegue de las capacidades cognitivas de los agentes, o "malos" trabajos que no ofrecen espacios de autonomía o cierta cuota de satisfacción? (Del Bono, 2000). Lejos de responder a esta cuestión los elementos que aparecen en los relatos de los agentes telefónicos nos recuerdan que la valoración de un "buen trabajo" es una

representación compleja y multidimensional (Buchanan y Koch-Sculte, 2000). En este sentido, si bien es un hecho que las condiciones de trabajo precarias o informales, se ubican en el extremo opuesto de la definición de un buen trabajo, existen también otros criterios de valoración que no se reducen a la protección o seguridad laboral. Esos otros criterios responden y expresan una parte de la dimensión subjetiva por medio de la cual los jóvenes dan sentido a su actividad laboral como, por ejemplo: el tipo de contratación del que gozan, el contenido del trabajo que realizan, el salario que reciben por su trabajo, la organización del tiempo de vida que les permite el trabajo, los niveles de autonomía que encuentran en la actividad que realizan y las relaciones sociales que se establecen en el lugar de trabajo (Jacinto 2005).

A lo largo de nuestra investigación hemos profundizado en la exploración de esos múltiples criterios de valoración tratando de llegar a identificar las distintas experiencias que resultan de su combinación. Veremos entonces a través del análisis de las entrevistas que, más allá de la primera lectura que acabamos de presentar -cierto conformismo que instala la interpretación del call center en términos de una buena oportunidad laboral- los jóvenes que trabajaban como agentes telefónicos atribuyeron diferentes significados a su situación laboral y que en esas interpretaciones se yuxtaponen –y coexisten- distintas lógicas de acción que organizan sus conductas.

Por ejemplo, líneas de argumentación directamente relacionadas con una valoración instrumental:*"esto para mi es como un trámite, vengo, hago mi plata y me voy",* que coexisten con otros valores ligados a la dimensión de las aspiraciones de realización personal y que se vinculan, por ejemplo, con la satisfacción que genera en los jóvenes el hecho de contar con "*un trabajo verdadero"*(el trabajo en el *call center* que les permitió salir del circuito de los trabajos informales y precarios) o incluso con las posibilidades de llevar adelante proyectos propios en otras esferas de la vida desde el momento que empezaron a trabajar en un *call center* "*con este laburo pude independizarme de papá y mamá…, me mudé a capital y vivo con amigos, alquilamos entre cuatro una casa, yo digo que somos una comunidad…" (*Laura, ref. E30) Asimismo, veremos que estas valoraciones -elementos que estructuran las experiencias laborales de los jóvenes trabajadores- no clausuran otras experiencias, de signo negativo, que reflejan experiencias marcadas por sensaciones de insatisfacción, de intenso desgaste físico y de explotación.

Significados y valoraciones en torno al trabajo

Los trabajadores de los *call centers* son jóvenes que luego de finalizar sus estudios secundarios se encuentran desarrollando otros estudios –terciarios y con más frecuencia, universitarios- y que, generalmente, no se han independizado del hogar de sus padres. Nuestros entrevistados han sido jóvenes que se encontraban en el comienzo de sus trayectorias laborales, momento éste en el que la opción de empezar a trabajar aparece asociada con la necesidad de cubrir sus gastos personales -fundamentalmente aquellos vinculados con sus estudios-, con la ambición de adquirir cierta independencia económica, o con la urgencia impuesta por la necesidad de tener que comenzar a "*ayudar en casa"*. Asimismo, si bien estas son las características que predominan entre los agentes, también es relevante la presencia de otros jóvenes y de otras personas no tan jóvenes que ya se han independizado de sus familias de origen y entre quienes, según

analizaremos también, son otras las razones que los vinculan al trabajo en un *call center*.

Como acabamos de adelantar, los agentes telefónicos de quienes nos ocupamos atribuyeron en sus discursos distintos significados al hecho de trabajar en un call center. En este sentido, sus representaciones se componen de criterios de valoración heterogéneos que vuelven complejas, y hasta contradictorias en algunos casos, sus experiencias.

Como también hemos señalado ya, a la hora de intentar desentrañar cuáles eran las similitudes y diferencias entre las valoraciones en torno al trabajo que expresaban los jóvenes entrevistados, resultó fértil explorar una dimensión a través de la cual indagar en el cambio de condición que acompaña a la obtención de un empleo en un call center. Según el análisis de los trabajadores involucrados: ¿qué posibilidades se abren con ese nuevo empleo, cuáles se clausuran o suspenden, qué estatus otorga este trabajo a los jóvenes agentes, de qué manera este estatus se relaciona con sus perspectivas de carrera y futuro laboral? (Cousin, 2002).

A lo largo de nuestras entrevistas indagamos, entonces, en esa dimensión que consideramos especialmente significativa. Para muchos de los jóvenes que trabajan en un *call center offshore* ese empleo representa la entrada a la vida activa y la obtención de un contrato por tiempo indeterminado. También hay otros jóvenes que llevan ya tiempo trabajando para quienes el ingreso a un *call center* significa dejar atrás la inestabilidad crónica de los empleos precarios y de los contratos temporales, moneda corriente en la socialización ocupacional de los jóvenes. En ambos casos, al ingresar en un *call center* estas personas rompen con su pasado y cambian de estatus. Dejan de ser simplemente estudiantes, hacen sus primeras experiencias laborales o consolidan su situación como trabajadores formales. El cambio de condición no es entonces un cambio de la misma naturaleza para todos y tampoco lo fueron las interpretaciones sobre los cambios que los jóvenes agentes compartieron con nosotros.

En el caso de nuestra investigación, las mayores diferencias en este sentido son aquellas que hemos podido establecer entre los jóvenes de las plataformas bilingües y aquellos que trabajan en call centers en español. Según veremos a continuación, esta distinción está fuertemente asociada con características que dependen del capital cultural y social que detenta cada uno de estos grupos. Asimismo, las diferentes maneras de interpretar las implicancias de trabajar en un call center son deudoras de las experiencias laborales previas de los jóvenes y de sus aspiraciones profesionales a futuro.

Entre los agentes bilingües predominan los jóvenes de clases medias, estudiantes universitarios, que aún no se han independizado de sus familias, (aunque algunos han comienzan este proceso); que presentan una escasa o nula experiencia laboral, siendo este generalmente su primer trabajo, al que han ingresando fácilmente haciendo valer sus conocimientos de inglés. Cuando les preguntamos a estos jóvenes por las razones que los llevaron a trabajar en un call center, buena parte de estos enfatizaron la necesidad de financiar sus estudios, que generalmente cursaban en universidades privadas, ya que sus padres no podían seguir invirtiendo en su capital cultural como lo hacían antes. Podemos observar en el relato de una de nuestras entrevistadas el acuerdo que ha hecho con sus padres para regular el esfuerzo que implica para ella trabajar y estudiar:

> *"mirá las cosas son así: yo me pago la facultad…y lo que queda es para mí, vos me pagás todo demás…o sea, yo te ayudo con la facultad pero*

no es que te voy a dejar todos los gastos, porque… o sea… tengo 18 años y no me voy a bancar sola todavía." (Carla, ref. E1).

Sergio (ref. E2) también empezó a trabajar para hacer frente a sus cuotas universitarias, María (ref. E3) para ahorrar y financiarse una maestría, Nadia (ref. E26) para comprar los materiales necesarios para su carrera: *"O sea, me puedo dar el lujo de comprarme todo lo que quiera en la facultad. Si quiero el lápiz más ridículamente caro, lo compro. Y después, es pagar cosas mías… todo el resto lo pagan mis viejos".*

Este grupo de jóvenes, que trabajan en el *call center* de *Nextel*, priorizan sus estudios y atribuyen al trabajo un lugar simbólicamente relativo en sus vidas. En este sentido, algunas de las representaciones positivas que estos destacan de esta experiencia tienen que ver, justamente, con que los *call centers* son una buena oportunidad para la gente joven que estudia, como enfatiza una de nuestras entrevistadas: "Sabía que *eran trabajos para estudiantes, de relativamente pocas horas, relativamente bien pagados y ese tipo de cosas."* Nadia (ref. E26). Pero, por otro lado, también observamos que por momentos el trabajo ocupa un papel más central, es visto como una necesidad en sí, como una forma de realización personal, como sinónimo de independencia. Esta representación se observa por ejemplo, en los relatos de aquellos jóvenes que dicen trabajar aunque sus padres no estén de acuerdo, o que no lo sienten como una "obligación" económica. Como Esmeralda (ref. E24) que valora *"el poder darme todos los gustos, el poder hacer mis proyectos personales sin depender de mi casa";* o como Laura (ref.E30), a quien su trabajo le permitió independizarse de su casa y vivir con amigos. En estos casos, los aspectos más valorados del trabajo del *call center* tienen que ver con "las ventajas" en términos de estabilidad y remuneración que este trabajo les ofrece sobre otras opciones laborales.

