



**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE SOCIOLOGÍA**

**CONDICIONES DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DE
CALL CENTER EN CHILE.**

**La situación laboral de los teleoperadores de empresas tercerizadas
ubicadas en santiago.**

Autor: Cristián Guillermo Flores Uribe

Profesor Guía: Eduardo Lawrence

**Tesis para optar al Título de Sociólogo
Tesis para optar al grado de Licenciado en Sociología**

Santiago, 2014



“A mi juicio, la sociología comienza cuando se comprende que el mundo social es duro y que la historia de los hombres está hecha más de pruebas dolorosas que de porvenires floridos”.

Robert Castel.

Dedicatoria.

A la memoria de Trinidad Uribe Flores, mi madre.

Agradecimientos.

Primero que todo, agradezco a mi familia – Belisario, Laura y José Luis – por toda la confianza y el apoyo brindado a lo largo del tiempo. A mi madrina – Juana Uribe Flores – y sobrinas – Marcela, Nataly, Estefani y Jennifer – por el constante cariño y preocupación brindados durante mi infancia en la bella ciudad de San Carlos, y que hoy siguen estando presentes pese a la distancia. Y a mi pareja, Evelyn Mena, por su gran amor y comprensión.

A mi profesor guía, Eduardo Lawrence, por su paciencia y conocimientos al servicio de esta investigación. También al profesor Patricio Mellado, por su buena disponibilidad y certeras recomendaciones. También a Lorena Zenteno, secretaria de la carrera de sociología de nuestra universidad, por su enorme colaboración administrativa en la etapa final del estudio.

A todos los teleoperadores entrevistados, cuyas vivencias y experiencias en sus respectivos lugares de trabajo hicieron posible la presente investigación, esperando que la misma sea de utilidad para todos ellos. A Tamara Muñoz (dirigente sindical) y Marco Kremerman (investigador), por colaborar como “informantes clave”. También a Gabriela Morales (socióloga e investigadora), cuyo conocimiento sobre la temática investigada contribuyó igualmente en la formulación de este estudio.

Por último, agradezco a mis grandes amigos: Ignacio Jara y Wilson Carrasco, por todas las instancias de esparcimiento y distracción tan necesarias en ciertos momentos. También a mis compañeros (y amigos): Daniela Lobos y Miguel Hernández, quienes pese al tiempo transcurrido, siguen estando ahí. Y también a quienes participaron, de una u otra manera, en este arduo y enriquecedor proceso de aprendizaje.

A todos ustedes, ¡muchas gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

DEDICATORIA.	2
AGRADECIMIENTOS.	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y DIAGRAMAS.	7
RESUMEN.	8
CAPÍTULO 1	9
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	9
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	9
1.2. RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	17
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	19
1.4. OBJETIVOS.	19
CAPÍTULO 2.	20
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	20
2.1. ANTECEDENTES GENERALES.	20
2.1.1. LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN CHILE.	21
2.1.1.1. CONTRATOS DE TRABAJO.	21
2.1.1.2. JORNADA LABORAL.	23
2.1.1.3. SALARIOS Y REMUNERACIONES.	25
2.1.1.4. PROBLEMAS DE SALUD Y RIESGOS ERGONÓMICOS ASOCIADOS AL TRABAJO.	29
2.1.3. LA SITUACIÓN DEL SINDICALISMO Y LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN CHILE.	31
2.1.2. LA SUBCONTRATACIÓN Y EL SUMINISTRO DE TRABAJADORES EN CHILE.	35
2.2. ANTECEDENTES SOBRE EL PROBLEMA INVESTIGADO.	39
2.2.1. LA ASOCIACIÓN CHILENA DE EMPRESAS DE CALL CENTER (ACEC).	40
2.2.2. INVESTIGACIONES SOBRE LA INDUSTRIA DE CALL CENTER EN CHILE.	41
CAPÍTULO 3	46
MARCO TEÓRICO.	46
3.1. REESTRUCTURACIÓN ECONÓMICA Y PRODUCTIVA	46
3.1.1. CAMBIOS EN LOS MODELOS PRODUCTIVOS: TAYLORISMO, FORDISMO Y TOYOTISMO.	48
3.1.1.1. DISTINTAS CONCEPTUALIZACIONES SOBRE EL TRABAJO.	52
3.1.1.2. EL DEBATE SOBRE LA SOCIEDAD POSTINDUSTRIAL Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.	57

3.1.2. LA CRISIS DE LA RELACIÓN SALARIAL.	62
3.1.2.1. PRECARIZACIÓN DEL EMPLEO Y DETERIORO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.	66
3.1.2.2. DESCOLECTIVIZACIÓN E INDIVIDUALIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.	69
3.2. DESREGULACIÓN DEL MERCADO DEL TRABAJO EN CHILE.	72
3.2.1. LA IMPLANTACIÓN DEL NEOLIBERALISMO EN CHILE.	72
3.2.1.1. TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES EN MATERIA ECONÓMICA.	73
3.2.1.2. LA REFORMA NEOLIBERAL A LA LEGISLACIÓN LABORAL.	74
3.2.2. LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN CHILE.	76
3.2.2.1. LA EMERGENCIA DEL EMPLEO PRECARIO EN CHILE.	79
3.2.1.1.1. SUBCONTRATACIÓN Y EMPLEO PRECARIO.	81
3.2.1.1.2. EMPLEO PRECARIO Y SALUD LABORAL EN CHILE.	82
3.2.2.2. EL IMPACTO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LOS COLECTIVOS DE TRABAJADORES.	84
3.2.3. EL MODELO ACTUAL DE RELACIONES LABORALES EN CHILE.	86
3.3. EL CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN NEOLIBERAL.	90
3.3.1. GLOBALIZACIÓN NEOLIBERAL EN AMÉRICA LATINA: IDEOLOGÍA Y TRANSFORMACIONES.	93
3.3.2. GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.	99
3.3.3. LA INDUSTRIA DE CALL CENTER.	104
3.3.3.1. SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE CALL CENTER.	105
3.3.3.2. EXTERNALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN DE SERVICIOS EN LOS CALL CENTER.	107
3.3.3.3. LAS VENTAJAS QUE OFRECE LA INDUSTRIA DE CALL CENTER.	110

CAPÍTULO 4 **112**

MARCO METODOLÓGICO. **112**

4.1. ENFOQUE DEL ESTUDIO.	112
4.2. ENCUADRE DEL ESTUDIO.	115
4.3. DISEÑO DEL ESTUDIO.	117
4.3.1. UNIVERSO Y MUESTRA.	117
4.3.2. CRITERIOS DE SELECCIÓN MUESTRAL.	119
4.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE INFORMACIÓN.	121
4.4. PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	121
4.4.1. EL ACCESO A LOS CASOS.	121
4.4.2. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	121
4.4.3. PAUTAS DE ENTREVISTA.	123
4.5. PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS.	126
4.5.1. ESQUEMA DE ANÁLISIS.	128
4.5.2. TRIANGULACIÓN DE DATOS	129
4.5.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	130

CAPÍTULO 5 **131**

ANÁLISIS Y RESULTADOS. **131**

5.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS ENTREVISTADOS.	131
5.2. CATEGORÍA I: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN CALL CENTER TERCERIZADOS.	138
5.2.1. EMPRESA DE CALL CENTER TERCERIZADA.	139

5.2.2. TRABAJADORES DE UN CALL CENTER TERCERIZADO. _____	146
5.2.3. RÉGIMEN DE TRABAJO EN UN CALL CENTER TERCERIZADO. _____	162
5.3. CATEGORÍA II: PROCESO DE TRABAJO DE LOS TELEOPERADORES DE CALL CENTER TERCERIZADOS. _____	170
5.3.1. CONTENIDO DEL TRABAJO. _____	171
5.3.2. EVALUACIÓN, CONTROL Y SUPERVISIÓN SOBRE EL PROCESO DE TRABAJO. _____	176
5.3.3. IMPLICANCIAS DEL PROCESO DE TRABAJO. _____	185
5.4. CATEGORÍA III: CONDICIONES Y MEDIOAMBIENTE DE TRABAJO EN CALL CENTER TERCERIZADOS. _____	195
5.4.1. CONTRATOS DE TRABAJO DE LOS TELEOPERADORES. _____	196
5.4.2. JORNADA DE TRABAJO DE LOS TELEOPERADORES. _____	206
5.4.3. REMUNERACIONES DE LOS TELEOPERADORES. _____	214
5.4.4. MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO EN LOS CALL CENTER TERCERIZADOS. _____	225
<u>CAPÍTULO 6</u>	238
<u>CONCLUSIONES.</u>	238
REFLEXIONES FINALES. _____	246
<u>BIBLIOGRAFÍA.</u>	251
<u>ANEXOS.</u>	267
ANEXO 1 _____	267
AVISO DE EMPLEO PARA TRABAJAR EN UN CALL CENTER. _____	267
ANEXO 2 _____	268
FICHA DE MONITOREO DE UNA EMPRESA DE CALL CENTER. _____	268
ANEXO 3 _____	269
PLAN DE INCENTIVO DE UNA EMPRESA DE CALL CENTER. _____	269

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y DIAGRAMAS.

GRÁFICOS.

Gráfico 1: Distribución porcentual de trabajadores por tipo de contrato	23
Gráfico 2: Trabajadores expuestos a riesgos ergonómicos según sexo, situación de empleo y localidad	30
Gráfico 3: Nivel de sindicalización en Chile	31
Gráfico 4: Proporción de empresas que han negociado colectivamente en los últimos cinco años, según existencia de sindicato	34

TABLAS.

Tabla 1: Variación del Ingreso Mínimo Mensual (IMM) en los últimos diez años en Chile	27
Tabla 2: Síntomas o problemas de salud percibidos durante los últimos 12 meses	29
Tabla 3: Tamaño de empresas y ventas anuales	32
Tabla 4: Empresas que subcontratan (1999-2011)	37
Tabla 5: Encuadre del estudio	116
Tabla 6: Distribución de la muestra según Sexo y Edad	118
Tabla 7: Esquema de análisis	128
Tabla 8: Sexo de los entrevistados	131
Tabla 9: Edad de los entrevistados	133
Tabla 10: Nivel educacional de los entrevistados	134
Tabla 11: Estado civil de los entrevistados	135
Tabla 12: Distribución de entrevistados por empresa	136
Tabla 13: Campaña telefónica de los entrevistados	136
Tabla 14: Antigüedad de los entrevistados	137
Tabla 15: Categoría de trabajadores de un <i>call center</i> tercerizado, según cargo y funciones	147
Tabla 16: Métricas o Indicadores de rendimiento de los teleoperadores	177
Tabla 17: Malestares físicos derivados del proceso de trabajo de los teleoperadores	190
Tabla 18: Distribución de la jornada laboral de los teleoperadores	208
Tabla 19: Componentes de la remuneración de los teleoperadores	215
Tabla 20: Tipo de campaña y componente variable	218
Tabla 21: Remuneraciones de los teleoperadores	221

DIAGRAMAS.

Diagrama 1: Clasificación de empresas de <i>call center</i>	141
Diagrama 2: Estructura organizacional de un <i>call center</i> tercerizado	142
Diagrama 3: Proceso de ingreso y contratación de un teleoperador	146
Diagrama 4: Fases del proceso de trabajo de los teleoperadores	176
Diagrama 5: Relaciones triangulares entre las empresas	196
Diagrama 6: Composición de las remuneraciones de los teleoperadores	214

RESUMEN.

El objetivo principal del presente estudio es conocer la situación laboral de las personas que trabajan como teleoperadores en empresas de *call center* tercerizadas ubicadas en la ciudad de Santiago.

El estudio es de carácter cualitativo, de profundidad exploratoria-descriptiva y de amplitud microsociológica. Posee una finalidad básica y un alcance temporal seccional, es de naturaleza empírica y en él se utilizaron fuentes mixtas de información. El objeto social del estudio se ubica en el campo de la sociología del trabajo, pudiendo también dar lugar a la realización de estudios de caso referidos a temáticas particulares abordadas en esta investigación.

En el plano metodológico, se utilizó un diseño cualitativo no experimental, un muestreo no probabilístico y un muestro de casos extremos. La muestra la conformaron catorce teleoperadores (escogidos en base a criterios demográficos y de ubicación, ocupacionales y de información), provenientes de once empresas de *call center* tercerizadas ubicadas en Santiago. El estudio contó además con la colaboración de dos “informantes clave”, provenientes del mundo sindical y académico, respectivamente.

Para dar cumplimiento al objetivo planteado, la técnica escogida para la recolección de los datos fue la entrevista semiestructurada, aplicada individualmente a cada unidad muestral. En tanto, la información obtenida fue analizada mediante la categorización de temas y subtemas. Los ejes temáticos que guiaron el análisis fueron: a) Organización del trabajo en *call center* tercerizados; b) Proceso de trabajo de los teleoperadores de *call center* tercerizados; y c) Condiciones y medioambiente de trabajo de los teleoperadores de *call center* tercerizados. Ejes temáticos que también guiaron la interpretación de resultados y la presentación de las principales conclusiones del estudio.

ACLARACIÓN.

A lo largo de este estudio se utilizarán inclusivamente los términos “el teleoperador”, “el agente telefónico”, “los teleoperadores”, “los agentes telefónicos”, para referirse a personas de ambos sexos que desempeñen dicha labor. Opción que se consideró necesaria ante la falta de un acuerdo universal en el idioma español en torno al modo a utilizar para aludir conjuntamente a ambos sexos, y que no implique el uso de “o/a”, “los/las”. Modalidades que conllevan una saturación gráfica del texto, que podría dificultar la comprensión de lo que se expondrá en los próximos apartados.

CAPÍTULO 1

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento del problema.

En el marco de una reestructuración productiva todavía en curso, desencadenada a nivel global desde mediados de los años setenta, el mundo del trabajo ha experimentado profundas transformaciones. Tanto los países desarrollados como aquellos que aspiran a tal condición, han visto cómo la reestructuración económica y la innovación tecnológica se han propagado con gran velocidad al resto del planeta. El paso de un modelo de acumulación keynesiano a uno de impronta neoliberal implicó, a su vez, la instauración de un nuevo paradigma productivo de carácter flexible, caracterizado por nuevas y complejas formas de organizar la producción, que han ido reemplazando al modelo taylorista-fordista en la organización del trabajo (Castells, 1997; Hopenhayn, 2001; Neffa, 1999).

Las transformaciones en la estructura productiva y los agudos cambios en las formas de representación sindical y política han tenido un fuerte impacto en la materialidad de los trabajadores, pero también en su forma de representar el trabajo, vale decir, en su subjetividad (Antunes, 1996). El desempleo estructural y la precarización del empleo, en tanto, han sumido a la relación salarial en una profunda crisis, haciendo emerger una serie de modalidades específicas de empleo “no estándar”, compatibles con la flexibilidad productiva y la reducción de los costos laborales, pero contrarios con aquellos que se consideraban como “verdaderos empleos” (Neffa, 2005).

Como parte de la actual globalización económica y tecnológica, la incorporación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a la producción de bienes y servicios se ha complementado con estrategias empresariales dirigidas a descentralizar la

producción a través de la externalización y deslocalización de actividades (Del Bono, 2001; 2005), conocidas como *outsourcing* y *offshoring*¹, respectivamente. Estrategias empresariales de flexibilización que se inscriben, a su vez, en un escenario que podría entenderse como un *mercado laboral global*, donde las reglas actuales por las que se rige la globalización (liberalización creciente en todas las esferas de las políticas económicas y sociales), efectivamente impulsan a los trabajadores hacia un mercado laboral global, pese a que éste siga estando muy fragmentado (OIT, 2006), reflejando un acceso desigual de los países y de las personas a los beneficios de la mundialización.

El surgimiento de nuevas formas de actividad laboral, que podrían catalogarse como formas de trabajo “no clásicas” (De la Garza, 2009a; 2011a), destacan por la participación de un tercer actor en el proceso productivo (que no vendría siendo trabajador ni empleador), por tener un fuerte componente simbólico, así como también por la importante presencia de las nuevas tecnologías informáticas en el desarrollo de la actividad. Por su parte, la externalización y la deslocalización de servicios se han posicionado como prácticas habituales en las grandes empresas multinacionales, en particular las del área de las telecomunicaciones, que han visto en las economías emergentes un entorno favorable para el incremento de su tasa de ganancia, accediendo a mano de obra menos calificada y a un menor costo. Estas economías, por su parte, asumen dichos procesos como desafíos u oportunidades para exportar servicios e integrarse competitivamente al mercado global, en lo que podría entenderse como “prestación de servicios a distancia” (Piña, 2005) y en el surgimiento de empleos “desterritorializados” (De la Garza, 2011a).

En el caso de Chile, la flexibilidad laboral – y los procesos que la han caracterizado – empezó a consolidarse a partir de los profundos cambios que registró la legislación laboral con objeto de la implementación del Plan Laboral en 1979, y como parte de las reformas estructurales impuestas durante la dictadura militar. Momento en que se inició un proceso de profundización de la modernización capitalista conducente a una reestructuración

¹ El *outsourcing* corresponde a la prestación de servicios llevado a cabo por una empresa, la cual delega a un tercero una serie de actividades o funciones no esenciales para la empresa mandante, entre las cuales se puede incluir a la atención a clientes (Piña, 2005). El *offshoring*, en tanto, se refiere al desarrollo de actividades “alejadas de la costa”, vale decir, corresponde al traslado de la producción o el suministro de un servicio fuera de las fronteras nacionales (Del Bono y Bulloni, 2008).

económica y social de importantes consecuencias para los trabajadores (Aguilar, 2001), y que más adelante Moulian (1997) llamaría “revolución neoliberal”. Ello significó la imposición del neoliberalismo como doctrina económica dominante, cuya tendencia desregulatoria ha afectado fuertemente al mercado del trabajo, a las relaciones laborales y a las condiciones de trabajo.