En relación con el cambio de estatus que implicó para este grupo de jóvenes el ingreso en el *call center*, en general, observamos que el mismo ha sido vivido como una experiencia desclasante. Los jóvenes bilingües son poseedores de un capital social y cultural que de acuerdo con su perspectiva tendría que abrirles mejores posibilidades, pero que no pueden poner en juego en el difícil contexto del mercado de trabajo argentino. En cambio, sólo han conseguido un empleo realizando un trabajo poco calificado que no goza de ningún reconocimiento social:

"es como re frustrante, que todos los días sé que podría estar trabajando en otra cosa. (…), tenés una preparación, tenés una carrera ¿trabajar en un call center? Es como que hace ruido." (María, ref. E3);

"el laburo en sí no es malo, cuando estás ahí te olvidas pero cuando salís decís "trabajo en un call center, ¡no!" o sea es...complicado." (Enfatiza Nadia, ref. E4) "jamás pensé que yo iba a terminar trabajando en un call center". (Sergio, ref. E2).

En esta instancia, los relatos que expresan experiencias laborales positivas en torno a un trabajo que permite cierta proyección en otros ámbitos cambian de tono y dejan lugar a otras lecturas que contienen representaciones de signo negativo de un trabajo al que se considera: ingrato: "*es muy feo, cansa, estresa mucho*", (Esmeralda, ref. E24); *"Las condiciones que te imponen son demasiadas para muy poco"* (Laura, ref. E30); *"te quema muchísimo, te quema muchísimo, te ponés de mal humor" (*Sergio ref. E2); sin ningún tipo de reconocimiento social: *"siento que podría estar trabajando más productivamente en otra cosa"* (María ref. E3); *"Nadie quiere morir en un call center" (*Laura, ref. E30); lejano a sus aspiraciones, en el

cual sienten que desperdician su potencial: *"es muy feo trabajar de lo que no te gusta, es horrible"* (Carla, ref. E1); "*Es ahí como que siento la pérdida, la gran pérdida…Que es como re frustrante"* (María, ref. E3); por el que deben reorganizar su vida para poder seguir estudiando y resignar sus salidas: *"si estudiás y trabajás acá no tenés vida" (*Carla, ref. E1). Estos testimonios reflejan, en términos de Dubar (2002), el desfasaje que existe en la articulación entre la dimensión biográfica y relacional de la identidad de estos jóvenes que no consiguen una primera inserción en el mercado de trabajo que esté acorde con sus historias de vida o con la formación que detentan y que ven entonces disminuida su capacidad de elaborar una proyección positiva de sí mismos en relación a su futuro laboral inmediato.

Por su parte, los agentes del *123 Vodafone*, en general, pertenecen a estratos sociales más bajos, siguen estudios terciarios que ofrecen una salida laboral más inmediata, presentan trayectorias laborales más extensas y sobretodo más precarias que las que acabamos de presentar. Estas trayectorias dan cuenta de una socialización distinta a la de los jóvenes bilingües que se relaciona, por un lado, con inserciones laborales precarias y, por otro, con la mayor centralidad que ocupa el trabajo en las vidas de los jóvenes del *123;* un trabajo que les permite enfrentar ya no sólo la necesidad de financiar los estudios sino también y, con mayor énfasis, la temprana obligación de tener que "ayudar en casa", cubrir los gastos personales o "mantener a los seres queridos".

El cambio de estatus que los jóvenes del *123* experimentaron tras su ingreso en el *call center*, a diferencia del vivido por los agentes de *Nextel*, representa una ruptura positiva con un pasado impregnado de inserciones laborales precarias e inciertas. La conquista que representa para estos jóvenes el ingreso al mercado de trabajo formal es el aspecto que más enfatizan en sus relatos, fundamentalmente, la conquista en términos de adquisición de derechos laborales -"*la primera oportunidad de trabajar en blanco y hacer aportes"*- (Camila, ref. E18). El empleo en el *call center* es interpretado, en este caso, como un avance importante en ese terreno:

> *"Los beneficios sociales…es lo mejor que tenemos...Porque tenés obra social, que es muy buena, estás en blanco, tenés los aportes…Es re difícil tener un laburo que tenga tanto." (Lorena, ref. E11).*

En este grupo de jóvenes, las valoraciones críticas que observábamos entre los agentes bilingües pierden relevancia y pasan a un segundo plano, hecho que contrasta con el trabajo mucho más duro y peor remunerado que se realiza en el servicio de atención a clientes, comparativamente con la plataforma de *Nextel*:

> *"si sigo así estoy bien… es un trabajo dentro de todo sencillo, puedo hacerlo bien y me sale todo bien, una desventaja es que puede ser un poco cansador, pero no demasiado". (Marcos, ref. E10).*

La transitoriedad del vínculo laboral como experiencia compartida

Ahora bien, a pesar de que el trabajo en el *call center* sea una experiencia desclasante para unos, en contraste con la buena oportunidad que representa para otros; en todos los relatos de los agentes hemos encontrado elementos que componen una experiencia común: el trabajo de agente telefónico es presentado como una experiencia transitoria que no ofrece oportunidades de desarrollo

profesional. Los agentes bilingües presentan a su trabajo como una actividad que se ejercerá por poco tiempo y aspiran en el mediano plazo lograr una mejor inserción, más adecuada con su formación y aspiraciones profesionales:

> *"si estoy estudiando y me estoy "rompiendo el alma" para tener un título que me valga ¿me entendés? Nadie va a la Universidad para terminar trabajando en un call center. Esto es como un paso "hago mi plata", me voy." (Carla, ref. E1)*

> *"Yo tres años laburo acá, ahorro todo lo que pueda ahorrar, me recibo y ahí decidiré que quiero hacer. Pero no quiero hacer carrera en call center. Ni loca…" (Esmeralda, ref. E24)*

Como ya hemos visto, para ellos el trabajo es sólo un medio para llegar a ser quienes quieren ser, mientras que sus estudios son la vía para conseguirlo. De allí, que vivan con ansiedad cuando pasan los meses y se ven obligados a quedarse en el *call center* más de lo programado a falta de otras oportunidades laborales que constituyan verdaderamente una mejor opción. Eso es precisamente lo que ocurre en muchos casos:

> *"Cuando entrás decís "voy a quedarme 3 meses y me voy a la mierda" pasan 3 meses y decís, "bueno me quedo cinco, cuando pasan cinco decís me quedo ocho y cuando te diste cuenta pasó un año y medio" (Laura, ref. E30)*

Por su parte, si bien los agentes del *123 Vodafone* están más aferrados a su empleo *"estable"* y *"en blanco"* y aún teniendo expectativas laborales más inciertas ("si me cambio de trabajo yo quiero ir a un trabajo que sea en blanco" Noelia, Referencia E17), tampoco proyectan su futuro laboral a largo plazo como agentes de un *call center* aunque saben que la prioridad para ellos es lograr mantenerse en el mercado formal de trabajo:

> *"Para mí es un trabajo que está bien, aunque preferiría que fuese una transición hacia algo todavía mejor. No es un trabajo de por vida, porque la verdad te quedás sordo y loco, pero te imaginás que no voy a dejarlo para volver a trabajar en negro..., eso no, para nada" (Lorena, ref. E11).*

Finalmente, en algunos pocos casos los agentes manifiestan interés por proyectar una carrera profesional aún dentro de la misma actividad: *"tenés la posibilidad de "avanzar" dentro de lo que es la empresa; vas avanzando o sea, no te "estancás" y vas a ser "agente" para toda tu vida"* (Virginia, ref. E19). El problema es que las oportunidades de proyección profesional y las perspectivas de mejora son muy reducidas y confusas en los *call centers*. En este sentido, como ha señalado Rosenfield (2007: 12), los trabajadores de *call centers* aún conviven con la precariedad, "si no se puede hablar de precariedad en el sentido de ausencia o reducción de derechos y garantías laborales, se puede hablar de precarización de la calidad en el ejercicio del trabajo".