La liberalización de las normas de contratación laboral posibilitadas por el Plan Laboral, el proceso de fragmentación vertical de las empresas en unidades productivas más pequeñas, y el aumento de la subcontratación, son sólo algunos de los elementos que contribuyeron a la reorganización interna del trabajo en Chile (Echeverría, 1997). Mientras que el trabajo temporal y el trabajo a tiempo parcial, la subcontratación de servicios y la segmentación del mercado del trabajo, la pérdida de derechos laborales y previsionales, a lo cual se suman condiciones de trabajo precarias, han sido algunas de las consecuencias de los cambios ocurridos en el mercado laboral y su correlato en los trabajadores.

La conjugación de una serie de factores de índole económico, productivo y tecnológico, entre los que destacan el inusitado crecimiento del sector terciario, la expansión y desregulación de las telecomunicaciones y la instauración de una nueva cultura de servicio, (afianzada por la apertura económica que vivió Chile durante los años noventa), posibilitaron la aparición y desarrollo de un rubro que durante la última década registró un crecimiento acelerado y sostenido en nuestro país. Se trata de los *call center*.

Pero ¿Qué es un *call center*? Un *call center* o centro de llamadas es “una empresa constituida por un conjunto de recursos tecnológicos, cuya principal actividad es lograr la interacción y vinculación con clientes y potenciales clientes a través de la recepción o realización de llamadas telefónicas” (Montarcé, 2011:68). Se trata de un tipo de soporte desarrollado por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes, en forma no presencial a través de un canal telefónico (Del Bono, 2005). La atención telefónica constituye una amplia gama de procesos y tareas que la conforman. El ingreso de reclamos, la entrega de información asociada a un servicio, la venta de productos

(tangibles e intangibles), la gestión de cobranza telefónica y el soporte técnico (*help desk*), son parte de la variedad de servicios que ofrecen las empresas de *call center* actualmente.

Durante la última década, varias empresas transnacionales han ido localizando sus centros de llamadas en Chile, mayoritariamente en la ciudad de Santiago (Piña, 2005). Desde la mirada empresarial, aspectos como la gobernabilidad y la sólida gestión económica del país son algunos de los factores que diferencian a Chile como plataforma de servicios, favoreciendo el crecimiento progresivo de los *call center* en los últimos años. La avanzada infraestructura de telecomunicaciones y la alta calidad de los recursos humanos, en tanto, se suman como rasgos distintivos de los centros de llamadas nacionales respecto del resto de países latinoamericanos². Elementos que, a juicio del sector empresarial, reflejan la consolidación de una industria de servicio al cliente de carácter masivo, preparada y con altas tasas de efectividad³.

Según cifras entregadas por la ACEC (Asociación Chilena de Empresas de Call Center), durante el año 2009 la industria⁴ de *call center* en Chile facturó US\$ 350 millones, registró un crecimiento del 10% respecto al año 2008 y dio empleo a más de 30.000 personas⁵. Hasta antes de la crisis financiera internacional registrada durante el mismo período, este mercado registraba tasas de crecimiento anual entre un 15% y un 33%. Pese a que el sector se contrajo durante la recesión económica (9%), las proyecciones de crecimiento anual se mantuvieron en cifras cercanas al 15% para los próximos años. Cifras bastante prometedoras para un sector de la industria relativamente nuevo (Morales y Uribe-Echeverría, 2010), y que sustentarían la “madurez” de la industria chilena de *call center*, en opinión de ACEC.

La demanda de *call centers* en Chile proviene principalmente del sector de las telecomunicaciones (64%), luego se encuentra el sector financiero (11,1%). Le siguen retail

² Diario Financiero, “Especial Call Centers” [en línea], 26 de abril de 2011. Obtenido desde: <http://www.acec.cl/?p=1088>

³ *Ibíd.*

⁴ Para conocer el debate en torno al uso del término “industria” para referirse a los *call center* en su conjunto, véase el acápite *La industria de call center*, que se encuentra en el apartado “Marco Teórico” de esta investigación.

⁵ <http://www.acec.cl/?p=802>

(7,2%) y servicios (4,1%). De manera incipiente, a dichos sectores se estarían sumando las tecnologías de información con un 2,3%. Por su parte, los servicios mayormente gestionados son atención a clientes y ventas masivas de productos y servicios⁶. De acuerdo con ACEC, se trata de una industria “intensiva en el uso de mano de obra”, al ofrecer actualmente al mercado 30.000 empleos, para unas 18.000 posiciones. Acceden a estos empleos, en su mayoría, sectores vulnerables de la población (mujeres, representantes de la tercera edad o discapacitados)⁷, constituyéndose además en “la primera oportunidad de empleo para un número significativo de jóvenes recién egresados de la enseñanza media”⁸.

Paralelamente, es una industria que promueve altos niveles de flexibilidad laboral, dada la adecuación constante de los procesos de trabajo a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Las empresas de *call center* y sus clientes demandan un servicio que en reiterados casos funciona las 24 horas del día, los 365 días del año (24x7). Los amplios márgenes de adaptación de esta industria repercuten en las características del trabajo a realizar, el cual requiere de competencias básicas y una baja calificación (Morales y Uribe-Echeverría, 2010:12). Como suele ocurrir en otros sectores de la producción, la presencia de la subcontratación (*outsourcing*) genera notorias diferencias en las condiciones de trabajo entre quienes desempeñan labores en un *call center inhouse* (trabajadores contratados directamente por la empresa) y quienes trabajan en un *call center* tercerizado (Del Bono, 2001; 2005). La tercerización constituye así uno de los rasgos característicos del empleo en *call center*, y una consecuencia directa de la flexibilidad laboral.

Del mismo modo, el fuerte incremento de la subcontratación en las últimas décadas, la deslocalización de servicios y la incorporación de las TIC a la producción de bienes y servicios, han generado un nuevo tipo de trabajador en los márgenes del sistema productivo: el teleoperador o AT (Braga, 2007). Tanto en Chile como en otras latitudes, el

⁶ Diariopyme, “El principal problema de los Call Center es la jornada laboral” [en línea], 25 de mayo de 2011. Obtenido desde: <http://www.diariopyme.com/2011/05/direccion-del-trabajo-el-principal-problema-de-los-call-center-es-la-jornada-laboral/>

⁷ En una reunión realizada entre representantes de ACEC y del gobierno a fines del año 2012, la ex Ministra del Trabajo, Evelyn Matthei, valoró este aspecto de los *call centers*, “como una industria que ofrece empleos de calidad y que cumple una función social al contratar personas que en otras industrias les sería muy difícil desempeñarse”, señalan desde ACEC. Véase: <http://www.acec.cl/?p=1571>

⁸ *Ibíd.*

teleoperador se ha convertido en una figura creciente del trabajo en la rama de los servicios. En términos simples, son quienes se encuentran *al otro lado de la línea telefónica*.

Con el apoyo de una serie de *softwares*, los teleoperadores reciben o emiten llamadas telefónicas dando curso y seguimiento a las comunicaciones entre la empresa y sus clientes o usuarios (Kremerman, 2005:25). No obstante, la realización de dichas tareas, en reiterados casos, da lugar a una actividad de trabajo caracterizada por la rutina y la monotonía, donde la presencia de las tecnologías informáticas resulta fundamental: si bien les permiten desarrollar su labor, simultáneamente impactan en la autonomía de estos trabajadores, al controlar el tiempo y el espacio en el desempeño habitual de sus labores (Del Bono, 2001:15-17).

Tradicionalmente suele pensarse al trabajo en los servicios como un trabajo “privilegiado” (viéndose afectado solamente por problemáticas como la inestabilidad laboral o la competencia), frente al sufrimiento y el cansancio físico propios del desempeño de labores en sectores como la construcción o la minería. Sin embargo, el deterioro progresivo de las condiciones de trabajo y sus consecuencias negativas en la salud de los trabajadores están presentes en toda la estructura productiva, asumiendo diferentes formas (Lazcano, Vocos y Martínez, 2001). De este modo, parece haber consenso en torno a que el desgaste mental y enfermedades como el estrés, son algunas de las consecuencias del trabajo en el rubro de los servicios, y en particular en la atención telefónica. Así, factores como las condiciones físicas del entorno y los altos niveles de exigencia en la entrega de la información, se conjugan en un tipo de trabajo que presenta altos índices de ausentismo laboral, poniendo en alerta temas como la salud física y mental de los teleoperadores.

Un estudio realizado por la Fundación Terram, el cual examinó la realidad laboral de tres sectores productivos (salmonicultura, agroexportación y *call center*), identificó algunos elementos transversales en dichas actividades laborales: la alta presencia femenina y el amplio porcentaje de trabajadores subcontratados y suministrados, bajos salarios y problemas de salud laboral (Kremerman, 2005). Hallazgos que llaman a la reflexión respecto del tipo de empleo y las condiciones laborales que dichos sectores ofrecen a los

trabajadores, especialmente en el caso de la industria de *call center* en Chile. Ciertamente, datos recientes obtenidos de la Dirección del Trabajo (en adelante DT) señalan que entre 2009 y abril de 2013, la DT recibió 3.600 denuncias, aplicando 586 multas por un monto de \$1.102.296.131. De dichas denuncias, las materias más sancionadas fueron: contrato de trabajo (36% del total), remuneraciones (32%) y jornada (11%)⁹.

Denuncias que se suman a las realizadas por dirigentes sindicales de empresas de *call center* que operan en Chile (ENTEL y MOVISTAR, entre otras), respecto a los despidos masivos en que las compañías habrían incurrido a raíz de la deslocalización de plataformas de atención telefónica hacia otros países de la región¹⁰, en el contexto de la crisis financiera internacional originada en Estados Unidos a fines de la pasada década, y que implicó la pérdida de aproximadamente 3.000 puestos de trabajo. Situación que en su momento fue desmentida por ACEC¹¹.

No obstante lo expuesto anteriormente, la investigación sobre la industria del *call center* en Chile, y en particular la situación laboral de los teleoperadores de empresas tercerizadas, ha sido relativamente escasa, lo cual no ha permitido conocer mayormente la naturaleza y los alcances de este fenómeno laboral, mediante la comprensión de cómo las personas actúan y atribuyen sentido a sus propias relaciones en sus lugares de trabajo. Ello en un contexto donde el vínculo laboral entre trabajador y empleador se ha vuelto cada vez más flexible y difuso (Alonso, 2003; Kremerman, 2005). Ha primado, por el contrario, un discurso empresarial basado en las bondades de la industria, respaldado por las cifras de crecimiento entregadas por ACEC, pero sin prestar mayor atención a lo acontecido al interior de los centros de llamadas. Cabe destacar, sin embargo, un estudio realizado por investigadoras de

⁹ Dirección del Trabajo: “Ministra Matthei anuncia urgencia a proyecto de ley del Estatuto Laboral de los Trabajadores de Call Center” [en línea]. 15 de Julio de 2013. Obtenido desde: <http://www.mintrab.gob.cl/?p=8286>

¹⁰ Entre ellos destacan Perú y Colombia, países que en el marco de la crisis financiera internacional ofrecían mano de obra más barata y una legislación laboral más flexible, para una industria – *call center* – que señala que entre el 70% y 80% de sus costos de operación corresponden a recursos humanos (sueldos, beneficios, selección y capacitación de personal). Para conocer más detalles acerca del traslado de servicios de atención telefónica (ventas, atención a clientes o asistencia técnica) que eran atendidos por agentes de empresas de *call center* ubicadas en Chile, véase: Darío Zambra B., *La Nación Domingo*, “¿Adiós a los call centers?” [en línea], 15 de agosto de 2010. Obtenido desde: <http://www.lanacion.cl/-adios-a-los-call-centers-/noticias/2010-08-14/201824.html>

¹¹ Al respecto, véase <http://www.acec.cl/?p=802>

la DT sobre *La industria del call center y sus condiciones laborales* (Morales y Uribe-Echeverría, 2010), el cual constituye un importante antecedente para esta investigación.

En consecuencia, la presente tesis de sociología* aborda como objeto de estudio la situación laboral de las personas que trabajan como teleoperadores en empresas de *call center* tercerizadas ubicadas en Santiago. Particularmente, interesa conocer cómo perciben su situación laboral un grupo de hombres y mujeres, cuyas edades fluctúan entre los 18 y 45 años de edad, y que se desempeñan como teleoperadores en campañas de atención telefónica *inbound* (quienes reciben llamadas) y *outbound* (quienes emiten llamadas) para empresas de *call center* bajo el esquema *outsourcing*. Todo lo cual llevó a plantearse una serie de interrogantes:

¿En qué contexto surgió la industria de *call center*? ¿Qué factores económicos y tecnológicos, laborales y productivos, posibilitaron su desarrollo y posterior expansión a nivel mundial? ¿En qué consiste la atención a clientes mediante la vía telefónica? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de trabajo de los teleoperadores? ¿Cuáles son las condiciones y medio ambiente de trabajo en las empresas de *call center*? ¿Cómo son percibidas por los trabajadores?

En síntesis, el propósito central de la presente investigación es:

Conocer la situación laboral de las personas que trabajan como teleoperadores en empresas de *call center* tercerizadas ubicadas en la ciudad de Santiago.

* Prerrequisito para obtener el grado de Licenciado en Sociología y el título de Sociólogo en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC).

1.2. Relevancia de la investigación.

a. Relevancia práctica.

La presente investigación pretende constituirse en un antecedente que incentive la realización de otros estudios en el ámbito del trabajo en empresas de *call center*, buscando contribuir al desarrollo de la sociología del trabajo en Chile al aportar conocimiento sobre nuevas realidades laborales y sus implicancias para los trabajadores. En términos prácticos, al entregar datos empíricos en torno a la organización del trabajo y los mecanismos de supervisión del trabajo en empresas de *call center*; al describir y analizar el proceso de trabajo que realizan los teleoperadores; y al indagar en sus condiciones laborales y el medio ambiente de trabajo en los centros de atención telefónica; se espera que este estudio se convierta en un insumo que le permita a trabajadores y dirigentes sindicales adoptar una visión más integral de su quehacer como teleoperadores, pero que también sirva de orientación para la elaboración de una normativa laboral sobre el trabajo en empresas de *call center*.

b. Relevancia teórica.

La relevancia teórica de esta investigación radica en su intención por apoyar el desarrollo teórico-conceptual en materia de condiciones de trabajo y relaciones laborales en un tipo de actividad laboral que, en ciertos aspectos, escapa a los cánones tradicionales del trabajo clásico, aproximándose más bien a formas de trabajo “no clásicas”. Se articulan así diversas posturas teóricas que confluyen en el análisis de una serie de procesos económicos, políticos y sociales que marcaron el surgimiento y posterior desarrollo de la industria de *call center* a nivel mundial, situándola en el marco de las grandes transformaciones provocadas por la reestructuración capitalista y la globalización económica, la crisis de la relación salarial y la desregulación del mercado laboral, junto con la introducción de las TIC a nuevos espacios de trabajo, entre otros fenómenos examinados.

c. Relevancia metodológica.

Por medio de un enfoque cualitativo, en esta investigación se aborda un fenómeno laboral complejo, centrandó la recolección de los datos y el tratamiento de la información en la perspectiva de los sujetos involucrados, vale decir, desde la mirada de los teleoperadores. Al desarrollar su trabajo y resignificarlo a través de su relato, los agentes telefónicos van construyendo diversas realidades que quedan plasmadas en esta investigación. Se reivindica, por tanto, lo subjetivo, lo intersubjetivo y lo particular como objeto de conocimiento, como categorías de análisis sociológico (Sandoval, 1996). Con el fin de obtener una comprensión más amplia de la realidad laboral investigada en esta tesis, la visión de los agentes telefónicos que conformaron la muestra del estudio se vio complementada con opiniones provenientes de otros actores relevantes en la temática estudiada, en tanto “informantes clave”, lo que a su vez permitió ampliar los criterios de análisis de esta investigación.

1.3. Pregunta de investigación.

- ✓ ¿Cuál es la situación laboral de las personas que trabajan como teleoperadores en empresas de *call center* tercerizadas ubicadas en la ciudad de Santiago?

1.4. Objetivos.

Objetivo general.

- ✓ Conocer la situación laboral de las personas que trabajan como teleoperadores en empresas de *call center* tercerizadas ubicadas en la ciudad de Santiago.

Objetivos específicos.

1. Caracterizar el modo en que se organiza el trabajo en empresas de *call center* tercerizadas.
2. Describir el proceso de trabajo que realizan los teleoperadores de empresas de *call center* tercerizadas.
3. Caracterizar las condiciones y medioambiente de trabajo de los teleoperadores de empresas de *call center* tercerizadas.

CAPÍTULO 2.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. Antecedentes generales.

El presente apartado tiene como objetivo, en primera instancia, entregar una visión general de las condiciones de trabajo en Chile. Complementando lo anterior, se expone información referente a problemas de salud y factores de riesgo asociados al trabajo. También se indaga en la situación actual del sindicalismo y la negociación colectiva en Chile. Por último, se realiza una aproximación a las llamadas “relaciones laborales triangulares”, brindando información sobre la subcontratación en tanto estrategia de externalización presente en las empresas del sector privado en Chile. Elementos que al ser analizados en su conjunto permiten situar al objeto de estudio en el contexto de las grandes transformaciones producidas por el proceso de reestructuración capitalista ocurrido en Chile tras el advenimiento de la dictadura militar, y que provocó un severo impacto en el mundo del trabajo, perceptible hasta el día de hoy.

En la elaboración de este segmento se trabajó principalmente con cifras e información provenientes de las siguientes investigaciones realizadas en Chile durante los últimos años: 6ta y 7ma Encuesta Laboral¹² (Encla 2008¹³ y Encla 2011¹⁴, respectivamente); Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen, 2009); Primera Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile¹⁵

¹² Elaborada por el Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo (en adelante DT), se trata de la principal y más completa encuesta sobre condiciones de trabajo y relaciones laborales que se realiza en Chile. De carácter bianual, ENCLA se aplica a nivel nacional. Desde 1998 se ha realizado en 6 ocasiones (1999, 2002, 2004, 2006, 2008 y 2011).