Ya para terminar, tendríamos que acotar algo más. Aunque los *call centers* son territorio por excelencia de los trabajadores jóvenes, tanto en las plataformas de agentes bilingües como en los servicios en español trabajan personas que ya no son tan jóvenes. Estos trabajadores tienen otras expectativas y trayectorias

laborales más dilatadas, sus experiencias son diferentes de las que acabamos de presentar. Básicamente, están allí por falta de mejores oportunidades laborales.

Rodrigo (ref. E7), por ejemplo, cuando lo entrevistamos hacía nueve meses que trabajaba en la *call center* de *Nextel* vendiendo teléfonos celulares; con treinta y cinco años (casado) es el trabajador de más edad entre quienes conversaron con nosotros y uno de los más veteranos de una plataforma poblada por veinteañeros. Tiene una larga trayectoria laboral marcada por la intermitencia y la precariedad tanto, que él mismo se define como un "buscavidas": *"Laburé de canillita, fui portero de edificios, trabajé en Carrefour 5 años, empecé como cadete de cajas y terminé como gerente de bazar. Viví en España 5 años que ahí laburé de todo. Después volví… Trabajé vendiendo discos diez años".* Estuvo sin trabajo durante 9 meses y cuando entró al *call center* de *Nextel* dejó atrás el desempleo. Rodrigo encuentra una ventaja central en su trabajo actual, no muy diferente a la que nos mencionaron sus compañeros más jóvenes: la beneficiosa relación jornada/salario que éste le ofrece: "*La ventaja es la plata y las pocas horas. No tenés muchos laburos donde labures 6 horas y ganes $1300, pudiendo ganar hasta 2 lucas por mes. No lo hay. En el mercado no lo hay. Esa es la ventaja*". Nuevamente el predominio de la racionalidad instrumental pero, esta vez, en una experiencia que se distancia de la que comparten los trabajadores jóvenes que todavía aspiran a un futuro más promisorio y en la que se refleja el escepticismo de quienes ya no esperan ningún cambio positivo en su precaria situación laboral "*no estoy buscando trabajo con mucha euforia, muy tranquilo estoy acá. Yo ya probé de todo, esto es lo que pinta ahora, acá piden gente, acá hay laburo, acá estoy…me voy adaptando… Si pinta otra cosa veré*" (Rodrigo, ref. E7).

V. CONSIDERACIONES FINALES

En este texto hemos analizado algunas cuestiones relacionadas con las representaciones sociales en torno al trabajo de los agentes de *call centers offshore* y argumentado que el trabajo ocupa un lugar importante en sus vidas. Dicha importancia esta asociada con el cambio de estatus que les otorga el contrato "en blanco" por tiempo indeterminado que, como ya vimos, les permite proyectarse en el futuro y desarrollar estrategias que sin el mismo serían difíciles alcanzar (estudiar, alquilar vivienda, ayudar en la casa, ahorrar, adquirir experiencia). En otros términos, hemos constatado, de manera similar a los diversos estudios reseñados sobre juventud y trabajo (Jacinto, 2002, 2007; Jacinto y Solla, 2005; Agullo1997, 1998) que estos jóvenes trabajadores poseen una concepción más bien instrumental de su trabajo en el *call center*, -aunque también lo asocian con otros significados como el de tener independencia, el de poder proyectarse en otros ámbitos de la vida, ayudar en casa-.

También hemos visto que el futuro se presentaba incierto para los trabajadores de los *call centers offshore* dado que las perspectivas, en particular las de movilidad profesional, eran limitadas. Para lo jóvenes agentes que entrevistamos, el futuro laboral no podía tomar forma y construirse sino a la condición de dejar el *call center* o salir de este sector de actividad. En efecto, si los *call centers* ofrecen empleos estables, apenas proponen perspectivas, en este sentido, hemos afirmado junto con Rosenfield (2007) que los trabajadores de call centers conviven con la precariedad: "si no se puede hablar de precariedad en el sentido de ausencia o reducción de derechos y garantías laborales, se puede hablar de precarización de la calidad en el ejercicio del trabajo".

Este carácter incierto -dado por la ausencia de futuro en el *call center*- implica la incapacidad de establecer vínculos estrechos y duraderos entre los trabajadores y en relación a la empresa (las empresas subcontratistas para las que trabajan los agentes) lo que nos permite hablar de experiencias laborales signadas por la fragilidad. Dentro de este carácter frágil y provisorio que adquiere la experiencia laboral de los trabajadores de *call centers,* distinguimos dos situaciones diferentes: la de aquellos jóvenes bilingües para los cuales la educación aparece en sus discursos como el soporte identitario (Battistini, 2007:8)[24] más relevante; y que se involucran en el trabajo de *call centers* temporariamente hasta que puedan obtener un trabajo más acorde con sus perspectivas profesionales futuras y la de aquellos otros jóvenes que también se involucran provisoriamente en este trabajo ya que el mismo no les ofrece ninguna proyección profesional ni perspectivas de mejora.

Asimismo, también hemos analizado de qué manera la fragilidad de la experiencia laboral de los trabajadores de *call centers* se ve reforzada ante la inexistencia de representaciones integradoras y valorizantes asociadas al trabajo. De hecho, según hemos tratado de argumentar en el capítulo 2, el trabajo de *call centers* carece de aquellos componentes que permitirían hablar de un trabajo con sentido, en términos de Morin, aquel que "debe otorgar placer a la persona que lo

[24] La definición que Battistini de soporte identitario: "*se ancla en la idea de un parámetro desde donde el individuo puede pararse para decirse similar, diferente, identificarse plenamente o tomar preceptos de conducta bajo los cuales construya buena parte de su identidad. En este sentido, no significa una base de sustentación sino un apoyo más en la construcción. No se trata de la base fundamental sobre la cual se apoya el edificio de la individualidad sino de ladrillos que se suman entre sí y conforman una estructura a lo largo de toda la historia personal.*

realiza. Para ello debe corresponder a sus campos de intereses, recurrir y a sus competencias, estimular el desarrollo de su potencial" (2003:13). Lejos de esta imagen, el trabajo de los agentes de las plataformas *offshore* está sometido a una fuerte prescripción que deja poco lugar a la autonomía, a la toma de iniciativa, a la creatividad. En términos de Zarifian podríamos definirlo como un trabajo típicamente operativo (no en vano uno de los términos más difundidos es el de "teleoperador") en donde "las pasiones negativas que Spinoza llama "las pasiones tristes", aquellas que debilitan la potencia de conocimiento y de acción de un individuo, se desarrollan sobre el terreno mismo de una situación objetivamente alienante."(1996b:16). El "trabajo real" no constituye ninguna fuente de satisfacción, sino todo lo contrario. En tanto "operario", el trabajador está sometido a la orientación impuesta por la prescripción del trabajo y las razones económicas que ella trae consigo, siendo víctima de un gran constreñimiento y pasividad de su ser.

Por otra parte, los puestos de trabajo no requieren de calificaciones particulares; ser agente de *call center* no representa, en términos de Dubar y Tripier (1998) ni un oficio ni una profesión ni posee ningún elemento que les permita adquirir visibilidad social ni un estatus socialmente reconocido. Como señalan Buchanan y Koch-Schulte (2000) este es un trabajo basado en habilidades ya existentes en los trabajadores, un trabajo basado en competencias sociales que dependen de la movilización de la subjetividad de los trabajadores y que no gozan de ningún reconocimiento por parte de las empresas:

> *"Nadie valora nada acá… si atendés bien al cliente o lo atendés mal, si te esmeras o si n te importa nada… Para mi la desventaja es sentir que podría estar usando el tiempo más productivamente en otra cosa... (…) Que es como re frustrante". (María, ref. E3)*

Ante esta imagen desvalorizada que otorga el plano relacional del reconocimiento en el trabajo en el *call center*, los trabajadores responden oponiendo una imagen positiva de sí apelando a otros soportes identitarios:

> *"Creo que uno se tiene que abstraer y mirar alrededor y decir ¿yo vivo para esto? Y ahí uno dice "bueno, me lo tomo más con soda" porque no vivís para eso. Si vivís para eso, qué triste que es tu vida en realidad."… (Esmeralda, ref. E24)*

Según hemos visto, algunos recurren a soportes más valorados socialmente como el de ser estudiantes o futuros profesionales – *sobretodo los agentes bilingües* - y otros, ante una oferta de categorías más limitada; y acuden al estatus de trabajadores "protegidos" y "estables"- *fundamentalmente los jóvenes no-bilingües*-.

También hemos visto que la situación de trabajo caracterizada por una fuerte presión, ritmo intenso, alto control individual y falta de autonomía genera experiencias y sensaciones de insatisfacción a titulo personal que obstaculizan la construcción de representaciones integradoras y valorizantes asociadas al trabajo. Ahora bien, así como individualmente las características objetivas del trabajo son un elemento que contribuye a debilitar una identificación con el trabajo, a nivel colectivo se genera algo parecido. La ausencia de un "oficio" y de ciertas competencias específicas compartidas que sean para estos trabajadores un elemento de unión, hacen que aquel pierda su función integradora, impidiendo que de allí surjan identidades colectivas basadas en ciertos rasgos comunes del trabajo.

¿Pueden los teleoperadores pueden reivindicar un sentimiento de comunidad a partir de una experiencia de trabajo compartida? Compartir un oficio, una situación de trabajo que ellos reconocen como específica y propia puede dar lugar al surgimiento de lazos reales e imaginarios entre los individuos. Esta creación de una comunidad, de un "nosotros", es un elemento que puede contribuir a construir una imagen positiva de si mismos y de su trabajo (Cousin, 2002). Ahora bien, nosotros no hemos registrado esta situación a lo largo de nuestras conversaciones con los jóvenes que trabajan en los call centers. De hecho, el de los agentes es un universo heterogéneo y amplio a los ojos de estos trabajadores que no logran encontrar en ciertas competencias específicas de su trabajo un criterio aglutinador y que sean punto de referencia común. Para estos jóvenes, ser agente telefónico es una experiencia indeterminada, difusa y como tal, es una experiencia carente de fuerza y de significatividad a partir de la cual se pueda operar la construcción de vínculos y la generación de un "nosotros" que fortalezca su identidad.

En este marco, si no es posible que los rasgos de la situación de trabajo compartida en un call center sean una base sólida a partir de la cual puedan emerger identificaciones del trabajador con sus compañeros, esto ultimo deriva en la imposibilidad de que se puedan construir estrategias colectivas a partir de las cuales los trabajadores puedan hacer frente a los aspectos más irritantes del trabajo. Las experiencias y sensaciones de insatisfacción no alcanzan a cristalizar en una opción de corte colectivo, opción que está ausente de los relatos bajo cualquiera de sus formas. Los teleoperadores prefieren hacer sus reclamos de forma individual, sobre cuestiones puntuales y apelando a "arreglos" informales con el supervisor o otra persona a cargo. O tal vez hacer uso de los canales de comunicación que plantea la empresa para hacer "sugerencias", tales como casillas de correos, encuestas, etc. Así, lo que se observa es un claro predominio de estrategias individuales, apelando a los canales de dialogo que ofrece la empresa. En suma, un elemento que podría ser relevante a la hora de construir experiencias laborales fuertes para estos trabajadores como es la existencia de un "nosotros" y de organizaciones colectivas basadas en solidaridades provenientes de la experiencia de trabajo compartida, está prácticamente ausente de los relatos de nuestros entrevistados. Y así, esto deviene en otro elemento que está en la base de las experiencias laborales frágiles de las que hablábamos al principio. Con lazos de solidaridad laxos entre compañeros o prácticamente inexistentes, es difícil que de la situación de trabajo devenga una experiencia laboral significativa para los trabajadores.

Nuestras primeras experiencias en el mundo del trabajo constituyen la base de una identidad ocupacional que se irá construyendo progresiva y dialécticamente en el tiempo y están muy vinculadas con la proyección de uno mismo en un futuro y con la anticipación de una trayectoria laboral (Dubar 2002). En este texto hemos analizado algunos aspectos que hablan de cómo atraviesan por este momento de la vida quienes ingresan al mercado de trabajo con un empleo en uno de los tantos call centers de se servicios de exportación.

A modo de síntesis, podríamos subrayar la imagen calidoscópica de las experiencias laborales de los agentes telefónicos; según hemos visto, el cambio de estatus que representa el ingreso al *call center* está profundamente vinculado con las diversas trayectorias laborales de los jóvenes, con sus perspectivas profesionales y con su capital social y cultural. Sin embargo, aunque las experiencias de quienes trabajan en las plataformas *offshore* se componen de interpretaciones y de lógicas de acción heterogéneas, cuando los trabajadores toman distancia de su propia experiencia para interrogarla, sus relatos encuentran una gramática común en la centralidad asignada a las imágenes que reflejan escaso

reconocimiento, estrés e indiferencia hacia el trabajo. No obstante, el trabajo del *call center* no es considerado siempre por los agentes como un mal trabajo, seguramente, porque más que con rechazo, éstos responden a las situaciones adversas de su actividad con estrategias –personales- basadas en criterios de especulación (aprovechar las ventajas de ese tipo de "empleos para jóvenes") y de transitoriedad (dejar el trabajo antes de verse afectados), tornando difícil la construcción de un "nosotros" que recree experiencias colectivas sólidas que permitan pensar en estrategias de organización efectivas para interpelar a estas empresas. Estos son algunos de los elementos que enhebran las experiencias laborales de los jóvenes trabajadores de quienes nos hemos ocupado.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altmann, N. y DelB, M. (1998): "Productivity by Systemic Racionalization: Good Work-BadWork? *Economic and Industrial Democracy*, Vol.19, núm. 1, pp. 137-159

Amiech, M. (2006), « Les centres d'appels téléphoniques : une certaine idée du service au client » en Linhart, D. y Moutet A. (coords.) (2005), *Les temps nous est compté*. *La construction des normes temporelles du travail*, París, La Découverte.

Auer, P., Besse, G. et Méda, D. (2005), *Délocalisations, normes du travail et politique d'emploi*, París, La Découverte.

Agulló. E (1998) "La centralidad del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes una aproximación psicosocial." Psicothema. Vol. 10, nº1, pp. 153-165

Agulló, E. (1997) *Jóvenes, trabajo e identidad*. Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo.

Batt, R., Doellgast, V. y Kwon, H. (2004) "The U.S. Call Center Industry 2004: National Benchmarking Report." *CAHRS Working Paper 05-06*. Ithaca, N.Y.: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University (www.ilr.cornell.edu/cahrs/2005).

Batt, R. and Moynihan, L. (2002), "The viability of alternative call centre production models", *Human Resourse Management Journal* 12 (4): 14-34.

Batt, R. (2000), "Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems", en *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (3) Pp. 540-561

Battistini, O. (2007) "Historia, actualidad y proyecto en las construcciones identitarias de dos grupos de trabajadores jóvenes." Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, Uruguay, abril 2007.

Bauman, Z. (2000) *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona. Gedisa. 2000.
Bauman, Z. (1999) La globalización. Consecuencias humanas. México, DF. Fondo de cultura económica.

Bauman, Z. (1999) Modernidad líquida. Buenos Aires. Fondo de cultura económica. 1999.

Bell, D. (1991) El advenimiento de la sociedad post-industrial. Madrid: Alianza Editorial (edición original en inglés, 1973)

Bernard, S., 2005, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail,* 2, pp.

Bernoux, P., 1979, « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail,* 1, pp. 76-90.

Bernoux, P., Motte, D., Saglio, J.,1973, *Trois ateliers d'OS,* Paris, les Editions Ouvrières.