¹³ Disponible en el siguiente enlace:

http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-95958_archivo_fuente.pdf

¹⁴ Disponible en el siguiente enlace:

http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-101347_recurso_1.pdf

¹⁵ Disponible en el siguiente enlace: <http://www.eligevivirsano.cl/wp-content/uploads/2012/01/Informe-Encuesta-ENETS-2009-2010.pdf>

(Enets 2009-2010). Al material obtenido de dichas investigaciones se suman datos extraídos de otros estudios o revisiones referidas a temáticas particulares: subcontratación (Lara, 2008); impacto de las Micro y Pequeñas empresas (MyPE) en términos de empleo y productividad (Baltera, 2010; Henríquez y Deelen, 2010); sindicalización y negociación colectiva (Rodríguez, 2010).

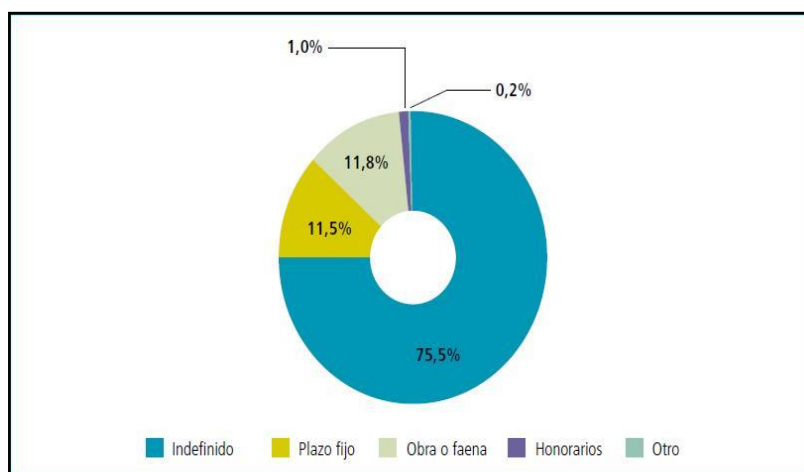
2.1.1. Las condiciones de trabajo en Chile.

De los aspectos que se consideraron relevantes de exponer acerca de las condiciones de trabajo en Chile, destacan las formas de contratación, la jornada de trabajo y las remuneraciones. Aspectos que cobran especial importancia al abordarse el estudio de la situación laboral de un grupo de trabajadores asalariados o en relación de dependencia. También se consideró pertinente incorporar antecedentes acerca de algunos problemas de salud y riesgos ergonómicos asociados al trabajo, con el fin de obtener mayor conocimiento respecto del impacto del trabajo en la salud de los trabajadores.

2.1.1.1. Contratos de trabajo.

Según los datos de Encla (2011), la gran mayoría de los trabajadores labora en régimen de subordinación y dependencia, en el marco de una relación contractual de carácter indefinida. El contrato indefinido (75,5%) se presenta así como la forma predominante bajo la cual las empresas privadas en el país emplean a su personal (Encla, 2011:69), siguiéndole en importancia los contratos de duración limitada, o sea, contrato a plazo fijo y por obra o faena, tal como se aprecia a continuación.

Gráfico 1: Distribución porcentual de trabajadores por tipo de contrato.



Fuente: Encla (2011).

No obstante lo anterior, el hecho de que las empresas prioricen un vínculo con sus trabajadores por tiempo indefinido no implica una total garantía para ellos: “la mitad de los contratos de duración indefinida no duran más de tres años, y uno de cada cinco termina durante el primer año de vigencia” (Encla, 2008:46). Contexto de inestabilidad laboral que se daría “porque muchos contratados buscan incesantemente nuevas ocupaciones y están dispuestos a dejar su empleo o porque son numerosas las empresas que parecen indiferentes a conservar parte importante de su personal contratado indefinidamente”, según se señala en el estudio citado. Por su parte, los datos que arroja Enets (2009-2010) señalan que entre quienes declararon tener una duración contractual menor a un año, en el caso de los jóvenes, la mitad de sus contratos de duración inferior a un año no superó los 6 meses¹⁶.

Entre los motivos de la poca duración contractual de manera indefinida, los datos de Encla 2008 son bastante aclaratorios respecto a quién (trabajadores o empleadores) pone fin al vínculo laboral: el 80,6% de las terminaciones de los contratos estuvieron asociadas al término de la relación laboral por parte de la empresa (término pactado del contrato o por despidos), en tanto que la renuncia voluntaria y el mutuo acuerdo sumaron un 17,7%. Dicho lo anterior, la inestabilidad laboral estaría asociada mayormente “al acentuado uso empresarial de contrataciones de duración limitada y a que las empresas ponen término a la

¹⁶ Para mayor información, véase las cifras de Enets (2009-2010) respecto a la duración de los contratos de trabajo, según sexo, edad y nivel educacional (pp. 80-81).

mitad de sus contratos de trabajo de duración indefinida dentro de los primeros tres años de duración” (Encla 2008:48).

No obstante, los datos de Encla (2011) referentes a las causales del término de la relación laboral apuntan hacia una “mayor movilidad laboral” de los trabajadores, reflejada en el aumento de 5 p.p. (puntos porcentuales) que registraron las renunciaciones voluntarias con respecto a la medición realizada el año 2008 (y la baja experimentada por la causal ‘conclusión de la obra’, de 52,9% en 2008 a 41,5% en 2011), lo que para Encla (2011) sería el indicio de una mayor competitividad en el mercado laboral. Renunciaciones voluntarias que se registraron con mayor frecuencia en mujeres (25,5%) que hombres (18,0%). Esta mayor movilidad laboral voluntaria de las mujeres en comparación a los hombres, ha aumentado entre 2008 y 2011 pues, en la anterior medición alcanzaba un 15,2% entre los hombres y un 15,5% entre las mujeres, de modo que el aumento observado en 2011 se explica principalmente por el incremento de la causal de renuncia voluntaria entre las mujeres, señalan los datos de Encla (2011).

2.1.1.2. Jornada laboral.

La legislación laboral chilena contempla una duración de la jornada ordinaria de trabajo de 45 horas semanales¹⁷ (distribuidas en no más de seis ni menos de cinco días de trabajo continuo, según establece el Código del Trabajo, artículos 22 y 28), así como también sistemas excepcionales de distribución del tiempo de trabajo: jornada bisemanal, jornada parcial¹⁸ y aquella que determina un máximo semanal es de 60 horas¹⁹.

¹⁷ Cabe recordar que con la implementación de la reforma legal de 2001 (la cual determinó la duración de la jornada laboral y la garantía de los descansos mínimos), hacia el año 2005, el máximo de horas de trabajo en Chile se redujo de 48 a 45 horas semanales (Encla 2008 y 2011).

¹⁸ El permitir a las empresas acceder a trabajadores en determinadas horas del día, y a estos últimos a desempeñar labores en horarios de menor extensión que la jornada completa, habrían sido los fundamentos que establecieron a la jornada laboral a tiempo parcial en Chile en la Reforma Laboral de 2001 que – como se dijo más arriba – entró en vigencia a partir de 2005 (Encla, 2008). Se entiende por jornada parcial a “aquella jornada pactada no superior a dos tercios de la jornada ordinaria de trabajo; es decir, 30 horas semanales, o menos” (Encla, 2011:194), facultando a las partes a distribuir dicha jornada en menos de cinco días a la semana.

¹⁹ Establecida en el artículo 27 del Código del Trabajo, es aplicable sólo a Hoteles, Restaurantes o Clubes.

Los datos de Encla (2011) establecen que la mayoría de los trabajadores (85,5%) están sujetos a la jornada ordinaria de trabajo de 45 horas semanales. En cambio, sólo un 14,5% de los trabajadores labora en los demás tipos de jornada, lo que supone un uso diverso del tiempo de trabajo a través de la flexibilización de los tiempos de trabajo. De ellos, sólo un 5,2% de los trabajadores trabaja en jornada parcial. Cifra inclusive menor al 6,2% registrado en Encla (2008), lo que demuestra que a poco más de diez años de estrada en vigencia, la jornada parcial aún presenta una escasa proliferación (el total de empresas que la utilizó en 2011 alcanzó al 16,2%, cifra 0,8% menor a la registrada en Encla (2008), de un 17,0%); pudiendo apreciarse también una mayor presencia de las mujeres (9,1%) en este tipo de jornada, “asociada a su mayor necesidad por compatibilizar responsabilidades familiares con el trabajo asalariado, de acuerdo a las concepciones tradicionales de los roles de género que aún persisten en la sociedad”, como se señala en Encla (2011:184).

Desglosando la información referente a la jornada ordinaria de trabajo de 45 horas semanales, los datos de Encla 2011 arrojan que en Chile se trabaja en promedio 44,4 horas semanales²⁰. Mientras que el promedio de horas diarias de trabajo (informadas tanto por trabajadores como empleadores), en el caso de los trabajadores dependientes, corresponde a 8,4 horas. En cuanto a los promedios de días de trabajo, los datos de Encla (2011) muestran también una casi total coincidencia entre empleadores (5,4) y trabajadores (5,3). Lo mismo ocurre en el caso de los días de descanso, los promedios de ambos informantes coinciden en 1,7.

Según ramas de actividad económica, el uso de la jornada parcial registró la cifra más elevada en la rama de *Enseñanza* (69,7%), siguiéndole en orden decreciente *Otras Actividades de Servicios Comunitarios* (29,9%) y *Servicios Sociales y de Salud* (26,3%). Al contrario, los sectores que registran el porcentaje más bajo en la utilización de esta modalidad de jornada, son *Pesca* (2,9%), *Transporte* (5,6%) y *Construcción* (6%) (Encla, 2011:195).

²⁰ Promedio calculado sobre la cantidad de horas semanales informadas por trabajadores y dirigentes sindicales (44,2 horas semanales) y por empleadores (44,6 horas semanales).

Un elemento importante de destacar en cuanto a cómo se organizan los tiempos de trabajo en Chile, tiene que ver con la utilización de horas extraordinarias tanto por las empresas (para aumentar su productividad) como por los trabajadores (para incrementar su renta por dicho concepto). De acuerdo con los datos obtenidos de Encla (2011), se observa un incremento de las empresas que accedieron al uso de horas extraordinarias (de 42,5% en 2008 a 46,5% en 2011), es decir, un alza de 4 p. p. con respecto a Encla 2008. También aumentó la proporción de trabajadores que realizaron horas extraordinarias, pasando de 30,1% en 2008 a 32,6% en 2011. De este modo, se rompe con la tendencia a la baja que venía experimentando ésta práctica a lo largo de la última década. No obstante aquello, disminuyó la cantidad de horas extraordinarias semanales por trabajador, pasando de 5,1 en 2008 a 3,1 en 2011, o sea, dos horas menos por cada trabajador (Encla, 2011:202-204).

Tal variación a la baja de las horas extraordinarias semanales por trabajador, no sería sencilla de explicar, según Encla (2011), pues respondería a muchas variables, pudiendo considerarse sólo algunas hipótesis. Entre ellas, un incremento en la productividad del trabajo, un vuelco en las decisiones de inversión (contratación de nuevos trabajadores, adquisición de nueva tecnología) por parte de los empresarios y/o la decisión de externalizar parte de la producción (o externalizar en mayor medida). Si bien los hombres (34,2%) están más involucrados que las mujeres (29,6%) en hacer horas extraordinarias, la diferencia no es del todo significativa, según el estudio citado.

2.1.1.3. Salarios y remuneraciones.

Los datos de la Enets 2009-2010 señalan que en Chile más de la mitad de los trabajadores (60,8%) recibe un ingreso salarial mensual menor a \$250.000, mientras que un 7,2% señala que ganaría menos de \$64.000 al mes, existiendo además notorias diferencias salariales entre hombres y mujeres tal como lo han señalado otros estudios. A ello se debe agregar que el nivel educacional del trabajador incide de manera importante en el nivel de ingresos percibidos²¹. Se observa además que “los trabajadores jóvenes (15 a 24 años) concentran

²¹ Véase Enets 2009-2010, pp. 84-85.

los sueldos más bajos. Sin embargo, en el grupo de 65 años y más, un 33% declara salarios menores o igual a 136 mil pesos”. Se aprecia entonces que aquellos grupos más vulnerables en términos de ingreso, según tramo de edad, son los jóvenes y los adultos mayores.

En agosto de 2013, la Cámara de Diputados aprobó un reajuste del Ingreso Mínimo Mensual (IMM)²² de 8,8%, pasando de \$193.000 a \$210.000. Reajuste que entró en vigencia a contar del mes de agosto del mismo año, extendiéndose hasta julio de 2014. Cabe recordar que el salario mínimo corresponde al monto mensual mínimo de la remuneración por una jornada ordinaria de trabajo (que no puede exceder las 45 horas semanales), y es aplicable a trabajadores(as) entre los 18 y 65 años²³. En la Tabla 1 se puede apreciar el incremento que ha experimentado el IMM en Chile durante los últimos 13 años, teniendo en cuenta eso sí que dicho aumento se encuentra disociado del crecimiento que ha experimentado la economía durante dicho período.

²² La Encuesta Casen contabiliza dentro del salario mínimo a quienes perciben 1,25 ingresos mínimos mensuales, considerando el pago de gratificaciones realizados por las empresas a los trabajadores por concepto de las utilidades obtenidas. Véase Salario mínimo: Debate lejos de la vida cotidiana [en línea]. El Ciudadano, N° 101, primera quincena mayo 2011. Obtenido desde:

<http://www.elciudadano.cl/2011/06/23/salario-minimo-debate-lejos-de-la-vida-cotidiana/>

²³ Para conocer más en detalle los criterios y mecanismos, sistema de consulta y actores involucrados en fijar el salario mínimo en Chile, véase “Política de Reajuste del Salario Mínimo: Una meta para avanzar al Desarrollo”, elaborado por investigadores de la Fundación Sol en junio de 2011. Igualmente, para obtener mayor información sobre el IMM, véase Salario Mínimo en Chile – Elaborado por CENDA (Centro de Estudios de Desarrollo Alternativo). Obtenido desde:

www.areasindical.cl/wp-content/.../02/salario-minimo-cenda.doc

Tabla 1: Variación del Ingreso Mínimo Mensual (IMM) en los últimos diez años en Chile.

Año	Monto en \$ chilenos	Variación real anual %
2000	100.000	6,5
2001	105.500	1,9
2002	111.200	3,4
2003	115.648	0,4
2004	120.000	2,4
2005	127.500	3,1
2006	135.000	2,0
2007	144.000	2,7
2008	159.000	0,9
2009	165.000	4,0
2010	172.000	4,2
2011	182.000	5,8
2012	193.000	6,0
2013	210.000	8,8

Fuente: Salario Mínimo en Chile, CENDA.

Al observar la Tabla 1, llama poderosamente la atención el hecho de que Chile, siendo un país con un crecimiento promedio anual de 5% durante los últimos 22 años, que cuenta con un Producto Interno Bruto (PIB) per cápita ajustado por paridad de poder de compra de US\$ 17.222²⁴, registre incrementos tan bajos del salario mínimo. En las últimas discusiones sobre este tema, el gobierno ha justificado los reajustes del salario mínimo basándose en su preocupación por mantener el equilibrio de los indicadores macroeconómicos, en especial el crecimiento del empleo. Hecho que no resulta del todo sorprendente si se considera que frecuentemente se esgrime el probable aumento del desempleo, de la inflación y la amenaza latente de una crisis económica (es mejor tener trabajo a no tener nada), como argumentos para no elevar los ingresos. De paso, suelen ser tildados de “irresponsables” quienes proponen cifras más altas, aunque dicha crítica no estuvo acompañada de estudios que avalaran la aparente relación negativa entre aumento de salario mínimo y empleo, en épocas de alto crecimiento económico como la actual²⁵.

²⁴ Paez, A. “Cuando el trabajo no alcanza para vivir”. 30 de julio de 2012. El Mostrador – Columnas. Obtenido desde: <http://www.elmostrador.cl/opinion/2012/07/30/cuando-el-trabajo-no-alcanza-para-vivir/>

²⁵ Ibídem.

En este contexto, el Banco Central publicó algunas cifras referentes al aumento del endeudamiento en Chile, tanto de las empresas como de las personas, alertando acerca de la inviabilidad de elevar los ingresos ante la amenaza latente de una recesión económica mundial, señalando además que si bien ha aumentado el ingreso de los hogares, las personas no estarían pagando sus deudas. No obstante, descartando que el nivel de endeudamiento de las personas se deba exclusivamente a un desenfreno consumista, un artículo de prensa antes citado (Páez, 2012) argumenta que dicha situación se explica por el simple hecho de que a las personas no les está alcanzando el ingreso que perciben para cubrir sus gastos básicos y necesidades.

Datos de la Encuesta Nacional de Salud y Trabajo (Enets), citados por Páez, señalan: “el **55%** de los trabajadores no calificados informales no les alcanza su salario para sus gastos básicos y regulares, seguido del trabajador no calificado formal con un 40%. **De esa población que no les alcanza para cubrir sus gastos básicos, el 55% que cuenta con tarjeta de crédito, ya sea de banco, centro comercial o supermercados, la utiliza para cubrir tales gastos**”²⁶.

De igual manera, cifras del INE sostienen que los salarios reales aumentaron en un 2,3% promedio durante el 2011²⁷, no obstante, el IPC de los alimentos hizo lo propio, incrementándose en un 9,8%, vale decir, el poder adquisitivo de algunos hogares disminuyó ostensiblemente. Por otro lado, cabe recordar que desde mediados de 2010, Chile se integró al grupo de *Estados miembros* de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Precisamente, un informe de dicha organización (*Society at a Glance 2011*) citado por Kremerman *et al.* (2011:2), advierte: “El 38% de los chilenos reporta que le es difícil o muy difícil vivir de sus ingresos actuales”, superando ampliamente la media de la OCDE de 24%, como aclara el autor. Así, aquel imaginario de un país con un sólido manejo macroeconómico, presentado como modelo a seguir y

²⁶ Negritas del autor del artículo.

²⁷ Páez explica además que aquel incremento real del salario se encuentra “determinado por los salarios de los “asalariados de cuello blanco” como por ejemplo, los gerentes generales de las grandes compañías y los directores de las 40 principales empresas del IPSA quienes tuvieron incrementos reales en sus remuneraciones de más de un 15%”.

admirado por sus pares en la región, no encuentra su correlato en la vida cotidiana de un porcentaje considerable de chilenos, apreciándose un enorme distanciamiento entre las variables macroeconómicas y la situación concreta de muchas familias.

Un último aspecto a considerar, vinculado a las remuneraciones de los trabajadores, tiene que ver con la estructura de la misma, es decir, aquellos aspectos que la componen. En este caso, dentro del 54,5% de trabajadores que recibe un salario fijo mensual, “un 21,9% declara recibirlo en forma variable, es decir, que depende de la producción o venta mensual” (Enets 2009-2010:86). Particularmente, el 15,8% de los trabajadores se refirió a bonos o comisión por producción individual.

2.1.1.4. Problemas de salud y riesgos ergonómicos asociados al trabajo.

De acuerdo a los datos de Enets (2009-2010), los cuatro síntomas o problemas principales de salud que los trabajadores refirieron con mayor frecuencia durante los últimos 12 meses están asociados al ámbito de la salud mental (Tabla 2). Por su parte, alteraciones del apetito o digestivas (22,3% mujeres y 12,2% hombres) y molestias oculares (18,4% mujeres y 16% hombres), constituyen síntomas o problemas de salud ligados a temas físicos (p. 63). Como se observa, en ambos casos, tanto en lo mental como en lo físico, los síntomas y problemas de salud afectan mayormente a las mujeres.

Tabla 2: Síntomas o problemas de salud percibidos durante los últimos 12 meses.

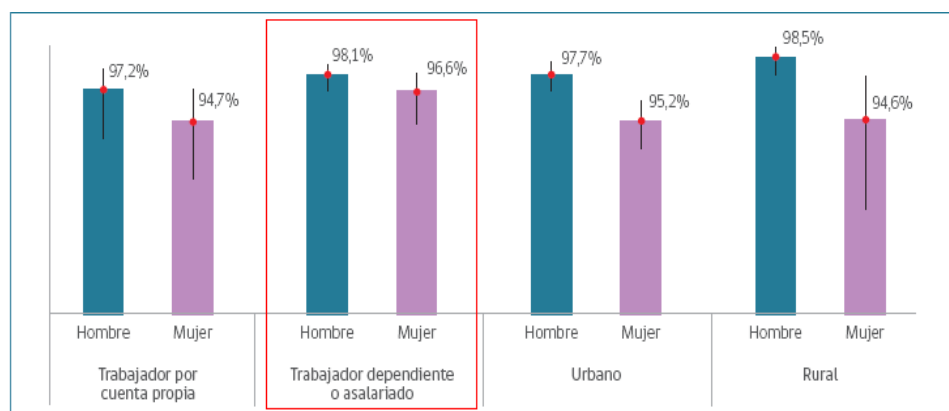
Síntomas o problemas de salud	Hombre	Mujer
Sensación continua de cansancio	24,9%	38,3%
Sufre dolores de cabeza	20,8%	36,4%
Le cuesta dormir o duerma mal	21,6%	32,6%
Se siente tenso o irritable	21,0%	31,7%

Fuente: Enets 2009-2010.

Profundizando en el tema de la *salud mental*²⁸ de los trabajadores, los datos del estudio antes citado indican que “El 21% de los trabajadores refiere haberse sentido melancólico, triste o deprimido por un periodo de dos semanas los últimos 12 meses, lo cual es significativamente mayor en las mujeres” (p. 65). En cuanto a las edades de los afectados, el 24,7% de ellos se ubica en el tramo 45 a 64 años, en tanto que este problema es más frecuente en los grupos de menor nivel educativo. Ahora bien, como parte de lo que la Enets (2009-2010) establece como “condiciones de trabajo”, especialmente dentro del medio ambiente laboral, se incluyen datos vinculados a la exposición a variados factores de riesgos. Respecto a los factores de riesgo ergonómicos²⁹, los datos del estudio referido indican que estos fueron reportados en la mayoría de los puestos de trabajo (p. 92). En trabajadores dependientes o asalariados, un 98,1% de los hombres y un 96,6% de las mujeres señalaron estar expuestos a riesgos ergonómicos (Gráfico 3). Estos riesgos, a su vez, se derivan principalmente de la organización del trabajo, como también del diseño del puesto de trabajo y las herramientas utilizadas en cada uno de ellos (Ibídem, p. 92).

Gráfico 2:

Trabajadores expuestos a riesgos ergonómicos según sexo, situación de empleo y localidad.



Fuente: Enets 2009-2010.

²⁸ Entendida como un estado de bienestar en que el individuo es consciente de sus propias capacidades, pudiendo afrontar las tensiones normales de la vida y logrando trabajar de forma productiva y fructífera, siendo, además, capaz de hacer una contribución a su comunidad (Enets 2009-2010:65).

²⁹ Entendiendo por ergonomía a aquella “especialidad que tiene como propósito adecuar las condiciones del trabajo a las personas, de modo que se reduzcan los riesgos derivados del trabajo” (Parra, 2003:4). Desde diversos campos profesionales, la ergonomía se ha ido constituyendo como una disciplina que integra aspectos ligados a la ingeniería, la medicina, la psicología, la sociología y la enfermería.

En tanto, un porcentaje importante de trabajadores (33,2%) mencionó “el riesgo de mantener la vista fija durante toda la jornada de trabajo” como el principal problema que les afectaba, sólo superado por el 52% de trabajadores que señaló a “permanecer toda la jornada o la mitad de ella” trabajando de pie, como el principal factor de riesgo. Más abajo, se encuentra la realización de movimientos repetitivos en cortos períodos, con un 18,7% (Ibídem, p. 92).

2.1.3. La situación del sindicalismo y la negociación colectiva en Chile.

Al observar los datos provenientes de diferentes estudios, es posible constatar la delicada situación que atraviesa el movimiento sindical en Chile. Según cifras de Encla (2011), el 92,2% de las empresas encuestadas no contaba con un sindicato activo (Gráfico 3), vale decir, del universo de empresas que contempló el estudio (considerando empresas de cinco o más trabajadores), 73.591 no tenían un sindicato activo, frente a 6.196 empresas que sí contaban con uno (7,8%). Ahora bien, en 2008, esta proporción fue aún más baja: 5,1%.

Gráfico 3



Fuente: Encla (2011).

Pese a que entre el año 2008 y 2011 aumentó el porcentaje de empresas con sindicatos activos (de 5,1% a 7,8%), los datos de Encla (2011) advierten que subió también el porcentaje de aquellos que pasaron por un período de receso sindical (4,4% a 8,5%), de

modo que sería aventurado pensar en un escenario favorable para el movimiento sindical basándose sólo en el aumento de empresas con sindicato, sin tener en cuenta el incremento de organizaciones sindicales en receso. Reafirmando una tendencia observada en estudios anteriores, los datos de Encla (2011:228) indican que los sindicatos tienen una mayor presencia en la gran empresa, segmento en el que casi la mitad de las unidades productivas tiene sindicato (48,3%). Pese a que el protagonismo de los sindicatos en aquel segmento registró una baja de 5,8 p.p. con respecto a la medición anterior (54,1%), igualmente se establece una diferencia significativa con la micro y pequeña empresa (MyPE), las cuales en conjunto sólo alcanzan a un 6,1% de trabajadores sindicalizados.

Sin embargo, cabe destacar que actualmente en Chile hay algo más de 1,5 millones de micro y pequeñas empresas, donde sólo la pequeña empresa concentra el 20,3% del empleo privado a nivel nacional, equivalente a 3.967.378 trabajadores (Baltera, 2010; Henríquez y Deelen, 2010). Esto refleja la importancia de este segmento de empresas y su fuerte impacto en el empleo y en la fuerza de trabajo. No obstante, en términos de sindicalización, las MyPE sólo abarcan un 6,1% de sindicatos activos. De igual manera, los porcentajes de productividad e impacto de las MyPE son bastante menores en comparación con los de las grandes y medianas empresas, evidenciando así una paradoja entre volumen de fuerza de trabajo y volumen de productividad.

Tabla 3.
Tamaño de empresas y ventas anuales.

Tamaño empresa	Cantidad de trabajadores	Ventas Anuales en UF	Ventas Anuales en \$
Micro	de 1 a 9	De 0,1 a 2.400 UF	Menos de \$ 50.400.000
Pequeña	de 10 a 49	Entre 2.401 y 25.000 UF	Entre \$50.400.001 y \$525.000.000
Mediana	de 50 a 199	Entre 25.001 y 100.000 UF	Entre \$525.000.001 y \$2.100.000.000
Grande	de 200 y más	Más de 100.001 UF	Más de \$2.100.000.001

UF: \$21.000.

Fuente: Banco Central.

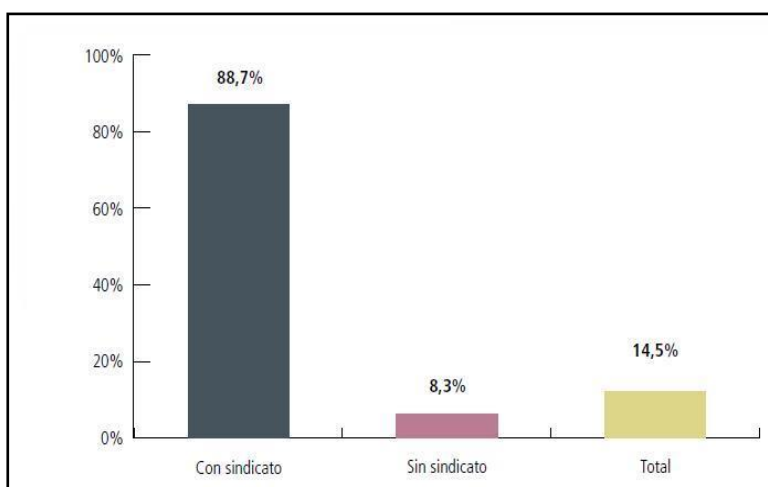
Otro tema a destacar en la situación del sindicalismo en Chile tiene que ver con la *pluralidad* a la que hace referencia Encla (2011), al referirse a la presencia de más de un sindicato dentro de una misma empresa. Si bien en el 78% de las empresas existe sólo una

organización sindical, el 10,5% de las que cuenta con sindicato en Chile posee tres o más. No obstante, dicho porcentaje no está distribuido de forma homogénea en las empresas según su tamaño, toda vez que estos múltiples sindicatos se concentran mayormente en la gran empresa (29,1%). Mientras que en la mediana y pequeña empresa dicho porcentaje corresponde sólo a 1,2% y 1,1%, respectivamente (Encla, 2011:234). Aun cuando la presencia de más de un sindicato dentro de una misma empresa podría reflejar una mayor amplitud en la representatividad de los intereses de los trabajadores, al mismo tiempo demuestra la importante disgregación y debilidad que vive el sindicalismo en Chile.

En cuanto al *nivel superior de una organización sindical*, los datos de Encla (2011) indican que aquellas organizaciones de grado superior (que reúnen a múltiples sindicatos), se mantienen muy débiles: “Solo el 27,9% de los dirigentes declaró que su sindicato está afiliado a una federación, el 27,8% a una confederación y el 30,8% a una central sindical”. Es más, “La mayor parte de los sindicatos de empresa no está afiliado a alguna de las tres centrales sindicales existentes en Chile. En efecto, el 68,8% de los sindicatos no pertenece a ninguna de ellas; un 28,3% está afiliado a la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), un 1,7% a la Central Autónoma de Trabajadores (CAT) y un 0,8% a la Unión Nacional de Trabajadores (UNT)” (Encla, 2011:235), quedando en evidencia el escaso poder unificador que mantienen las organizaciones sindicales de grado superior.

Por último, en el ámbito de la percepción de los dirigentes sindicales, estos esgrimieron al “Temor a consecuencias negativas en el trabajo” (51,5%) como el motivo principal que inhibe la afiliación sindical de los trabajadores no sindicalizados, estando presente en empresas de todos los tamaños (Encla, 2011:239); mientras que un 14,3% de los encuestados manifestó que “No ven la utilidad de un sindicato”. Sin embargo, la importancia de este colectivo de trabajadores se ve reflejada cuando se observa que “el 88,7% de empresas con sindicato ha negociado colectivamente en los últimos cinco años” (Gráfico 4), mientras que “la proporción de las que lo han hecho y carecen de sindicato asciende solo al 8,3%, es decir disminuye 10 veces” (Encla, 2011:258).

Gráfico 4
Proporción de empresas que han negociado colectivamente en los últimos cinco años (1), según existencia de sindicato.



Fuente: Encla (2011), Dirigentes sindicales y Trabajadores.

Las cifras sobre negociación colectiva³⁰ en Chile no hacen sino avalar la situación de vulnerabilidad de los trabajadores frente al empleador, reflejada en la escasa cobertura de los instrumentos colectivos de trabajo. En los inicios de la democracia, el 10,1% de los trabajadores privados tenía cobertura de instrumento colectivo de trabajo, es decir, negociaba colectivamente. Para el año 2009 dicha cifra decayó al 5,9%. Es decir, tras 20 años del fin de la dictadura militar, la situación de los trabajadores organizados, lejos de mejorar, empeoró considerablemente (IADH, 2010). En comparación con los países de la OCDE, cuya tasa de cobertura de negociación colectiva bordea el 60%, Chile figura como el país con menor cantidad de trabajadores afectos a un instrumento colectivo, sólo por sobre Corea del Sur (IADH, 2010:393).

En el ámbito de las empresas, los datos de Encla (2011) precisan que “la mayoría de las unidades productivas (85,5%) no ha negociado colectivamente en los últimos cinco años anteriores a la aplicación de la encuesta. Esto quiere decir que solamente 11.574 empresas

³⁰ A nivel general, la negociación colectiva expresa la existencia del conflicto – entendido como la contraposición de intereses y la falta de acuerdo entre las partes –, constituyéndose en una herramienta fundamental de regulación de las relaciones laborales, al legitimar las partes en conflicto con el fin de armonizar los intereses de trabajadores y empleadores. Su finalidad es la de concluir con la redacción de un “contrato colectivo”, con valor jurídico y que documente tanto remuneraciones como condiciones básicas de trabajo (De Laire y Grez, 1992:21).

del universo, equivalentes a un 14,5% de ellas lo ha hecho” (Encla 2011:258). Si se observan los datos de Encla (2008), donde la cobertura de la negociación colectiva sólo alcanzó al 9,2% del total de empresas, efectivamente ésta registró un alza³¹. Pese a ello, el grueso de los trabajadores en Chile sigue sin acceder a dicha herramienta de negociación, ni tampoco puede ejercer el derecho a huelga (circunscrito sólo a la negociación colectiva normada), evidenciando así una institucionalidad que se muestra adversa a la regulación de las relaciones laborales por medio de la negociación colectiva, al restringir el acceso de los trabajadores y limitarla al ámbito supraempresarial (Encla 2008:159).

En síntesis, las condiciones laborales en Chile, vistas desde las cifras sobre los salarios y las remuneraciones que reciben los trabajadores del país, junto con los niveles de sindicalización y capacidad negociadora del movimiento sindical, dan cuenta de la enorme desprotección de los trabajadores frente al modelo actual de relaciones laborales. Al reducido diálogo entre las empresas y los trabajadores para negociar una repartición más equitativa de las utilidades obtenidas, debe sumarse una estrategia empresarial ampliamente utilizada en la actualidad y que le permite a las empresas abaratar costos de manera bastante efectiva, aunque ello tenga efectos nocivos en la calidad del empleo de sus trabajadores. Se trata del trabajo en régimen de subcontratación.

2.1.2. La subcontratación y el suministro de trabajadores en Chile.

Ambas representan estrategias empresariales dirigidas a la descentralización productiva mediante la externalización de algunas de sus actividades. Esto se produce cuando “ciertas actividades son desplazadas hacia fuera de la empresa, siendo asumidas por otra empresa, en principio distinta y ajena, que se encarga de la ejecución de la tarea mediante sus propios trabajadores, dando lugar al fenómeno del *outsourcing* o *triangulación laboral* que funciona mediante a) la empresa que externaliza, b) la empresa que asume la actividad

³¹ Refiriéndose a la situación de las empresas que han negociado colectivamente, en ENCLA (2011) señalan: “Aunque es un porcentaje bajo (el 14,5%), resulta ser el más elevado que han registrado las encuestas laborales realizadas durante los últimos diez años (...) en este sentido, el incremento entre 2008 y 2011 es significativo, ya que llega al 5,3%.” (p. 258).

productiva externalizada, y c) los trabajadores de esta última, que en los hechos prestan servicios para ambas empresas” (Lara, 2008:7-8).

Dicho lo anterior, la relación laboral triangular puede asumir dos formas: el suministro de trabajadores y la subcontratación. El suministro de trabajadores se produce cuando una empresa de servicios transitorios, cuyo giro corresponde al suministro de trabajadores, pone a disposición de otra empresa (*usuaria*) los servicios laborales de sus dependientes, por un precio determinado. La subcontratación, en tanto, se manifiesta cuando una empresa *principal* o *mandante* transfiere a otra (*contratista*) ciertas etapas del proceso productivo (sea de bienes o servicios), con el fin de que ésta última ejecute tareas (por su cuenta y riesgo) con trabajadores propios, produciéndose así la descentralización de la producción (Encla 2011:97). Al ser ampliamente utilizada como práctica de externalización por parte de las empresas del sector privado en Chile, la presente revisión se centrará mayormente en la subcontratación.

Citando datos de la Dirección del Trabajo (DT), Lara (2008) señala que entre 1999 y 2004 el porcentaje de empresas chilenas que subcontrataron aumentó de un 43% a un 50,5%, vale decir, un aumento de siete p.p. sólo en cinco años. Si bien tal dinamismo se redujo ostensiblemente a partir del año 2006 con la entrada en vigencia de la Ley de Subcontratación (Ley 20.123)³², que modificó las normativas laborales sobre subcontratación y suministro de trabajadores en Chile, los datos de Encla (2011) muestran que poco más de un tercio de las empresas del país (37,8%) utiliza actualmente la subcontratación como forma recurrente de producción y de organización del trabajo, lo que representa un incremento significativo respecto a la medición anterior (30,5%). Cabe destacar, no obstante, que en Encla (2011) no se especifica una o más causas que expliquen el aumento de la subcontratación y del suministro de trabajadores entre los años 2008 y 2011.