Boltanski, L Chiapello, E.(2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal, 2002, 717 p. [Edición original francesa, 1999]

Buchanan, R. y Koch-Schulte, S. (2000) « Les femmes et le travail par téléphone: répercussions de la technologie, de la restructuration et de la réorganisation du travail sur le secteur des centres d'appels 2000 », Site de Condition féminine Canada. En: http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/pubspr/0662281586/index_f.html

Buchanan, R. (2002), "Lives on the Line: Low-Wage Work in Teleservice Economy" en, Munges, F. (ed.) *Laboring Below de Line*, Russel Sage Foundation, New York, pp. 45-72.

Braverman, H. (1974) : *Labour and Monopoly Capital,* Monthly Review Press, Londres.

Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent,* Univ of Chicago Press, Chicago.

Burawoy, M. (1985): *The Politics of Production*. Londres/Nueva York, Verso

Buscatto, M. (2002): " Les Centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique ", *Sociologie du Travail*, 44 : 99-107

Calderon, J.A. (2005): "L'implication quotidienne dans un centre d'appel. Les nouvelles 'initiatives éducatives' », *Travailler*, n.13, pp. 75-94

Calderon, J. A. (2006): "Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo, o buscando al trabajador perdido: un estudio de caso en el sector del telemarketing", *Sociología del Trabajo*, nueva época, n. 56, invierno de 2006, pp. 33-73

Callaghan, G. y Thompson, P. (2002): "We recruit attitude: the selection and shapping of routine call centre labour", *Journal of Management Studies,* 39:2, pp.233-254

Castells, M. (1996) *La Sociedad Red* (The Rise of Network Society), La Era de la Información, Volúmen 1, 1996. Alianza

Castillo, J.J.(2005): "Contra los estragos de la subcontratación: trabajo decente"**,** *Sociología del Trabajo,* nueva época, n. 54, primavera de 2005, pp. 3-37.

Castillo, J. J.(2005): *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Buenos Aires-Madrid, Editorial Miño y Dávila, 2005, 457 p.

Castillo, J.J. (2003): *En la jungla de lo social. Reflexión y oficio de sociólogo*, Madrid-Buenos Aires, Editorial Miño y Dávila, 2003, 210 p.

Cousin, O. (2002), "Les ambivalentes du travail. Les salariés peu qualifiés dan les centres d'appel" en *Sociologie du Travail*, 44 (4), pp. 499-520.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1977): *L'acteur et le système,* Le Seuil, Paris

Dantas, M (2003). "Informacao e trábalho no capitalismo contemporaneo". Lua Nova Nº60, pp 5-38

Del Bono, A. (2006*a*), "Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo », Sociología del Trabajo, 56: 3-31.

Del Bono, A. (2006*b*), "Deslocalización de empleos en el sector servicios, nuevos escenarios de vida y trabajo: los *call centres offshore* en Argentina", pp. 70-95 in Bialakowsky, Partida, Antunes, Carrillo, Costa, Jinkings y Supervielle (eds), El trabajo entre la perennidad y la superfluidad. Tomo II., México, Universidad de Guadalajara.

Del Bono, A. (2000), "Call centers, ¿el trabajo del futuro?", El caso de Estrategias Telefónicas S.A. (ESTRATEL)", Sociología del Trabajo, 39: 3-31.

Dejours, Ch. (1998) "De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo."(pp.23-74)en Dessors D. y Guiho-Bailly (comps) Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. Asociación Trabajo y Sociedad PIETTE (CONICET) Editorial LUMEN

Di Martino (2004) *Telework in Latin America and the Caribbea*n, Ginebra, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDCR-CRDI).

Delaunay, J.C. (2001), Les centres d'appel téléphonique en France aujourd'hui, París, ISERES.

Dubar, C. (2002), La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación. Barcelona, Ed. Bellaterra.

Dubar, C. (2001), "El trabajo y las identidades profesionales y personales", en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 13 Nº7, Buenos Aires, ALAST, pp. 5-17.
Dubar, C. (1991) La socialization, construcction des identites sociales et professionelles. Paris, Armand Collin

Dubar, C. y Tripier, P (1998) "Sociologie des Professions" Armand Colin, París, 1998
Dubet, Francois (1989). De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto, en *Estudios Sociológico* del Colegio de México. Vol 21.

Durnad, J.P. (1998) : « Is the 'better job' still possible today ? », *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 19, núm. 1, pp. 185-198

Durand, J.-P. (2004), La chaîne invisible. Flux tendu est servitude volontaire, París, Le Seuil.

Edwards, R. (1979): Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century, Heinemann, Londres.

Fernie, S. y Metcalf, D. (1998): (*Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops*, London: Centre for Economic Performance, London School of Economics.

Flichy, P. et Zarifian, P. (2003) : " Les centres d'appel ", *Réseaux*, 114, 213p

Frenkel, S., Korcznynski, M., Shire, K. y Tam, M. (1999), On the Front Line: Organization of Work in the Information Society, Ithaca, NY: Cornell University Press.

Friedman, A. (1977) "Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labour Proces", Capital and Class, nº1

Gadrey, J. (2003) *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, coll. Repères.

Gadrey, J. (1996): *La productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris.

Gadrey, J. (1994) « Les relations de service dans le secteur marchand », en Jean Gadrey et Jacques De Bandt (éd.), *Relations de service, marchés de services*, Editions du CNRS.

Gadrey, J. (1992). *L'Economie des Services*. Paris. Edit. La Découverte

Gereffi, G.; Humphery, J; Sturgeon, T (2005) : "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, vol. 12, n. 1, febrero 2005, pp. 78-104.

Gereffi, G. y Sturgeon, T (2004) : "Globalization, employment, and economic development: a briefing paper", Sloan workshop Series in Industry Studies, Rockport, Massachusetts, 14-16 de junio de 2004, Massachusetts Institute of Technology, INDUSTRIAL PERFORMANCE CENTER, Working Paper Series, junio 2004, 22 p.

Gereffi, G. (2001) Beyond the producer-driven/buyer-driven dichotomy (the evolution of gobal value chains in the internet era) IDS Bulletin, vol 32, nº3, pp 30-40

Gereffi G. (2001) Las cadenas productivas como marco anal´ñitico para la globalización. Problemas de Desarrollo. Vol 32 Nº125 México, II Eco UNAM; pp, 9-37

Glucksmann, M. (2004): "Call configuration: varieties of call centre and divisions of labour." *Work, employment and society*. Vol. 18 (4) pp.795-811

Goffman, E. (1970): *Estigma: la identidad deteriorada*. Ed. Amorrortu. Bs. As.

Goffman, E. (1981) : *Forms of Talk.* University of Pennsylvania Press

Goffman, E. (2005) Interactio Ritual: Essays in face to face behaviour. Adline Transaction

Hall S. (1997) "Who needs identity"? en May. S y Du Gay, P. (1997) Questions *of Cultural identity.* Sage. London. 1997

Harvey, D. (1998) La condición de la posmodernidad, investigación sobre los orígenes del cambio cultural. Buenos Aires. Amorrortu editores.

Hyman, J; Baldry, C. ; Scholarios, D.; Bunzel, D (2003): "Work-life imbalance in call centres and software development", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n. 2, junio 2003, pp. 215-239.

Hyman, J; Baldry, C. ; Scholarios, D.; Baldry, C. (2005): "Getting on or getting by?. Employee flexibility and coping strategies for home and work", *Work, Employment and Society*, vol. 19, n. 4, diciembre 2005, pp. 705-725.

Hyman, R. (1975): *Industrial Relations. A Marxist Introduction*, The MacMillan Press, Plymouth

Hochschild, A. (1983): The Managed Heart: the Commercialization of Human Feeling. University of California

Hochschild, A.(1979): "Emotion work, feeling rules, and social structure", *American Journal of Sociology*, Vol. 85, n. 3, 1979,pp. 551-575.