³² Uno de los propósitos de esta ley fue delimitar la transferencia de responsabilidades laborales practicadas por las empresas valiéndose de múltiples razones sociales. Como sostiene Lara (2008:8), se trataba de un fenómeno que hasta ese entonces no se encontraba regulado, el cual generaba un vacío legal al no establecerse con claridad quién era el empleador para efectos laborales, sin que tampoco la empresa usuaria asumiera la responsabilidad subsidiaria o solidaria de los trabajadores, para lo cual contaba con el apoyo de la Corte Suprema.

Tabla 4: Empresas que subcontratan (1999-2011).

	Encuesta Laboral 1999	Encuesta Laboral 2002	Encuesta Laboral 2004	Encuesta Laboral 2006	Encuesta Laboral 2008	Encuesta Laboral 2011
Empresas que subcontratan	42,9%	48,5%	50,5%	41,2%	30,5%	37,8%
Empresas que no subcontratan	57,1%	51,5%	49,5%	58,8%	69,5%	62,2%

Fuente: Lara (2008), citando datos de Encla hasta el año 2006.

* Se agregan cifras correspondientes a Encla 2008 y Encla 2011.

Tal como ocurre en otros casos antes analizados, la incorporación de la subcontratación como forma de externalizar la producción y el trabajo es directamente proporcional al tamaño de las empresas, vale decir, dicha modalidad tiene una mayor presencia en la gran empresa, aun cuando disminuyó la proporción de grandes empresas que subcontratan (de 58,7% a 53,2%, entre 2008 y 2011) y aumentó dicha proporción en los segmentos restantes. Sin entrar en un análisis pormenorizado de la subcontratación por sectores económicos, y basándose en la información brindada por Encla (2011:100), es posible señalar que dicha estrategia de descentralización productiva “se encuentra extendida a todas las ramas de actividad”, y donde “el mínimo nivel de subcontratación nunca es inferior a un 28%, lo cual corrobora su importancia”.

Si bien era imperiosa una normativa legal que regulara las relaciones laborales triangulares, la Ley de Subcontratación no ha conseguido que aquellas empresas que subcontratan actividades integren a su planta a trabajadores externalizados: “el grueso de las firmas que subcontrata actividades (93,6%) no ha incorporado a su planta a trabajadores subcontratados” (Encla 2008:59), quedando en evidencia otro aspecto importante de discutir respecto a los alcances de la subcontratación en Chile. Situación que para Kremmerman *et al.* (2011) constituye la demostración fehaciente de que el fin último de las empresas al utilizar la subcontratación no es precisamente buscar una especialización valiosa de sus trabajadores, sino más bien la reducción de costos y la maximización de utilidades.

En cuanto a la relación contractual que existe entre la empresa mandante y la contratista, Encla (2011) plantea que “si bien una proporción importante de empresas suscribe un contrato civil o comercial (40,8%), lo que predomina es la informalidad, conviniéndose en forma verbal (51,4%) las condiciones y características de la prestación de servicios”, lo que pone en entredicho “el ejercicio de la responsabilidad solidaria o subsidiaria que la ley impone a la empresa principal con respecto a los trabajadores de sus contratistas” (Encla 2011:111), evidenciándose además la necesidad de una mayor fiscalización por parte de la Dirección del Trabajo en dicha materia.

En la actualidad, uno de los logros a los cuales hizo mayor alusión el anterior gobierno de Sebastián Piñera fueron las bajas cifras de desempleo registradas durante su gestión³³, ocupando la figura del “pleno empleo” un lugar destacado en el discurso del otrora oficialismo. Si se consideraban también las altas cifras que mantenía el trabajo en régimen de subordinación y dependencia, habría sido posible aventurar, bajo esa misma lógica, un escenario bastante favorable para el empleo asalariado en Chile. No obstante, un estudio de la Fundación Sol arrojó datos bastante esclarecedores acerca del *tipo* de empleos a los que no aludían las cifras oficiales provenientes de la Nueva Encuesta Nacional de Empleo (NENE), publicada periódicamente por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Según cifras extraídas del “Índice de Empleo Protegido”, citadas en “Precariedad laboral y modelo productivo en Chile” (ambos documentos elaborados por investigadores de la Fundación Sol), en la actualidad “sólo el 39% de los ocupados a nivel nacional tiene un empleo protegido, vale decir, con contrato escrito, indefinido, liquidación de sueldo y cotizaciones para pensión, salud y seguro de desempleo”; mientras que, “sólo el 52% de los asalariados tiene un empleo protegido”, de los cuales, “un 21% ni siquiera tiene contrato laboral”. Más aún, “dentro del crecimiento de los asalariados durante los últimos 18 meses, el 100% corresponde a trabajadores tercerizados, los cuales, trabajando para empresas

³³ Cifras extraídas del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile señalan que la tasa de desempleo en el Gran Santiago fue de 5,2% en diciembre de 2012, lo que equivale a 156.900 personas desocupadas. Tasa que mostró una disminución de 1,0 punto porcentual respecto a la registrada en igual período del año anterior (6,2%, en diciembre de 2011), siendo a su vez la más baja desde marzo de 1996. Disminución que se explicaría, según el documento citado, por el aumento de la ocupación (2,8% en los últimos 12 meses) y un menor crecimiento de la fuerza de trabajo en el último año (1,7%). Para apreciar en detalle el presente documento, véase: http://www.empleo.microdatos.cl/noticia_20.php

contratistas o suministradoras de mano de obra, se encuentran con altísimas probabilidades de ser parte del grupo de empleos desprotegidos”, advierten desde la Fundación Sol³⁴.

Por último, en momentos en que voces del mundo empresarial demandan una mayor libertad para disponer de mano de obra “flexible” en las distintas áreas de la producción, buscando individualizar aún más las relaciones laborales (Kremerman *et al.*, 2011:3); investigadores de la mencionada fundación sostienen que es menester reformar la actual institucionalidad laboral, a fin de que ésta permita a los trabajadores legitimar en la práctica sus derechos y demandas. Y que la negociación colectiva y el derecho a huelga recuperen la importancia que tuvieron hace algunas décadas. Proponen además que las reformas laborales deben tener como eje central “la calidad del trabajo”, que los beneficios del crecimiento económico no se condigan con la desprotección de los trabajadores ni con su escasa participación salarial sobre las ganancias de las empresas al recibir sueldos bajos³⁵; tal como se aprecia en la actualidad y de acuerdo a las cifras expuestas a lo largo de esta revisión de antecedentes generales.

2.2. Antecedentes sobre el problema investigado.

La búsqueda de antecedentes empíricos sobre la industria de *call center* en Chile dio como resultado una acotada cantidad de estudios que dieran cuenta de éste fenómeno laboral desde una perspectiva sociológica. Por el contrario, ha primado más bien una mirada empresarial en torno a este tema, basada en cifras que resaltan los atributos de esta industria en el país, tanto en materia de empleo y creación de nuevos puestos de trabajo como de crecimiento proyectado para los próximos años. Todo ello, desde la visión gremial de la ACEC (Asociación Chilena de Empresas de Call Center).

³⁴ Para conocer en detalle el documento citado, véase el siguiente enlace www.fundacionsol.cl/

³⁵ Más información sobre la propuesta de Reforma Laboral promovida por la Fundación Sol en el siguiente enlace: <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2011/05/Por-una-Reforma-Laboral-verdadera.pdf>

2.2.1. La Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC).

Desde el año 2002, ACEC es la asociación gremial que agrupa a las principales empresas de la industria chilena de *call center* y *contact center*, en las modalidades *insourcing* y *outsourcing*. Está compuesta por compañías líderes del sector y se creó con claros objetivos orientados a clientes, empresas socias, comunidad y autoridades.

Entre sus objetivos, destacan: representar los intereses del sector; promover la utilización, desarrollo y calidad de los servicios ofrecidos por sus socios; mantener un fuerte vínculo con la comunidad: fortalecer el mercado laboral, favoreciendo su profesionalización; trabajar en conjunto con el gobierno, sus distintas instituciones, y en el ámbito académico, con Universidades y organismos de capacitación; velar por los intereses de los clientes de las empresas socias, adhiriendo a un código ético y normativas internas para sus miembros; y garantizar que los servicios prestados por las empresas cuenten con seguridad y confidencialidad, además de un soporte tecnológico, recursos humanos, gestión operativa y *management*, de estándares internacionales.

Reuniendo a un número importante de empresas del sector, ACEC representa cerca del 30% de la actual oferta de centros de llamadas en el país (Morales y Uribe-Echeverría, 2010). Entre los socios de ACEC se cuentan las siguientes empresas:

- | | | |
|--------------------------|-----------------|----------------------------|
| - Acs Xerox | - Actionline | - Atento |
| - Banco Estado | - CGS | - Dts Call Center |
| - Iber System | - Jazz Plat | - Emergia |
| - Entel | - Grupo Konecta | - Mas Cerca Contact Center |
| - Procollect Call Center | - Soex | - Synergo |
| - Teleperformance | - Transcom | - Unisono |

Por otra parte, la amplia gama de servicios que ofrecen las empresas socias de ACEC (tanto para clientes locales como para clientes extranjeros) permite entender la variedad de actividades que desarrollan los/as teleoperadores en las empresas de *call center*.

- Atención de Clientes / Customer Care
- Atención de Reclamos
- Cobranza
- Control de Calidad
- Toma de Pedidos
- Fidelización
- Gestión y Administración de Bases de Datos
- Help Desk/Mesas de ayuda
- CRM
- Investigación de Mercado
- Telemarketing
- Televentas

La industria de *call center* en Chile se presenta a sí misma como una industria rentable y en constante crecimiento, reflejado aquello en el uso intensivo de mano de obra; en absorber importantes segmentos de personas vulnerables del mercado laboral; y en su capacidad para generar nuevos empleos. Esto la ha llevado a proyectar cifras de crecimiento bastante favorables, incluso en momentos de recesión internacional. Sin embargo, no se ahonda mayormente en la *calidad* de dichos empleos, ni menos en las condiciones y medioambiente de trabajo que las empresas de *call center* ofrecen a sus trabajadores.

Por el contrario, los centros de llamadas en Chile apuntan a “modernizarse” en temas referentes al control de asistencia de sus “colaboradores” (teleoperadores) y el uso indebido de licencias médicas. Para que la industria de *call center* en Chile sea “mejor mirada, más respetada, con buenos precios y donde los trabajadores tenga más beneficios”, es necesario hacer esfuerzos conjuntos, puesto que “lo individual, no sirve”, asevera un representante de ACEC, en alusión al rol que debe jugar la autoridad en materia de fiscalización de las malas prácticas en que incurren sus colaboradores³⁶; no así en lo que respecta a una mayor inspección sobre las condiciones laborales en estas empresas.

2.2.2. Investigaciones sobre la industria de *call center* en Chile.

Dentro de la escasez de material empírico sobre la industria de *call center* en Chile³⁷, destaca un estudio del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo titulado

³⁶ <http://www.acec.cl/?p=1594>

³⁷ Cabe destacar que si bien a lo largo de la presente tesis se cita igualmente material proveniente de un estudio realizado por la Fundación Terram (Kremerman, 2005), el cual indagó en las condiciones laborales de tres sectores productivos entre los que se incluía el caso de los *call center*, se optó por profundizar en los hallazgos de Morales y Uribe-Echeverría (2010) por tratarse de una investigación más reciente y que centra su atención exclusivamente en la industria de *call center* en Chile y sus condiciones laborales.

“Atendiendo a los clientes de los clientes. La industria de call center y sus condiciones laborales”, realizado por Morales y Uribe-Echeverría (2010).

El estudio en cuestión es de tipo exploratorio cualitativo. Utilizó fuentes secundarias y primarias de información, reflejadas en la sistematización de antecedentes e información sobre los centros de llamadas, y en el uso de entrevistas en profundidad a actores relevantes del sector, junto con la aplicación de una encuesta, a modo de estudio de caso, en diez empresas de *call center*. El estudio se planteó dos propósitos centrales: a) obtener un diagnóstico que permita conocer en profundidad la realidad laboral de los *call center*, los niveles de empleo que la misma genera y su forma de funcionamiento y operación, y b) profundizar en las condiciones de trabajo que prevalecen en aquel rubro, centrando la mirada en las remuneraciones y la organización del tiempo de trabajo.

Para efectos de ésta investigación, se exponen los principales hallazgos del estudio citado (Morales y Uribe-Echeverría, 2010:105-113):

- ✓ El segmento *outsourcing* representa el 35% de las posiciones o puestos de trabajo de *call center* existentes actualmente en Chile. Sector que a su vez se encuentra en clara expansión al mostrar niveles de crecimiento alto y sostenido³⁸.
- ✓ Las empresas de *call center* en Chile cuentan en su mayoría con más de 200 trabajadores, por lo que se ubican en el rango de “grandes empresas”. Algunas incluso, agrupadas por ACEC, llegan a superar los 1.000 trabajadores, siendo a su vez “muy intensiva en el uso de mano de obra”.
- ✓ Es una industria que promueve altos niveles de flexibilidad laboral, dada la adecuación constante de los procesos de trabajo a las nuevas tecnologías de la comunicación, habiendo campañas de atención telefónica que brindan servicio las 24 horas del día, los 365 días del año, ello como resultado de los acuerdos entre las empresas mandantes y sus respectivas plataformas externas de atención.
- ✓ Los márgenes de adaptación de las empresas de *call center* tienen su correlato en las características del trabajo a realizar por parte de los teleoperadores, quienes se

³⁸ Entre los años 2003 y 2008, éste mercado registró un crecimiento promedio del 25%.

caracterizan por ser “personas vulnerables desde el punto de vista del empleo y de un perfil determinado: jóvenes y mujeres de mediana edad, de baja calificación y escasas competencias, con poca experiencia laboral y que buscan un trabajo que les otorgue cierta flexibilidad horaria”. (op. cit., 2010:108)³⁹.

- ✓ En las empresas de *call center* se ha registrado una disminución progresiva del nivel de remuneraciones, siendo los teleoperadores quienes perciben los sueldos más bajos⁴⁰. El aumento en el número de empresas en el país incrementa la competencia, lo cual repercute en la renta percibida por los agentes telefónicos. A ello se debe sumar el componente variable que forma parte de su remuneración mensual⁴¹. Así, la incertidumbre de los trabajadores respecto al ingreso que percibirán a fin de mes es un factor a tener en cuenta en éste tipo de empleo.
- ✓ Es una industria que en Chile presenta una alta rotación laboral, no existiendo pleno consenso entre trabajadores y empleadores en torno a los factores que la provocan. Unos dicen que es un trabajo estresante, que ofrece condiciones laborales que generan incertidumbre y un clima laboral adverso; mientras que para otros se trata meramente de malas conductas laborales del personal, y que afectan la productividad, sobre todo en el caso de los jóvenes.
- ✓ La proporción de teleoperadores que llevan menos de un año de trabajo asciende al 43%, en tanto que el 85% de los agentes tiene una antigüedad laboral menor a los tres años, siendo muy pocos los que sobrepasan los cinco años de trabajo en estas empresas (Ibídem, 2010:49).
- ✓ Contrario a lo que pudiera pensarse, los resultados de la investigación arrojan que la industria de *call center*, pese a la alta presencia de jóvenes y la considerable rotación de personal, presenta una importante tasa de afiliación sindical, siendo la organización de los trabajadores un elemento que puede contribuir a la mejora de sus condiciones de trabajo (Ibídem, 2010:112).

³⁹ El ser una fuente de empleo que atrae mayoritariamente a jóvenes y mujeres, es uno de los rasgos característicos de la industria de *call center*, no tan sólo en Chile (véase las investigaciones de A. Del Bono).

⁴⁰ Estos vienen siendo la base en la estructura organizacional de carácter piramidal que poseen los *call center* (véase Marco Teórico).

⁴¹ Componente variable que está compuesto por una serie de criterios cuantitativos y cualitativos que miden el desempeño laboral de los teleoperadores (véase el siguiente capítulo de esta investigación).

- ✓ Por último, un tema no menor, es el incumplimiento a la normativa laboral vigente en que han incurrido un número importante de empresas de *call center*. Esto reflejado en las sanciones interpuestas por la DT en temas relacionados con las condiciones de trabajo de los teleoperadores. Situación que llama poderosamente la atención si se considera que actualmente operan en el país alrededor de 50 empresas de *call center*, según los datos extraídos del estudio citado (Ibídem, 2010:106).

Precisamente, cifras proporcionadas por la Unidad de Análisis Estadístico del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo (DT), además de respaldar los hallazgos del estudio citado, sostienen lo siguiente: el total de denuncias de trabajadores de empresas del rubro de *call center* interpuestas ante la DT entre los años 2009 y 2011, asciende a 2787. Cifra que en 2011 experimentó un aumento de un 14,5% respecto al año anterior⁴². Entre las empresas de *call center* que registraron la mayor cantidad de denuncias en el último año, aparecen: Emergia (196 denuncias), Atento (181 denuncias), Konecta (129 denuncias), y Unisono (105 denuncias). Todas ellas incrementaron el número de denuncias respecto al año 2010.

Entre las materias con mayor cantidad de denuncias interpuestas por trabajadores de empresas de *call center* ante la DT durante el año 2011, destacan: remuneraciones (816 denuncias), contratos de trabajo (549 denuncias) e higiene y seguridad (314 denuncias). Asimismo, dentro de las materias sancionadas en fiscalizaciones de la DT a empresas de *call center*, figuran contrato de trabajo (57 sanciones), remuneraciones (50 sanciones) y jornada de trabajo (17 sanciones).

En esta revisión de antecedentes es posible encontrar visiones contrapuestas en torno a la industria de *call center* en Chile. Aquel panorama prodigioso en términos de rentabilidad y creación de nuevos empleos, contrasta fuertemente, por ejemplo, con los bajos niveles de remuneraciones (y su composición) percibidos por los teleoperadores y el alto número de denuncias por incumplimiento a la normativa laboral que las empresas de *call center* registran en la Dirección del Trabajo (DT). Situación anterior que pone la voz de alerta

⁴² Véase el Anexo de ésta investigación.

respecto a la *calidad* del empleo que estas empresas ofrecen en el país y su respectivo impacto en la calidad de vida de las personas, de acuerdo a lo que la OIT* entiende como “Trabajo Decente”⁴³; y por otro, resalta la importancia de conocer la visión de los trabajadores de estas empresas (en particular de los teleoperadores) acerca del tipo de labor que realizan y sus condiciones de trabajo. Para el caso de esta investigación, respecto a su situación laboral en empresas tercerizadas o bajo el esquema *outsourcing*.

* Organización Internacional del Trabajo.

⁴³ Para conocer el actual Programa de Trabajo Decente promovido por la OIT, el cual contempla cuatro objetivos estratégicos, véase los siguientes enlaces: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm> y <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm>

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO.

3.1. Reestructuración económica y productiva.

El desarrollo tecnológico y las exigencias de mayor productividad en los países capitalistas avanzados, han producido nuevas transformaciones tanto en las prácticas como en las formas en que se ha organizado el trabajo. Cambios que emergieron de los grandes centros productivos, lugares de los cuales surgió primeramente la innovación tecnológico-productiva, y se propagaron a gran velocidad hacia el resto del planeta, logrando articularse con fenómenos como la deslocalización de las empresas, la globalización económica y la apertura de los mercados (Hopenhayn, 2001:205-206). En el marco de una reestructuración productiva todavía en curso, las nuevas formas de organizar el trabajo y las ventajas que ello representa para las empresas distan bastante de ser un beneficio sustancial para todos los trabajadores.

La mayor apertura económica y el notorio aumento del comercio internacional ocurrido a comienzos de los años setenta posibilitaron la integración de las grandes economías al mercado mundial. Profundos cambios registrados en la base técnica del proceso productivo, a raíz de la “introducción y la automatización de una serie de procesos productivos que significaron el reemplazo de mano de obra por maquinaria” (Aguilar, 2001:7-8), dieron como resultado el notorio incremento de las tasas de desempleo en los países de economías capitalistas avanzadas, el que adoptaría posteriormente un carácter estructural dado su aumento sostenido en el tiempo. Sumado a ello, el incremento de los servicios en la actividad económica de los países avanzados, seguido del rápido descenso del empleo industrial, es sin dudas uno de los grandes cambios acaecidos en la estructura ocupacional de las economías desarrolladas (Castells, 1997).

El aumento de los servicios en la actividad económica de los países desarrollados trajo como consecuencias directas el desempleo estructural, pero también el deterioro progresivo de las condiciones de trabajo. Variaciones ocurridas en la base material de las grandes economías que conjuntamente han alimentado una serie de hipótesis apocalípticas en torno al “fin del trabajo”⁴⁴ (Aguilar, 2001; Hopenhayn, 2001). Por su parte, Castells (1997) engloba estas grandes transformaciones en lo que él entiende como una *revolución tecnológica* basada en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la cual se encuentra modificando la base material de las sociedades a un ritmo acelerado. Esta revolución ha provocado una interdependencia económica a escala mundial, estableciendo nuevos tipos de relaciones entre Estado, economía y sociedad, en lo que Castells concibe como una especie de reacondicionamiento general del sistema capitalista, todavía en curso.

Castells (1997) enumera además una serie de aspectos que han caracterizado la reestructuración del capitalismo desde mediados de la década del setenta: una mayor flexibilidad en la gestión; la descentralización e interconexión de las empresas (a nivel interno y entre ellas); un incremento considerable del poder del capital sobre el trabajo, acompañado del declive del movimiento sindical; la individualización y diversificación de las relaciones de trabajo; y el ingreso masivo de las mujeres al mercado del trabajo, en condiciones discriminatorias. Incluyendo otros agentes relevantes en este proceso de transformaciones, el mismo autor apunta a la desregulación selectiva de los mercados y el desmantelamiento del Estado de Bienestar, junto con la intensificación de la competencia económica global, en un contexto de creciente diferenciación geográfica y cultural de los escenarios para la acumulación y gestión del capital.

El desenvolvimiento de las fuerzas productivas, en razón de lo que Castells (1997) entiende como una *revolución informacional*, no se ha dado homogéneamente a nivel mundial, habiendo más bien un acceso desigual a los beneficios de estas grandes transformaciones. En este sentido, la situación del trabajo a nivel mundial durante los últimos decenios ha

⁴⁴ En esta línea se inscriben una serie de autores, entre los que destacan: Gorz (1982); Offe (1992); Méda (1995) y Rifkin (1996). Otros teóricos e investigadores, en cambio, se han mostrado críticos frente a la idea del fin del trabajo. Entre ellos, figuran: Castel (1997); Castells (1997). Y en el caso latinoamericano, en tanto, aparecen: Antunes (1996); De la Garza (2001) y Neffa (2001).

sido crítica. La crisis del empleo y la incertidumbre que genera la interrogante acerca de cómo mantener (o crear) niveles de protección social frente a dicha crisis, son sólo algunos de sus síntomas, por lo cual, “mientras el progreso técnico se difunda de manera tan desigual, quienes se incorporan exitosamente a la sociedad del conocimiento se desvinculan de los problemas que aquejan a los rezagados, que ven deteriorados sus salarios y sus perspectivas de estabilidad laboral”, advierte Hopenhayn (2001:220).

Dicho esto, se logra apreciar primeramente que la reestructuración productiva no ha significado necesariamente un beneficio para la totalidad de los trabajadores, sobre todo en el ámbito de las condiciones laborales. En este ámbito, Bernice (1998) en Hopenhayn (2001:228) afirma: “la sociedad actual tiende a disminuir los puestos de trabajo, sin que ello conlleve la reducción de la jornada laboral”, por lo cual “Un gran número de trabajadores se ha visto obligado a realizar diversos trabajos a tiempo parcial, lo que supone un aumento en su jornada de trabajo. En los trabajos donde impera la automatización, se hace más trabajo en menos tiempo, intensificándose la explotación humana”. Temas que irán profundizándose a lo largo de esta revisión, cuando se aborden fenómenos como la crisis de la relación salarial y la creciente individualización de las relaciones laborales, entre otros.

3.1.1. Cambios en los modelos productivos: taylorismo, fordismo y toyotismo.

En términos organizacionales, el modelo productivo taylorista-fordista – vigente en los países capitalistas industrializados durante parte importante del siglo XX –, se caracterizó principalmente por la dominación de grandes empresas organizadas jerárquicamente, la producción masiva y estandarizada de productos homogéneos utilizando máquinas y herramientas de propósitos únicos (Neffa, 1999); todo ello con una minuciosa división del trabajo como la base del diseño de estrategias empresariales que apuntaban a medir la evolución de la productividad (Montero *et al.*, 1999).

En lo referente al proceso de trabajo, el taylorismo se estructuró sobre la base de la racionalización y la organización científica del trabajo (OCT) propuesta por F. Taylor. La

OCT consistió en la fragmentación de las tareas realizadas en el trabajo, en la medición de movimientos, gestos y posturas del trabajador industrial. El trabajo se convirtió, pues, en la repetición de movimientos en forma mecánica y rutinizada, restándole el valor de ser una forma creativa de la actividad humana, vale decir, contribuyó a la desvalorización del trabajo (Wittke, 2006). En esta lógica mecanicista representada por la OCT, el concepto de trabajo se ligaba plenamente al desgaste físico, como reflejo del esfuerzo y la fatiga del obrero industrial, donde su actividad se descomponía en una serie de operaciones simples y rutinarias. Por su parte, el proceso de trabajo fordista le incorporó al taylorismo la mecanización de las tareas y la banda transportadora.

En la medida en que el taylorismo fue articulándose y potenciándose con la línea de montaje fordista, logró convertirse en el modelo organizacional característico de la organización fabril de los países de capitalismo avanzado (Neffa, 1999; Wittke, 2006), dando lugar a una ingente revolución productiva a comienzos del siglo pasado, originada en la industria automotriz y luego replicada a otros sectores productivos. Los procesos de trabajo tayloristas y fordistas implicaron así una simplificación del trabajo, al demandar pocos requerimientos en materia de calificaciones y competencias profesionales e imponer una menor autonomía a los trabajadores. Esto permitió el reemplazo de los trabajadores por máquinas, manifestando los empresarios poco interés para invertir en una mayor capacitación de los trabajadores (Neffa, 1999). En síntesis, como aclara el sociólogo argentino, se debe tener presente que...

“los procesos de trabajo taylorista y fordista no fueron meras tecnologías productivas y organizacionales para economizar tiempo y hacer más eficiente el trabajo; fueron también formas de disciplinamiento y de coerción social, de fijación de la mano de obra (fordismo), que facilitan su rápida formación y reemplazo (taylorismo), que buscaron la implicación de los asalariados (otorgando estímulos monetarios según el rendimiento y el salario indirecto), con la finalidad de lograr un aumento de su productividad y que realizaran las tareas tal como fueron prescriptas” (Neffa, 1999:81).

Por otra parte, el proceso general de reformulación del capitalismo tiene su expresión específica en la propia esfera de la producción. La introducción del esquema organizativo conocido como “toyotismo” (examinado en profundidad por Coriat, 2000) en la organización del proceso de trabajo, ha permitido llevar a cabo una profunda

reformulación. Esto ha significado un aumento en la eficacia y en la eficiencia de dichos procesos, redundando en una mayor acumulación de capital. De esta forma, la “mecanización” del trabajador sufrirá importantes cambios como parte de la introducción de nuevas tecnologías al proceso productivo: la informatización de los procesos de trabajo requirió de un trabajador entrenado, que realizara acciones complejas y que pudiera incluirse en las nuevas modalidades de división del trabajo que implicaba la acción grupal, todo ello como resultado del esquema toyotista, plantea Wittke (2006).

El toyotismo supuso la incorporación de las demandas del mercado al proceso de producción. En este esquema el trabajador debe adaptar el proceso de trabajo a exigencias en constante variación, que demandan el uso de todas sus capacidades en el proceso productivo. Para Wittke (2006), esta reutilización de las capacidades cognitivo-afectivas del trabajador (casi excluidas por la organización del trabajo taylorista) ha permitido, en general, una cierta revalorización del trabajo como actividad humana. No obstante, advierte el mismo autor, en la medida en que el trabajo se lo revaloriza intrínsecamente, se lo desvaloriza extrínsecamente producto del cambio registrado en las relaciones sociales, y que actualmente ha implicado un sometimiento absoluto del trabajo al capital. Ejemplo de aquello vendría siendo, por un lado, la flexibilización extrema de los mercados laborales (y la incertidumbre que esto genera en el trabajador), y por otro, el aumento significativo del trabajo precario o informal, sumado a la disminución de la afiliación sindical y el retroceso en la capacidad de conducción y negociación de los sindicatos.

En materia social, una consecuencia derivada del asfixiante escenario laboral actual, sostiene Wittke (2006), palpable en la sociedad chilena y observado por Moulian (1998) a finales de la década del noventa, es que el consumo se presenta hoy en día como la materialización de una salida, la posibilidad que tiene el trabajador (y su núcleo familiar) de alcanzar el placer del que es privado en la organización del trabajo y el modelo actual de relaciones sociales y laborales:

“Un mundo laboral plagado de incertidumbre e inseguridades, un trabajador sometido a las coacciones disciplinarias y a la voluntad omnímoda de jefes y patrones. La labor como una especie de prisión a tiempo parcial, un mundo donde pocos se sienten retribuidos según su

esfuerzo y tratados según su mérito. La mayoría vive el yugo de la coacción ascética, la privación de todo placer” (Moulian, 1998:53, en Wittke, 2006:208).

Elementos constitutivos de lo que más tarde en Chile se conocería como “sociedad de mercado” (Figueroa, 2003). Ciertamente, desde una visión empresarial alentadora, aquella lógica mecanicista del trabajo que representaba el taylorismo-fordismo resultaría inoperante en la actualidad, donde toda tarea implica la realización de operaciones más complejas, resolución de problemas y, sobre todo, hacerlo en comunicación con otros trabajadores y clientes. Las competencias que se requieren de los empleados son físicas y técnicas, subjetivas y relacionales, puesto que en la actual Era de la Información, analizada profusamente por Castells (1997), la realidad virtual se impone con nuevas exigencias y con una intensificación del trabajo sin precedentes, sostiene Montero *et al.* (1999:11). Visión empresarial optimista que no es compartida por quienes han investigado el régimen de trabajo en empresas de *call center*, donde varios autores (Ferne y Metcalf, 1997; Taylor y Bain, 1999; Peaucelle, 2000 en Hingst, 2006, entre otros) postulan que la organización del trabajo y el proceso de trabajo que desempeñan los agentes telefónicos posee varios aspectos propios del taylorismo, como se verá más adelante.

En efecto, apoyándose en las ideas de Gorz (1997), Gálvez (2001) advierte que en la empresa moderna se produce una clara división entre trabajadores. Por un lado, están quienes se encuentran al interior de las empresas matrices, personas que desempeñan un tipo de trabajo amable, humano y “autónomo”; y por otro, los trabajadores que continúan en la cadena productiva hasta sus niveles más bajos y remotos de la empresa matriz, quienes siguen trabajando en condiciones “tayloristas”: peor pagados e inseguros, carentes de beneficios y con menores calificaciones (Gálvez, 2001:17).

En consecuencia, de acuerdo con Montero *et al.* (1999), los profundos cambios en materia económica y productiva, acaecidos desde mediados de la década del setenta y que siguen desarrollándose en la actualidad, han redefinido la relación capital/trabajo hacia una mayor colaboración y compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa, pretendiendo con ello captar la subjetividad del trabajo en beneficio del aumento de la productividad (Antunes, 2011). Sin embargo, precisa Montero *et al.* (1999:11), “la realidad

muestra que seguimos atados a instituciones y prácticas que responden al antiguo sistema productivo: fuertes disparidades de salarios, énfasis en el rendimiento más que en la calidad, malas relaciones laborales”. Refiriéndose al toyotismo, Escobar (2004) agrega que aun cuando dicho modelo organizacional posee un carácter cualitativamente diferente, en rigor no rompe con la lógica del taylorismo-fordismo, idea a la que también adhiere Antunes (1995).

Habiendo realizado hasta ahora una breve exposición de las principales consecuencias de la reestructuración capitalista en términos económicos, productivos y laborales, se expondrán a continuación distintas miradas sobre el trabajo en la actualidad, para luego indagar en algunas visiones divergentes acerca de lo que algunos autores han llamado *sociedad postindustrial*, o bien *sociedad de la información*, para dar cuenta de los grandes cambios esbozados hasta este momento y el tipo de configuraciones sociales que estos han instaurado en los países de capitalismo avanzado.

3.1.1.1. Distintas conceptualizaciones sobre el trabajo.

Trabajo clásico y trabajo no clásico.

El concepto de trabajo ha cambiado históricamente, por lo que se vuelve necesario recapitular en torno a la construcción de su significado, sugiere De la Garza (2009a; 2011a). Ciertamente, el surgimiento de nuevas realidades laborales ha conllevado la problematización del concepto de servicio y ha puesto una mayor atención sobre las producciones “inmateriales”. Análisis que han permitido establecer diversas distinciones, por ejemplo, entre *trabajo clásico* (en su origen, propio de las sociedades industriales europeas) y *no clásico* (en que el cliente u otros actores pueden estar involucrados en el propio proceso productivo o distributivo), y del cual se ha derivado la ampliación de los conceptos de trabajo, relación laboral, control sobre el proceso de trabajo y construcción social de la ocupación, afirma el mismo De la Garza (2011a).

Habiendo dicho lo anterior, en su acepción más clásica, el trabajo puede ser visto como:

“la transformación de un objeto a partir de la actividad humana, utilizando determinados medios de producción para generar un producto con valor de uso y, en ciertas condiciones, con valor de cambio” (De la Garza, 2009a:117).

Así entendido, el trabajo es una actividad que no se produce de manera aislada, “sino que implica cierta interacción con otros hombres y, como resultado de ella, el hombre genera productos y él mismo se transforma”, dice el autor antes citado. En su visión más clásica, el trabajo implica también un “cierto nivel de conciencia de las metas, y la manera de lograrlas”, agrega el sociólogo mexicano. De manera semejante, refiriéndose al proceso de trabajo, Neffa (1985:57) lo define “en tanto que articulación del *trabajo humano* (actividad orientada hacia un fin), de los *medios de trabajo* (maquinarias y equipos, instalaciones, herramientas, tecnologías utilizadas) y de los *objetos de trabajo* (materias primas, repuestos y otros insumos) que procura la producción de bienes que tengan un valor de uso social”.

La definición de trabajo anteriormente referida se vincula de manera directa con lo que se ha denominado como *trabajo típico*, es decir, aquel tipo de trabajo a) industrial y estable, b) subordinado a un solo empleador y empresa, c) con relaciones claras de quién es trabajador subordinado y quién es patrón (relación laboral bilateral), d) a tiempo completo y con contrato por tiempo indeterminado, y d) con seguridad social (Zucchetti, 2003 en De la Garza, 2009a). No obstante, los cambios que han afectado al mundo del trabajo, a raíz de la reestructuración económica y productiva desencadenada a nivel global desde mediados de los años setenta, han sido conceptualizados bajo el término *trabajo atípico*⁴⁵, entre cuyas características se cuentan: a) no estar subordinado a un solo empleador, b) sin contrato por tiempo indeterminado, c) sin tiempo completo, d) riesgoso pero no necesariamente precario, y d) con el cliente implicado directamente en la producción (De la Garza, 2009a).

⁴⁵ Distinción entre trabajo típico y atípico que será retomada cuando se revisen los postulados de autores como Boyer (1995) y Nefa (2005), quienes han establecido una distinción semejante al referirse a “verdaderos empleos” versus “formas particulares” o “atípicas de empleo”, en el marco del debate sobre los profundos cambios ocurridos en el *modo de regulación* debido a la crisis del régimen de acumulación capitalista acontecida desde mediados de los años setenta.