Jacinto, C. (2002) : "Los jóvenes, la educación y el trabajo en América Latina. Nuevos temas, debates y dilemas." En: María de Ibarrola (coord.) Desarrollo local y formación. Cinterfor-OIT, Montevideo

Jacinto, C. y Solla, A. (2005) : "Tendencias en la inserción laboral de jóvenes: los desafíos para las organizaciones de la sociedad civil", en Abdala E.; Jacinto C; Solla, A. Coord. La inclusión laboral de los jóvenes: entre la desesperanza y la construcción colectiva. Montevideo: CINTERFOR/OIT (Trazos de la formación, 21)
Jacinto, M *et al* (2005) : *Jóvenes, precariedades y sentidos del trabajo*. Documento presentado en 7º Congreso Nacional de estudios del Trabajo: Nuevos escenarios ene. Mundo del trabajo: rupturas y continuidades, Ponencia presentada a ASET, 10 al 12 de agosto, Buenos Aires. ISBN: 987-98870-2-6

Jacinto, C. (2007) : "Políticas públicas, trayectorias y subjetividades en torno a la transición laboral de los jóvenes." Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, Uruguay, abril 2007

Kinnie, N., Purcel, J. (2000) « 'Fun and surveillance': the paradox of highcommitment management in call centers. » *The International Journal of Human Resourses Management*. Vol.11, Issue 5, octubre 2000, pp.967-985

Lazzarato, M. (2001): "El ciclo de la producción Inmaterial", en Lazzarato, Maurizio y Antonio Negri , *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad*. Rio de Janeiro, DP&A editora.

Lechat y Delaunay, J.C. (2003): Les *centres d'appel. Un secteur en clair-obscure*, París, L'Harmattan.

Linhart, D. y Moutet A. (coords.) (2005) : Les temps nous est compté. La construction des normes temporelles du travail, París, La Découverte.

Longo, M.(2003) : ¿Qué les queda a los jóvenes? Representaciones en torno al trabajo e identidad en varones jóvenes pobres. Serie Documentos de Trabajo del IDICSO. Documento de trabajo Nº16

Longo, M (2004) : "Los confines de la integración social. Trabajo e identidad en jóvenes pobres." en Battistini Comp, *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Bs. As. Prometeo.

Longo, M. (2007) : “Reflexiones teóricas y metodológicas en torno al análisis de trayectorias profesionales de jóvenes.” Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, Uruguay, abril 2007

Morin, E (2003) “Promouvoir la santé au travail : donner un sens au travail” *Conferencia presentada para la Association Canadienne de Recherche en Santé au Travail* (CARWS), 25 octubre. 2003, Montréal, Québec. (Disponible en : http : usherbrooke.ca/handicap/fr/Congres/Morin Estelle CARWH 2003.pdf)

Mullholland, K. (1999): “Back to the future: a call centre and new forms of direct control”, 17th Internacional Labour Process Conference, Royal Holloway, London.

Mulholland, K. (2005): “Workplace resistance in an Irish call center: *slammin’, scammin’ smokin’ an leavin’*” En: Work, employment and society, 18(4):709-724.

Neffa, J. *et al* (2001), Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores.Trabajo y sociedad/CEIL-PIETTE CONICET/FOEESITRA, 214 págs.

Neffa, J. et al (2005), Desequilibrios en el Mercado de trabajo argentino. Los desafíos de la posconvertilidad. Trabajo y sociedad/CEIL-PIETTE CONICET, 222 págs.

Negri, A. (2001): “Trabajo inmaterial y subjetividad”, en Lazzarato, Maurizio y Antonio Negri (2001), *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad*. Rio de Janeiro, DP&A editora.

Novick, M. (2007): “¿Emerge un nuevo modelo económico y social? El caso argentino 2003-2006” Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 11 Nº18 pp.53-78

Peck, J.(1996): *Work-Place. The social Regulation of Labor Markets*. The Guildford Press, Nueva York

Pinto, V., Carton, D, Burnod, G., (2000) “Etudiants en fase-food: les usages sociaux d’un petit boulot” Travail et emploi, Nº83 (juillet) pp.137-156

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

Richardson, R y Belt, V. (2001): “Saved by the Bell? Call Centres and Economic Development in Less Favoured Regions.” Economic and Industrial Democracy, Vol. 22, No. 1, 67-98 (2001)

Richardson, H. y Howcroft, D. (2005): “The contradictions of CRM-A critical Lens on call centers. En prensa, disponible en: www.sciencedirect.com. Information and Organization Elsevier

Rosenfield, C. (2007) : “Construcao da identidade no trabalho em call centers: a identidad provisória.” Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, Uruguay, abril 2007

Sainsaulieu, R. (1988) : *L´identité au travail*. Paris, Presses de la Fondation des Sciences Politiques

Sainsaulieu, R. (1997), Sociologie de l'entreprise, 2nd ed., Presses de Politiques et Dalloz, Paris.

Sturgeon, T. (2000): "How we define value chains and production networks?", MIT, Background paper prepared for the Bellagio Value Chains Workshop, 25 de septiembre-1 de octubre de 2000, Rockefeller Conference Center, Bellagio, Italia, 22 p.

Sturgeon, T. (2004):"What really goes on in Silicon Valley?. Spatial clustering and dispersal in modular production networks", *paper*, Industrial Performance Center, MIT, 14 septiembre 2004, 43 p. [Publicado en *Journal of Economic Geography*, número especial sobre el *relational turn* en geografía, vol. 3, 2003, pp.199-225]

Sturgeon, T. y Levy F. (2005):: "Measuring the offshoring of service work and its impact on the United States. A working group", Propuesta de constitución, MIT, Industrial Performance Center, 28 de marzo de 2005, 11 p.

Svampa, M. [comp.] (2000), *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales.* Buenos Aires, Biblos, UNGS. Introducción.

Taylor, P. y Bain, P. (1997), *Call Centres in Scotland*, Glasgow, Scottish Enterprise.

Taylor, P. y Bain, P. (1999), "An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre", *Industrial Relations Journal*, Vol 30(2), pp. 101-117.

Taylor, S. y Tyler, M. (2000), "Emotional labor and sexual difference in the airlaine industry" en, *Work, Employment and Society*, 14, pp. 77-95.

Taylor, P. y Bain, P. (2001), "Trade Unions, Workers Rights and the Frontier Control in UK Call Centres", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 22, 39-66.

Taylor, P. (et al.) (2002), "Work organization, control and the experience of work in call centers, W*ork, employement and society,* Vol.16(1), pp.133-150.

Taylor, P. y Bain, P. (2005) "India Calling to the far away towns. The call center labor process and globalization", en *Work, employment and society*. Vol.19 (2) 261 a 282.

Terssac (de), G., (1995): Autonomía en el trabajo. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Terssac (de), G., (2002), *Le travail : une aventure collective,* Toulouse, Octares.
Touraine, A. (1971) : La sociedad postindustrial. Barcelona : Ariel.
Vatin, F., 1987, *La fluidité industrielle,* Paris, Méridiens Klincksieck.

Venco, S. (2007): "Neocolonialismo ou Inmigracâo eletrônica? O caso das centrais de atendimento". Paper presentado en el V Congreso Latinoameicano de Sociología del trabajo. Abril 2007, Montevideo, Uruguay.

Zarifian, Ph..(1996). El trabajo: Del modelo de la operación al modelo de la acción. Serie documentos de trabajo nº 17. UDELAR. Unidad de relaciones y cooperación con el sector productivo. Montevideo, 1996.

Zarifian, Ph..(2001). Objetivo competencia. Pos uma nova lógica. Sào Paulo. Atlas.

VII. ANEXO: REFERENCIAS DE ENTREVISTAS

E1: Carla
Agente de 18 años. Hace 6 meses que trabaja en *Teletech e*n la campaña *de Nextel* vendiendo celulares a gente en EEUU. Es hija única y vive con sus padres. Estudia Ingeniería en Sistemas en una universidad privada y está en su primer año. Trabaja para aliviar los gastos a sus padres ya que con su salario se paga sus estudios y algunos gastos personales. Planea dejar el call center el año entrante para ponerse al día con sus estudios porque se atrasó a causa de su trabajo. Además contempla la posibilidad de conseguir una pasantía en su universidad y empezar a trabajar de lo suyo.
(Entrevista realizada en septiembre de 2006).