Producción inmaterial y simbólica: el cliente involucrado en el proceso productivo.

Durante los últimos decenios el empleo industrial ha disminuido en el mundo conforme ha ido creciendo el sector de los servicios, lo que sumado a la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a los procesos productivos (TIC), ha propiciado el surgimiento de nuevas ocupaciones como son el trabajo en *call centers* o el diseño de software, generando así profundos cambios en las condiciones de trabajo de un número de personas cada vez mayor (De la Garza, 2011a; Del Bono, 2001). En este contexto, la extensión de lo que Marx (1974) en su momento denominó como “formas de producción inmaterial”⁴⁶, haría posible hablar también de un tipo de producción eminentemente simbólica (De la Garza, 2009b). Efectivamente, en la producción inmaterial, las relaciones sociales de producción tienden a volverse más complejas a raíz de la intervención de un tercer sujeto que se une al trabajador y al empleador en el proceso productivo, ello en el marco de un trabajo asalariado.

En esta producción inmaterial, la objetivación se da de manera automática en otro sujeto (cliente), y no en un objeto separado de ambos (una mercancía, por ejemplo), por lo que “es posible hablar de una objetivación de la subjetividad que, por tanto, no sólo resulta del trabajo del productor sino también del aporte del consumidor” (De la Garza, 2009a:119). Precisamente, el cliente se involucra en el proceso de producción debido a que el producto no se genera sin su presencia, al menos en momentos clave de este proceso productivo, sostiene el autor antes citado. En tal sentido, dice De la Garza (2011a), las categorías de análisis del trabajo clásico tienden a complicarse en varios sentidos al momento de aplicarlas al trabajo no clásico. Ejemplos de aquello lo constituyen: la presencia de un tercer actor implicado en el proceso productivo (que no es ni empleador ni trabajador); en los trabajos desterritorializados (donde conceptos como la jornada laboral y espacio productivo no poseen límites del todo claros); y en la producción meramente simbólica (generación de espectáculos públicos, diseño de software o el empleo en *call center*).

⁴⁶ Aquellas que en un mismo acto comprimen producción, circulación y consumo, y cuya producción presupone que en el propio proceso de generación hay un tercer actor (el cliente, usuario o consumidor) sin el cual pierde sentido una producción que no puede ser acumulada (De la Garza, 2009b).

En sentido amplio, la relación laboral⁴⁷ corresponde a la o las relaciones sociales que se establecen en el trabajo entre los diversos actores que participan interesada o circunstancialmente en aquel, y que influyen en el desempeño laboral (De la Garza, 2011a). Definición ampliada de la relación laboral que como interacción social posee atributos de práctica e intercambio de significados dentro de determinadas estructuras, por lo que deben considerarse actores no sólo a quienes contratan fuerza de trabajo y quienes son contratados. De esta manera, el concepto ampliado de relación laboral tendría que captar las especificidades propias de los trabajos relacionales, vale decir, aquellos en los que el producto que se ofrece al cliente, tercer actor involucrado en el proceso productivo, es en parte un tipo de relación social.

En efecto, la intervención de clientes, usuarios y otros actores en las relaciones laborales se convierte así en el rasgo más relevante de los trabajos no clásicos. Panorama que obliga a expandir no sólo el concepto de relación laboral, sino también el de control sobre el proceso de trabajo (De la Garza, 2011a). En el producto de los trabajos no clásicos se acrecienta la importancia de los códigos subjetivos (cognitivos, emotivos, morales o estéticos), y el modo en que se generan dichos códigos, muchas veces durante la interacción con el cliente (consumidor). La preferencia del cliente no sólo se basa en el precio y calidad del producto, sino también en la atención que recibe, debido a lo cual el control y la presión del cliente por recibir un producto-servicio de calidad y afectividad adecuadas, es permanece durante toda la actividad laboral. En esta construcción social de la ocupación, por tanto, no es posible separar de manera inmediata la demanda de trabajo de la demanda del producto. En otras palabras, estas dos demandas no se dan en fases separadas sino de manera simultánea.

Construcción social de la ocupación.

En lo que respecta al concepto de construcción social de la ocupación, De la Garza (2011a) señala que las variables clásicas con que se analizan los mercados de trabajo (salario o empleo, por ejemplo) se vuelven insuficientes para analizar formas de empleo no clásicas,

⁴⁷ En un sentido restringido, en cambio, la relación laboral podría ser concebida como aquella que “se establece entre el capital y el trabajo, que parte del puesto de trabajo y se extiende hasta el Estado y las instituciones de justicia laboral y de seguridad social” (De la Garza, 2011a:62).

pesto que el concepto de empleo – en tanto ocupación de asalariados para un patrón – fue pensado durante mucho tiempo en abstracto, como resultado del encuentro entre la oferta de trabajo (fuerza de trabajo, como diría Marx) y su demanda.

La oferta de fuerza de trabajo es un tipo de acción ejercida por quienes desean emplearse. Y como toda acción social, se parte de condiciones que el futuro trabajador no escogió (puestos disponibles, sus redes sociales y sus propias concepciones sobre el trabajo), plantea De la Garza (2011a). También se parte de una cierta estructura de la familia, de las redes familiares o de compadrazgo que permitan acceder a la fuente de empleo, de jerarquías e ingresos y de lo que se considera como trabajo legítimo. Por una parte, el oferente de mano de obra concurre a solicitar empleo con un cierto nivel de educación, calificación y experiencia laboral, género y etnia, origen urbano o rural, en determinado momento de su ciclo vital. Y por otra, este trabajador se sitúa en “estructuras macro” que pueden aparecer invisibles para él, pero que igualmente influyen en sus posibilidades de empleo, como son la coyuntura de crecimiento, la crisis de la economía o las estructuras del mercado laboral (Bourdieu, 1992, en De la Garza, 2011a:64).

La demanda de fuerza de trabajo, en tanto, se vincula a la microeconomía de la empresa (las ventas, inversiones y exportaciones) y a la macroeconomía que impacta en ella (inflación, tasa de cambio, déficit en cuenta corriente). También se relaciona con la configuración sociotécnica del proceso de trabajo de la empresa (arreglo entre tecnología y organización, relaciones laborales y perfil de la mano de obra, cultura gerencial y laboral) que implique al cliente como una dimensión relevante, y con las estrategias de la gerencia para el manejo del personal y de las relaciones laborales; sin dejar de lado las restricciones de las leyes laborales o de seguridad social y los contratos colectivos de trabajo, agrega De la Garza (2011a). En el encuentro entre oferta y demanda de trabajo están involucrados sujetos que tienen intereses – uno, el interés de ser empleado en ciertas condiciones, y el otro, el de conseguir al empleado adecuado –, pero estos no actúan con total libertad, sino que están limitados o impulsados por estructuras micro, meso y macro como las mencionadas previamente. Una vez ubicados en estas estructuras, los actores conciben la relación de trabajo de acuerdo con sus intereses, experiencia y carga cultural.

Concepto ampliado de trabajo.

Por último, en opinión de De la Garza (2011a), las interfaces entre trabajo y no trabajo, y la nueva importancia que han adquirido los trabajos no industriales, llevan a proponer un concepto ampliado de trabajo. Su objeto puede ser material o inmaterial, destacando la revalorización de objetos simbólicos de trabajo, y una actividad laboral que no sólo implica lo físico y lo intelectual, sino, más analíticamente, su cara objetiva y subjetiva. Es, por tanto, una actividad que supone que el producto existe dos veces, una en la subjetividad y la otra objetivada, aunque dichas objetivaciones puedan serlo también de significados y en significados. Se establece así una conexión entre medios y fines en el trabajo, la cual pone en juego todos los campos de la subjetividad, no sólo los de carácter cognitivo o científicos, porque el trabajo es una relación con objetos que pueden provenir de la naturaleza o no, configurándose más específicamente una interacción social, inmediata o mediata, con componentes físicos y subjetivos⁴⁸, concluye el propio De la Garza (2011a:69).

3.1.1.2. El debate sobre la sociedad postindustrial y la sociedad de la información.

El tránsito de la sociedad industrial y terciaria a la sociedad del saber y de la información, sostienen autores como Drucker (1995) o Castells (1997), ambos enunciados por Beck (2000), traerá consigo un cambio radical en el mundo laboral y en el concepto de trabajo. Para Drucker y Castells, un claro ejemplo de aquello es la importancia que adquiere el *saber* como recurso económico, convirtiéndose en la principal fuente de riqueza social. Si durante la era industrial el obrero fabril fue la personificación de un tipo de sociedad, y el trabajo la base del progreso social, en la era informacional los llamados “trabajadores del saber”, cuyas aptitudes y conocimientos les permiten llevar la ciencia especializada a innovaciones generadoras de beneficios (productos o novedades técnicas y organizativas), serán el grupo privilegiado de la llamada “sociedad de la información”, plantea Beck (2000) al revisar este debate.

⁴⁸ La especificidad de un trabajo, en opinión de De la Garza (2011a), no radica en las características del objeto, ni de las actividades mismas, ni del tipo de producto, sino de la articulación del proceso de producir con determinadas relaciones sociales amplias (de poder, de interés, de influencia, culturales, etc.).

Ya a finales de los años sesenta, Drucker (1968) preveía la universalización del *knowledge worker* (trabajador del conocimiento), destacando el aumento en la proporción de la población económicamente activa (PEA) orientada a producir y distribuir información más que bienes y servicios: “su relativa independencia respecto de las clásicas instituciones burocráticas y su mayor manejo de la información y de conocimientos los hace más individualistas, más exigentes y más conscientes de la importancia de su aporte en la productividad. Les importa menos “pertenecer” a una empresa o institución que satisfacer sus expectativas de trabajo en términos de trabajo y realización”, agrega Hopenhayn (2001:214-215) al describir el perfil de aquel tipo de trabajador basándose en los postulados de Drucker. Es más, este tipo de trabajadores constituiría en la actualidad un “nuevo” o “cuarto” sector, diferenciándose a su vez del sector convencional de los servicios⁴⁹.

Por su parte, Del Bono (2001) plantea que el advenimiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha conllevado el surgimiento de nuevos empleos ligados al ámbito de la informática y las telecomunicaciones (donde destacan, por ejemplo, las empresas que prestan servicio de atención telefónica conocidas como *call center*), lo que ha modificando sustancialmente las condiciones de trabajo de un número creciente de personas a nivel mundial. Ello en el marco de la llamada *sociedad de la información*⁵⁰, la cual “engloba procesos sociales, económicos y políticos los cuales tienen como factor en común que las tecnologías digitales sean los instrumentos mediadores entre las personas. Estas tecnologías permiten almacenar, transferir y/o transformar información en volúmenes y a velocidades tales que revolucionan prácticas que fueron tradicionales en las empresas, instituciones y los individuos durante el capitalismo del siglo XX” (Micheli, 2007:49).

Frente al avance tecnológico que representan las TIC y el nuevo escenario económico, social y cultural que ello depara, Bourdieu (2000a:29-30) es claro en señalar que “Lo inmaterial, tanto a nivel de las naciones como de los individuos, se apoya sobre estructuras

⁴⁹ No obstante, este nuevo sector, lejos de ser intensivo o mayoritario en trabajadores, lo es ciertamente en tecnología. Por lo mismo, no es capaz de absorber la fuerza de trabajo expulsada de otros sectores, sobre todo del tradicional de servicios (Rifkin, 1999, en Hopenhayn, 2000:215).

⁵⁰ Configuración social profusamente analizada por Castells (1997).

bien reales como los sistemas de enseñanza y los laboratorios en el caso de las naciones”, lo que para el autor constituye una distribución desigual del capital cultural, tanto a nivel internacional como a nivel de cada país. Algo semejante ocurre con la proliferación de los empleados de *call centers* y de empresas de telemarketing, con trabajadores de servicios cada vez más insertos en la actual lógica productiva de valor agregado, lo que ha creado un nuevo contingente de trabajadores denominado *ciberproletariado*: un nuevo proletariado ligado a la era cibernética, integrado por quienes se desempeñan en trabajos cada vez más *virtuales*, pero en un mundo profundamente *real* (Huws, 2003, en Antunes, 2011:116-117).

En opinión de Bourdieu (2000a), de la distribución desigual del capital cultural se ha visto beneficiada la clase dirigente nacional y mundial, presentando el éxito de quienes poseen un mayor capital cultural o escolar para justificar la existencia de lo que el autor entiende como *paradigma del nuevo burgués conquistador*, y promoviendo como ejemplos dignos de imitar en la presente sociedad de la información los casos de Bill Gates (fundador de Microsoft), y ahora último de Steve Jobs (fundador de Apple). En palabras del mismo Bourdieu, la *nueva economía* tendría todos los atributos para aparecer como “el mejor de los mundos”:

“es *global*, y los que la dominan son internacionales, políglotas y policulturales, por oposición a los locales, nacionales o provincianos; es *inmaterial*, produce y hace circular objetos inmateriales, información, productos culturales (la computadora manipula información, códigos, símbolos, mensajes). Ella puede así aparecer como una economía de la inteligencia reservada a la gente inteligente (lo que le atrae la simpatía de los periodistas y los ejecutivos “conectados”)” (Bourdieu, 2000a:30-31)⁵¹.

Retomando el tema del capital cultural, Bourdieu (2000a) destaca su carácter ambiguo y, al mismo tiempo, subordinado. Es instrumento de comunicación, pero también de dominación. La clase de los *managers* representa precisamente dicha ambigüedad, puesto que su poder reside en la dominación que ejercen por medio de su capital cultural. Así, la función principal de los “ejecutivos” en la actual división del trabajo, es decir, la de aquellos trabajadores intelectuales “provistos de una competencia socialmente reconocida”, dotada de valor mercantil, pero no poseedores de la propiedad de sus medios de producción (en la mayor parte de los casos, precisa el autor), vendría siendo la de “contribuir a la

⁵¹ Cursivas y negritas propias.

reproducción de la cultura y de las relaciones sociales establecidas” (Bourdieu, 2000a:33). Bajo estos términos, “el capital cultural queda subordinado al capital económico, único capaz de concentrar el capital cultural y asegurarles los medios concentrados (laboratorios, etc.) que son necesarios para su pleno rendimiento”, agrega Bourdieu (op. cit., p. 33).

Esta visión sobre la nueva economía (que exagera sus beneficios y minimiza sus falencias) ha llevado a algunos a instaurar “un neodarwinismo que hace de la racionalidad postulada por la teoría el producto de la selección natural de los mejores, la justificación imparable del reino de *los mejores y los más brillantes* (Bourdieu, 2000a:32). Desmitificando aquel panorama, y centrándose en el ámbito ocupacional y de las calificaciones, Bourdieu (2000a) sostiene que el utilizador modal de la informática, dotado de un ingreso elevado, cuyo virtuosismo les permite diseñar y escribir sus propios programas, tendrían muy poco en común con “los nuevos trabajadores en cadena de la informática, tales como los asistentes telefonistas que hacen todo lo posible por mantener la *hot-line* de los proveedores de acceso a internet las veinticuatro horas del día”, sostiene Bourdieu.

Al plantear la relación entre educación, productividad del trabajo y economía, Zapata (2001:107-108) sostiene que pese a la prolongación de los años de estudios y el aumento del número de alumnos en las universidades (tanto en los países desarrollados como en aquellos que apuntan a dicha condición), no se establece necesariamente un vínculo favorable entre aquel proceso y la evolución de la productividad del trabajo, tampoco en términos de los ingresos percibidos, ni menos en lo que respecta a la estabilidad laboral. Más aún, en puestos de trabajo donde los niveles de calificación y capacitación no juegan un papel primordial, sino por el contrario, la descalificación desempeña un rol esencial para asegurar la productividad y rentabilidad de las empresas, se observan altos niveles de rotación laboral, sin que sea necesario para aquellos trabajadores conocer en profundidad los procesos productivos. Precisamente, la alta rotación laboral se presenta como uno de los rasgos característicos de la industria de *call center*, según consignan varios autores (Taylor y Bain, 1999/2000; Peaucelle, 2000, en Hingst, 2006).

Por otra parte, Bourdieu (2000a:28) plantea que el uso de la noción de “capital humano”, acuñada por varios economistas, tiene por objeto “evitar la *naturalización* de las diferencias económicas y sociales basadas en el capital cultural”, ocultando esas diferencias económicas y sociales de formación (de origen social), resaltando los “dones” naturales que posee cada persona, y aspirando a potenciar sus habilidades y mejorar su calificación como garantías de un buen acceso al mercado laboral. En lo referente al tema de las calificaciones, en el caso particular de las empresas de *call center* y el perfil de su fuerza de trabajo (caracterizado por Morales y Uribe-Echeverría, 2010), en estos lugares trabajan mayoritariamente mujeres (jóvenes y de mediana edad), de baja calificación y escasas competencias, con poca experiencia laboral o que buscan reintegrarse nuevamente al mercado laboral, y también jóvenes (con enseñanza media cursada, estudiantes de carreras técnicas y universitarias, egresados y titulados).

Tomando como ejemplo el caso de las empresas de *call center* y el fuerte énfasis en las “habilidades blandas” de las personas que acceden a estos puestos de trabajo (empatía, tolerancia y escucha activa, entre otras) como factor necesario para desarrollar dicha actividad, y sobre la base de lo planteado antes por Bourdieu (2000a), podría señalarse que la acción de estas empresas tiene como propósito ocultar el hecho de que promueven puestos de trabajo que absorben mayormente personal poco calificado, lo que a su vez responde a la fuerte segmentación de los mercados laborales. Sin embargo, esto último les permite a los *call center* captar personal joven calificado que, debido a un difícil acceso al mercado laboral (como profesionales de carreras técnicas y/o universitarias), acceden a dichas empresas como una fuente de empleo momentánea, a la espera de conseguir un trabajo ligado al ámbito de la carrera estudiada.