E2: Sergio
Tiene 20 años. Hace un año y medio que trabaja en el call center de Nextel (Teletech). Vive con su hermano. Estudia Diseño de Imagen y Sonido en una universidad privada. Lo que gana en el call le sirve para mantenerse y pagar sus estudios y esto le impide dejarlo de momento a pesar de que está cansado de ese trabajo.
(Entrevista realizada en septiembre de 2006)

E3: María
Tiene 23 años. Trabaja en el call center de Nextel hace un año y seis meses. Es licenciada en Relaciones Internacionales. Vive con sus padres, es hija única. Esta constituye su segunda experiencia laboral en call centers, habría trabajado durante algunos meses mientras finalizaba sus estudios en Teleperformance, luego abandonó para terminar su carrera y con anterioridad había tenido algunas breves pasantías laborales relacionadas con su carrera.
(Entrevista realizada en septiembre de 2006)

E4: Constanza
23 años. Hace 3 años y 8 meses que trabaja en Teletech, aunque en distintos puestos. Empezó como agente y luego como "Trainner" en el *call center de* "*Bell South Long Distance*" y luego le propusieron un puesto de supervisora en el call center de Nextel. Vive sola. Estudia Antropología en la Universidad de Buenos Aires. Anteriormente había trabajado como recepcionista en una empresa.
(Entrevista realizada en septiembre de 2006)

E5: Mariano
Tiene 19 años, vive con sus padres. Hace un año que trabaja en el call center de Nextel (Teletech), ni bien finalizó el secundario. Es traductor de inglés. Aspira a irse "lo antes posible de esta empresa".
(Entrevista realizada en septiembre de 2006)

E6: Yolanda
Tiene 40 años, es peruana y reside hace pocos años en el país. Hace tres meses que está trabajando en Latin Call para la campaña de Nextel Sprint. Estudia una Maestría en Sociología del Trabajo en la Universidad de Buenos Aires. Lo que gana en su trabajo le sirve para mantener su estadía en el país y pagar sus estudios. Anteriormente tuvo otros trabajos en la Argentina pero eran de muchas horas y aunque ganaba mejor que ahora le impedían estudiar. En el futuro espera poder trabajar en algo relacionado a su formación como socióloga

(Entrevista realizada en septiembre de 2006)

E7: Rodrigo
Tiene 35. Trabaja en el call center bilingüe de Nextel pero muy poco es lo que comparte con el perfil que allí predomina. Rodrigo aprendió sólo el idioma. Posee una larga trayectoria laboral marcada por la intermitencia y la precariedad, se define como un "buscavidas": *"Laburé de canillita, fui portero de edificios, trabajé en Carrefour 5 años, empecé como cadete de cajas y terminé como gerente de bazar. Viví en España 5 años que ahí laburé de todo.* » Volvió al país y trabajó durante 10 años en la venta de discos…. Estuvo desempleado durante 9 meses y luego comenzó a trabajar en el call center aprovechando su competencia bilingüe. Es casado y vive con su mujer.
(Entrevista realizada en septiembre de 2006)

E8: George
Tiene 48 años. Hace 2 años y dos meses que trabaja en Teletech. Ingresó como agente en la cuenta de Bell South, luego hizo un curso para supervisores y logró ascender a ese rol en el call center de Nextel. Además de este trabajo es docente particular de inglés. Se siente cómodo en este trabajo y aspira a ascender a Gerente de Operación. El mayor problema que encuentra en este trabajo es que *"son todos muy jovencitos, parece un secundario."* Es divorciado y vive con uno de sus dos hijos.
(Entrevista realizada en septiembre de 2006)

E9: Paula
Tiene 23 años y vive con sus padres. Trabaja en la campaña de Nextel (Teletech) desde hace seis meses. Su papá es ingeniero, su madre ama de casa y tiene siete hermanos. Trabaja desde los 18 años. Está en el segundo año del Traductorado de Inglés. Dos de sus trabajos anteriores han sido en call centers offshore. Pese a que se resistía a seguir en el rubro sabe que allí consigue trabajo seguro. Su novio también trabaja en un call center y lo conoció en uno de sus trabajos anteriores.
(Entrevista realizada en octubre de 2006)

E10: Marcos
Tiene 21 años. Hace un año que trabaja en el call center del 1, 2, 3 de Vodafone (Teleperformance). Vive con su hermano y su madre. Los tres trabajan, su hermano lo hace en otro *call center* y su madre es empleada doméstica. Al momento de la entrevista se encontraba iniciando estudios terciarios en Publicidad. Considera a este su primer trabajo "serio", desde adolescente trabaja de ayudante en la panadería de su padre.
(Entrevista realizada en octubre de 2006)

E11: Lorena
Tiene 21 años. Hace un año trabaja en el call center de atención a clientes de Vodafone (Teleperformance). Vive con sus padres y su hermana. No se encontraba estudiando en el momento de la entrevista pero planeaba empezar a estudiar medicina el próximo año. Tuvo variadas experiencias laborales desde que terminó sus estudios secundarios, desde trabajar en una fábrica de carteras de cueros, repartiendo volantes, de vendedora en un local de ropa y fue secretaria en una clínica.
(Entrevista realizada en octubre de 2006)

E12: Ana

Su edad es de 29 años. Al momento de la entrevista hacía un año que trabajaba en el *1, 2,3 de Vodafone*. Tiene una hija de un año y medio y vive con sus padres. Entre otras cosas fue vendedora ambulante en estaciones de tren y empleada en un supermercado, experiencias en las que trabajaba muchas horas y ganaba poco. Siente que el ingreso en el call center es un "progreso sustancial" en relación a sus trabajos anteriores.
(Entrevista realizada en octubre de 2006)

E13: Darío
Tiene treinta años. Hace nueve meses que trabaja en Latin Call en la campaña de Nextel Sprint. Es periodista deportivo. Antes de su ingreso en el call center trabajó como cadete e hizo algunos trabajos en periodismo. Espera poder ascender en el call center donde trabaja
(Entrevista realizada en octubre de 2006)

E14: Gustavo
Tiene 20 años. Hace tres meses que trabaja en Latin Call en la campaña de Nextel Sprint vendiendo celulares a la comunidad latina en EEUU. Estudia Licenciatura en Comercialización en una universidad privada. Tiene un solo antecedente laboral como encargado en una heladería. Cree que su actual trabajo en el call está relacionado con lo que estudia y que en el futuro, cuando sea gerente de marketing como espera, le servirá de mucho su experiencia como vendedor.
(Entrevista realizada en octubre de 2006)

E15: Matías
Tiene 31 años. Hace tres años que trabaja en *Teleperformance,* para *Vodafone*. Ingresó como agente, luego de 6 meses ascendió a supervisor, luego de rendir un examen. Estuvo un año y medio como supervisor en atención al cliente y luego se cambió para el Departamento de migraciones también de *Vodafone*. Vive solo. Estudio Psicología en la Universidad de Buenos Aires. Está en 5º año. Cuando termine su carrera, aspira encontrar una oportunidad en el Departamento de Recursos Humanos de esta empresa, o de otra…y también ejercer en psicología clínica.
(Entrevista realizada en noviembre de 2006)

E16: Bruno
Tiene 19 años y hace seis meses que trabaja en Latin Call. Vino del interior del país para estudiar Bioquímica. Está en primer año. Con lo que gana en el call puede mantener su estadía en Buenos Aires.
(Entrevista realizada en noviembre de 2006)

E17: Noelia
Tiene 20 años. Trabaja en atención a clientes de Vodafone hace seis meses. Vive con su madre. Está en primer año de la carrera de abogacía en una universidad pública. Trabaja desde los 18 años y sus anteriores trabajos fueron todos "en negro", le pagaban poco y los extensos horarios no le permitían estudiar. Fue vendedora en una tienda de ropa con una jornada laboral era de 12 horas; también trabajó en una panchería y haciendo diversas promociones. Con su salario se paga su carrera y ayuda a su madre. En cuanto a su futuro laboral, sólo espera que si debe dejar el call pueda conseguir otro trabajo en blanco.
(Entrevista realizada en noviembre de 2006)

E18: Camila
Tiene 22 años. Hace un año y medio que trabaja en el call center de atención a clientes de Vodafone. Vive con sus padres y espera poder independizarse pronto.

Trabaja desde los 12 años pintando remeras y también fue vendedora en un local de ropa antes de ingresar en el call center. En el futuro quisiera tener su propio emprendimiento relacionado con la pintura en telas.
(Entrevista realizada en noviembre de 2006)

E19: Virginia
Tiene 21 años. Hace 8 meses que trabaja en el call center de atención a clientes de Vodafone. Vive con su familia, son seis hermanos. Tiene estudios terciarios, de Asistente en Jardín Maternal y Profesorado de Educación Física. Antes de su ingreso en el call center tuvo otras experiencias laborales intermitentes y precarias: trabajó en un locutorio, donde estuvo un año hasta que renunció; y también fue docente en educación física.
(Entrevista realizada en noviembre de 2006)

E20: Andrés
Tiene 32 años, es Profesor de Educación Física. Vive solo, sus padres son empleados. Ingresó a trabajar directamente como Supervisor en el *call center* de atención al cliente de Vodafone, luego lo cambiaron para el *call centers de* Migraciones de la misma empresa. Tiene 3 años de antigüedad en este puesto. Había trabajado de *telemarketer* en un *call* center *"in house" de* una empresas dedicada a la venta de alimentos orgánicos. También trabajó como Profesor de educación física en diversas escuelas, trabajo que lo complacía pero que no le brindaba suficientes ingresos para sus gastos. Mirando al futuro, no descarta la posibilidad de intentar ascender en la empresa a Gerente de Cuenta y aspira a algún a poder dedicarse a su profesión.
(Entrevista realizada en noviembre de 2006)

E21: Secretario de Asuntos Gremiales del Sindicato de Comercio
(Entrevista realizada en noviembre de 2007)

E22: Alejandro
Tiene 30 años. Es encargado del call center de Nextel Sprint de Latin Call. Ingresó a trabajar en este proyecto desde su nacimiento, un año y medio atrás. Antes había trabajado como agente de *call center* durante 2 años y medio. Estudió algunos años Ciencias de la Comunicación. Trabajó como docente secundario. Espera, a mediano plazo, poder desempeñarse en alguna actividad más vinculada con su vocación, algo relacionado con los medios de la comunicación.
(Entrevista realizada en diciembre de 2007)

E23: Leonardo
Tiene 22 años. Trabaja en Teletech hace dos años que en la campaña Kodak para clientes en EEUU y hace un año que ascendió a supervisor. No estudia actualmente aunque en lo intentó en dos ocasiones pero debió abandonar porque no le quedaba tiempo a causa de su trabajo. Antes de entrar al call estuvo como empleado en una cadena de tiendas de ropa pero se fue de allí porque trabajaba casi doce horas y por un sueldo muy bajo. Vive con sus padres. En cuanto a su futuro, no quiere quedarse mucho tiempo más en el call porque su trabajo le resulta demasiado estresante pero lo retiene su sueldo al que considera muy adecuado para alguien de su edad.
(Entrevista realizada en diciembre de 2007)

E24: Esmeralda
Tiene 25 años. Hace dos años que trabaja como agente en el call center de Kodak (Teletech). Terminó estudios terciarios en Interpretación en inglés, luego cursó durante 2 años la Licenciatura de Letras en la Universidad y piensa comenzar el

Profesorado de inglés. Vive con sus padres. El padre es empresario y su madre es docente. Trabaja intermitentemente dando clases particulares de inglés.
(Entrevista realizada en diciembre de 2007)

E25: Teresa
Tiene 28 años. Hace dos años que trabaja en Teletech y hace tres meses la ascendieron a supervisora en el call center de Kodak. Estudio sociología durante algunos años, es técnica radiógrafa, aunque no ejerció, luego se cambió para la carrera de Diseño Gráfico en una Universidad privada. Vive con sus hermanos, ayudados por su madre, que reside en la Provincia de Neuquén. Experiencia laboral previa: trabajó en negro en una fotocopiadora por algunos meses.
(Entrevista realizada en diciembre de 2007)

E26: Nadia
Tiene 21 años. Hace cinco meses que trabaja en el call center de Kodak de Teletech. Esta en el segundo año de la carrera de Diseño en Indumentaria. Vive con su hermana. Su madre es dueña de un video club y su padre es controlador portuario. Es su primer trabajo formal ya que antes solo había ayudado en el video club de la familia. Con lo que gana paga sus gastos personales. Planea renunciar al call center a fin de año, irse de vacaciones y cuando regrese meterse de lleno en sus estudios.
(Entrevista realizada en febrero de 2007)

E27: Sofía
Tiene 23 años. Trabaja hace 8 meses en el call center de atención al cliente de Vodafone. Vive con sus padres. Trabaja desde los 16 años para ayudar en la economía familiar. Trabajó en dos supermercados de cajera, de vendedora en una lencería, y vendiendo teléfonos celulares en la calle. Este año comenzará a estudiar Turismo en la Universidad.
(Entrevista realizada en febrero de 2007)

E28: Néstor
Tiene 20 años. Trabaja en el call center de Kodak (Teletech) hace tres meses. Está en el segundo año de la carrera de Diseño en Imagen y Sonido. No posee experiencia laboral previa. Vive con sus primos, su familia es de Neuquén.
(Entrevista realizada en febrero de 2007)

E29: Nicolás
Tiene 26 años. Trabaja hace 1 año en el call center de Nextel (Teletech). Estudió Traductorado en inglés y está por terminar la carrera de Ingeniería de Sistemas que cursa en una Universidad privada. Vive solo. Trabajó en el video club de unos amigos durante dos años y en una disquería.
(Entrevista realizada en febrero de 2007)

E30: Laura
Tiene 22 años. Hace 9 meses que trabaja en el call center de Kodak de Teletech. Estudió en la Universidad la carrera de Traductorado Público, le faltan 2 materias para recibirse; también estudió durante 2 años Diseño en Indumentaria. Vive con amigos. Anteriormente trabajó durante 8 meses en un *call center* de *Teleperformanc*e. Ambos padres profesionales.
(Entrevista realizada en febrero de 2007)

E31: Walter, miembro de la agrupación Telerperforados
(Entrevista realizada en febrero de 2007)

E32: Vera, encargada de Recursos Humano de la empresa alemana tercerizadora de call centers, Arvato.
(Entrevista realizada en febrero de 2007)

E33: Sandra
Tiene 25 años. Hace un año y dos meses que trabaja en el call center de Nextel de Teletech. Estudia Turismo y Hotelería. Trabajó durante dos años en Teleperformance y durante algunos meses en la cantina de la facultad donde estudia. Vive con sus padres. Planea mudarse con su novio, que es supervisor en otro call center bilingüe de Teletech.
(Entrevista realizada en febrero de 2007)

E34: Martín
Tiene 28 años. Trabaja como supervisor en atención a clientes de Vodafone hace 5 meses, luego de trabajar un año y medio como agente en varios call centers de la misma empresa (Teleperformance). Estudió para ser Despachante de Aduana. Trabajó desde los 17 años en el negocio de su padre (una pequeña ferretería). Cuando su padre tuvo que cerrar el negocio, trabajó en un supermercado de y de albañil por unos meses.
(Entrevista realizada en febrero de 2007)

E35: Andreina
Tiene 20 años. Trabaja en el call center de Kodak (Teletech) hace un año y medio. También trabaja algunas horas en la heladería de sus padres. Estudia Council Psicológico en una universidad privada Antes de eso estudió Profesorado de Inglés en la Universidad de Buenos Aires pero debió abandonarlo porque trabajaba y no le alcanzaba el tiempo. Hace seis meses que vive con su pareja. Cree que su trabajo actual le permite mantener la práctica del inglés ya que no puede estudiarlo. Sus trabajos anteriores eran de largas jornadas y sueldos bajos. Con lo que gana ahora en el *call center puede* pagar sus estudios, terminar su casa y pasarle algo de dinero a sus padres.
(Entrevista realizada en febrero de 2007)

GD1: Grupo de Discusión
Grupo de discusión realizado con los 4 agentes de Latin Call entrevistados: Yolanda, Bruno, Darío y Gustavo.
(Realizado en diciembre de 2006)