En opinión de Zapata (2001), lejos de aquel horizonte auspicioso en términos de empleos altamente calificados de la era globalizada e informacional, el escenario actual – en ciertos aspectos – se asemeja bastante al de la época del régimen fordista: el incremento de la productividad sigue descansando en la intensificación del trabajo, mediante ritmos de trabajo acelerados frente al logro de determinadas metas productivas, e internalizadas por

las personas como estrategias laborales para lograr un ingreso más alto⁵², agrega Echeverría (1996). Más bien, dice Zapata (2001), el trabajo en la actualidad es desempeñado por trabajadores poco calificados, y que en la práctica poco tiene que ver con aquella retórica que aún le otorga un papel esencial a la educación como motor principal de la productividad.

En síntesis, se aprecian dos visiones contrapuestas en torno a la sociedad postindustrial y el futuro que la misma depara a los trabajadores. Por un lado, están quienes promueven un tipo de sociedad en la que el conocimiento será la fuente principal de la productividad y del crecimiento, donde la actividad económica habrá de desplazarse de la producción de bienes hacia la realización de servicios, y en la cual tendrían mayor importancia las ocupaciones con un alto contenido de información y conocimiento (Bell, 1975, en Del Bono, 2005). Y por otro, quienes afirman que si bien los trabajadores poseen mayores niveles de educación que en épocas anteriores, esto no implica necesariamente que la actividad que ellos realizan demande altos niveles de experticia y conocimiento, ni que tampoco estén en condiciones de obtener un buen trabajo (Warhurst y Thompson, 1998, en Del Bono, 2005:5).

3.1.2. La crisis de la relación salarial.

Con objeto de los grandes cambios ocurridos en el modo de regulación, producto de la crisis del régimen de acumulación capitalista iniciada a mediados de los años setenta, Neffa (2005) plantea que dentro de las formas institucionales que componen el modo de regulación, la más afectada ha sido la *relación salarial*⁵³. Citando a un importante referente de la corriente regulacionista francesa, Neffa entiende a la relación salarial como “la forma

⁵² Esto lo confirman algunos estudios sobre la industria de *call center* (Kremerman, 2006; Uribe-Echeverría y Morales, 2010), en los que se aprecia que un alto porcentaje del salario que perciben los teleoperadores corresponde a un componente variable, basado en: bonos de productividad y comisiones por ventas, ello en el caso de la atención a clientes y ventas de productos tangibles e intangibles; o bien porcentaje de recuperado, en el caso de la cobranza telefónica, según el valor de la deuda que mantiene un cliente con un servicio y cuánto de aquel monto logra ser “recuperado” por parte del agente telefónico (AT). Aunque aquello, en términos proporcionales, no se vea reflejado necesariamente en la comisión que el teleoperador reciba: por muy alto que sea el monto de recuperado de la deuda logrado por el AT, el porcentaje de dicho monto que recibirán en su bono será ostensiblemente menor.

⁵³ Para conocer los principales elementos de la relación salarial de los inicios de la industrialización, véase: Castel (1997:328).

institucional que especifica las modalidades adoptadas históricamente por la relación existente entre trabajadores asalariados y los propietarios responsables de la gestión de los medios de producción”, para luego definirla como aquel “conjunto de condiciones jurídicas e institucionales que rigen el uso del trabajo asalariado y el modo de existencia de los trabajadores” (Boyer, 1995, en Neffa, 2005:46).

Las grandes transformaciones ocurridas en el seno del régimen de acumulación capitalista se originaron en los países capitalistas industrializados, pero su vigencia se fue ampliando progresivamente hacia los países semi-industrializados y/o emergentes. Así, como una estrategia empresarial para enfrentar la crisis y frenar la caída de las tasas de productividad y de ganancia, comenzaron a propagarse rápidamente una serie de modalidades específicas de empleo “no estándar”, compatibles con la flexibilidad productiva y la reducción de los costos laborales, pero antagónicos con aquellos que se consideraban como “verdaderos empleos”. Estos últimos comenzaron a perder protagonismo dentro de la población económicamente activa (PEA) de los países industriales desarrollados: la magnitud y proporción de los trabajadores que los ocupan decrece conforme avanzan las “formas particulares de empleo”, o los “empleos atípicos”, sostiene Neffa (2005).

Dicho esto, los “verdaderos empleos”, predominantes en los países desarrollados durante buena parte del siglo XX y resultantes de la relación salarial del modelo taylorista-fordista (Boyer, Saillard, 1996 y 1998, en Neffa, 2005:45-46), pueden caracterizarse de la siguiente manera:

- ✓ Empleo de tiempo completo; en relación de dependencia, regulado y con contrato de duración por tiempo indeterminado;
- ✓ Ejecutado en un establecimiento determinado por el empleador y diferente del domicilio del trabajador;
- ✓ Con salarios establecidos mediante negociación colectiva o normas estatales;
- ✓ Con una garantía de estabilidad y protegido por el derecho del trabajo, es decir, protegido de despidos arbitrarios mediante disposiciones jurídicas y financieras en

materia de preaviso e indemnización, y con intervención de la Inspección del trabajo al registrarse despidos masivos,

- ✓ Con un sistema de previsión y seguridad social que daba cobertura en salud al asalariado y su grupo familiar, como también en los casos de accidentes laborales, enfermedades derivadas del trabajo o jubilación.

En contrapartida, como resultado de la progresiva generalización de formas de empleo atípico, se complejizaron y modificaron significativamente las categorías ocupacionales. Citando a Boyer (1995), Neffa (2005) esboza una serie de modalidades que registraría la relación salarial actual y que reflejarían, como se dijo, el incremento de “formas particulares” o “atípicas de empleo”.

- a. ***Flexibilidad externa de la fuerza de trabajo***, con el fin de reducir los costos empresariales de despido y eliminar restricciones legales para el ingreso y salida del trabajador del puesto de trabajo. Así, las empresas cubren la necesidad de ajustar con rapidez y eficacia su dotación de personal a las variaciones de la demanda; pero al mismo tiempo se vulnera la anterior estabilidad del empleo, promoviendo una rápida rotación de la fuerza de trabajo entre organizaciones y unidades productivas, acelerando el tránsito por el mercado del trabajo;
- b. ***Flexibilidad interna***, para promover dentro de la empresa la movilidad de los trabajadores entre distintos puestos de trabajo, y su polivalencia, o sea, que un mismo trabajador pueda ejercer alternativamente diversas funciones de manera integrada (ampliación y enriquecimiento de tareas); lo que antes se reflejaba en una división social y técnica de las tareas, asignadas a un trabajador que ocupaba de manera permanente un mismo puesto de trabajo;
- c. ***Precarización del empleo***, vale decir, aquel que registra una inserción endeble en la producción de bienes y servicios; referido a características ocupacionales que impulsan o facilitan la exclusión del trabajador del marco de la ocupación; se expresa en una participación intermitente en la actividad laboral y en la disolución del modelo de asalariado socialmente vigente; también en condiciones contractuales que no garantizan

la permanencia de la relación de dependencia (Pok, 1992, en Neffa, 2005). Concepto de precarización que será abordado con mayor detalle en el próximo apartado.

- d. ***Externalización y subcontratación de trabajadores***, en tanto modalidad de relación salarial que se ha ido generalizando en todas las organizaciones y en las empresas de cualquier tamaño. Por medio de la existencia de un umbral mínimo de trabajadores empleados, las empresas han conseguido inmovilizar menos capital fijo y disminuir costos laborales (en salarios directos e indirectos); flexibilizar la producción y adaptarse rápidamente y con menores costos a los cambios registrados en la demanda. Igualmente, las empresas han logrado acotar su planta de personal estable con objeto de facilitar la gestión de la fuerza de trabajo y reducir la representación sindical. Asimismo, dentro de la empresa se produce una división social y técnica del trabajo, confiriéndose tareas a personas o unidades productivas que operan fuera del establecimiento, siendo remuneradas en función del producto o servicio proporcionado (antes que por la jornada laboral), transfiriéndoseles una parte de los riesgos del negocio, plantea Neffa (2005:48). Otro aspecto a tener presente, es que la relación de la “empresa madre” con el resto de personas o empresas subcontratistas está regida – generalmente – por el derecho civil o comercial antes que por el derecho del trabajo, volviendo más compleja la toma de responsabilidad de los derechos laborales por parte de la empresa mandante para con los trabajadores subcontratados.
- e. ***Contratos de trabajo eventual o estacional y de duración por tiempo indeterminado; trabajo temporal contratado mediante Agencias de Trabajo Temporario***⁵⁴, lo que le permite a las empresas proveerse de fuerza de trabajo (en el sector público o privado, en distintos países) por el período de tiempo que estimen necesario para llevar a cabo la producción o la prestación de un servicio, o bien para hacer frente a la demanda accediendo a fuerza de trabajo por un determinado lapso temporal. En el segundo caso, se registra una triangulación de la relación salarial, en la cual el trabajador es contratado por la Agencia, con quien tendrá relación de dependencia y la que, en algunos casos, le pagará la remuneración al trabajador. Así, la tarea se realiza en el establecimiento de un empleador a cuyos objetivos se responde en términos de modalidades de trabajo y

⁵⁴ Lo que en Chile se conoce como “Empresas de Servicios Transitorios” (EST). Véase: Lara (2008).

disciplina, pero con el que el trabajador no mantiene una relación formal de dependencia (Neffa, 2005:49).

3.1.2.1. Precarización del empleo y deterioro de las condiciones de trabajo.

Como advierte Castel (1997), uno de los principales factores que puso de manifiesto la conmoción que sufrieron las sociedades desarrolladas al comenzar la década del setenta fue sin dudas la problemática del empleo. En este contexto, el progresivo aumento del desempleo fue sólo la manifestación más visible de una transformación aún mayor, donde “La *precarización* del trabajo es otra característica, menos espectacular, pero sin dudas más importante” (Castel, 1997:404). Reflejo de aquello fue la pérdida de hegemonía del contrato de trabajo por tiempo indeterminado y el incremento de ‘formas particulares de empleo’ o ‘empleo atípico’, muchos de ellos “sostenidos por el poder público en el marco de la lucha contra el desempleo”, según plantea el propio Castel.

Lejos de percibir un cambio en dicha situación, para Castel (1997) “este proceso parece irreversible”. Más aún, la diversidad y discontinuidad de las formas de empleo no hacen sino reflejar el “trastorno profundo de la condición salarial”, lo que ha significado el reemplazo de un paradigma basado en el empleo homogéneo y estable, por otro que avanza hacia la dirección contraria. Así, la importancia del fenómeno de la precariedad laboral radica en que este “permite comprender los procesos que *nutren* la vulnerabilidad social y, en última instancia, generan el desempleo y la afiliación” (Castel, 1997:405-406). En opinión del autor, pareciera ser que el desempleo y la precariedad laboral se han inscrito en la dinámica actual de la modernización, en tanto consecuencias necesarias de los nuevos modos de estructuración del empleo, en el marco de la lucha entre las empresas por la competitividad, pero poniendo en serio riesgo la estructura misma de la relación salarial, dice Castel, para luego agregar:

“La empresa es sin duda la fuente de la riqueza nacional, la escuela del éxito, el modelo de la eficacia y la competitividad. Pero hay que añadir que la empresa funciona también, y aparentemente más, como una máquina de vulnerabilizar, e incluso como una “máquina de

excluír”. Y esto, doblemente. En el seno mismo de la empresa, el curso hacia la eficacia y la competitividad supone la descalificación de los menos aptos” (Castel, 1997:407-408).

El panorama se presenta especialmente complejo para los segmentos más vulnerables del mercado de trabajo: los trabajadores de mayor edad y los jóvenes. Así, el desempleo y la precariedad laboral tendrán como resultado la “invalidación de los “trabajadores que envejecen”, con demasiados años o no lo bastante formados como para el reciclamiento [readecuación], pero demasiado jóvenes para la jubilación” (Castel, 1997:408). Pese a la enorme importancia que se le atribuye a la empresa como agente central en el proceso de integración de las economías nacionales al ámbito internacional, ello en el marco de la globalización económica, “la empresa también fracasa en su función integradora de los jóvenes”, puesto que “Al elevar el nivel de las calificaciones exigidas para el ingreso, desvaloriza a una fuerza de trabajo incluso antes de que haya entrado en servicio. Jóvenes que hace veinte años se habrían integrado sin problemas en la producción, se encuentran condenados a errar (...) de una pequeña tarea a otra. Pues la exigencia de calificación no siempre guarda relación con los imperativos técnicos”⁵⁵, sostiene Castel (1997:408).

Ante la amenaza de los futuros cambios tecnológicos, las empresas tienden a precaverse “contratando a jóvenes con calificación superior a la necesaria, incluso en sectores de estatuto poco valorizado”, plantea Castel (1997), para luego agregar que dicha situación no ha hecho más que desmotivar y acentuar la movilidad-precariada en estos jóvenes, quienes a su vez se sienten “tentados a buscar en otra parte, si es posible, una relación más estrecha entre su empleo y su calificación. De ello resulta sobre todo que los jóvenes realmente no calificados corren el peligro de no tener ninguna alternativa de empleo, puesto que los lugares a los que podrían aspirar son ocupados por otros, más calificados que ellos” (Castel, 1997:408-409). Frente a esto, sería una visión “optimista” la de quienes plantean como solución a la “crisis” del desempleo mejorar y multiplicar las calificaciones. Más bien, dice Castel, “uno se precave contra la “inempleabilidad”.

⁵⁵ Siendo justos con Castel (1997), el propio autor señala en páginas siguientes que “Sería injusto atribuir a la empresa toda la responsabilidad de esta situación. Su función es dominar los cambios tecnológicos y plegarse a las exigencias nuevas del mercado”. No obstante, el propio Castel advierte que “en las transformaciones en curso, una adhesión extrema a las exigencias inmediatas de la rentabilidad puede en el largo plazo revelarse como contraproducente para la empresa misma (por ejemplo, la flexibilización salvaje quiebra la cohesión social de la empresa o desmotiva al personal)” (Castel, 1997:410).

Reconociendo el carácter legítimo de la aspiración por atacar el problema de la ‘baja calificación’, el propio Castel (1997) explica que “resulta ilusorio” pensar que los no-empleados podrán encontrar empleo por el sólo hecho de mejorar su nivel: hoy en día la relación formación-empleo se inscribe en un contexto muy disímil al de comienzos del siglo XX. En él, la formación y socialización promovida por la escuela facilitó la migración de los jóvenes campesinos a la ciudad, lo que a la larga significaría la formación de una clase obrera instruida y competente, y donde estos jóvenes encontraban empleos a la medida de sus nuevas calificaciones. Así, el imperativo democrático por elevar el nivel de formación de las personas no debiera desviar el foco de atención hacia otra problemática tanto o más delicada que la anterior: la *inempleabilidad* de los calificados (Castel, 1997:409).

Retomando el tema del empleo precario, Neffa (2005) sostiene que lo que lo caracteriza esencialmente no es que éste tenga un carácter ilegal, falta de registro o cuyo ejercicio sea clandestino, sino su debilidad en cuanto a la permanencia de la relación salarial de dependencia, con sus implicancias jurídicas y económicas en materia de estabilidad, así también de protección legal y de seguridad social. Si bien en un comienzo a la precarización se le consideraba algo ‘normal’ o ‘circunstancial’, con un carácter marginal y calculado como residual por los más optimistas, la precarización del empleo así entendida ha comenzado progresivamente a caracterizar la mayoría de los nuevos empleos creados, y esa tendencia se ha generalizado y consolidado desde comienzos de la presente década (Neffa, 2005). Análisis recientes realizados desde la sociología del trabajo y otras disciplinas abocadas a temas laborales, conciben a la *precarización* como uno de los rasgos persistentes del trabajo en la primera década del siglo XXI⁵⁶.

⁵⁶ La precarización, en tanto “rasgo persistente del trabajo”, fue uno de los temas que suscitó mayor interés durante el Encuentro Pre ALAST Cono Sur, realizado en Santiago los días 5 y 6 de noviembre de 2012. Instancia que contó con la presencia de destacados investigadores latinoamericanos, y que sirvió de antesala a la realización del VII Congreso de la Asociación de Estudios del Trabajo a realizarse en Sao Paulo, Brasil, en julio de 2013.

3.1.2.2. Descolectivización e individualización de las relaciones laborales.

Ante la metamorfosis del trabajo y la instauración de la precariedad laboral, la compleja articulación entre los colectivos, las protecciones y los regímenes de individualización se encuentra ampliamente cuestionada. Las transformaciones que van en el sentido de una mayor flexibilidad, tanto en el trabajo como fuera del mismo, tiene sin duda un carácter irreversible (Castel, 1997). La segmentación de los empleos y el notorio incremento de los servicios entrañan una individualización de los comportamientos laborales muy distinta de las regulaciones colectivas de la organización “fordista”. Para Castel (1997:471), ya no basta con saber trabajar, “hay que saber venderse”. Ante este panorama, los individuos se ven impulsados a definir ellos mismos su identidad profesional, haciéndola reconocer en una interacción que moviliza tanto un capital personal como una competencia técnica general. Sin embargo, la desaparición de los encuadres colectivos y de los marcos de referencia que valían para todos no se limita solamente al ámbito laboral.

La radicalización del proceso de individualización se caracteriza hoy en día por la progresiva desvinculación de los individuos a las instituciones y marcos de sentido de la sociedad industrial (modernidad organizada), y su revinculación a imaginarios propios de la modernidad “tardía” centrados en la cultura, el consumo, y las comunicaciones. Situación que hace del individuo, ya no en la sociedad, el centro de toda iniciativa, acción y padecimiento (Beck, 2001, en Díaz *et al.*, 2006). Desde su particular posición en el desigual orden social, los individuos son compelidos a construir sus propias biografías, a elegir permanentemente sus cursos de acción en un entorno cambiante e inestable que ya no ofrece, con la claridad de antaño, marcos colectivos de referencia y enraizamiento. En medio de este proceso de destradicionalización, las personas incrementan su autonomía, pero deben asumir la tarea de construir reflexivamente su identidad y dar forma a sus biografías (Díaz *et al.*, 2006).

Los cambios acaecidos en el mundo del trabajo desde la década del setenta estarían generando, por un lado, un cambio progresivo del significado atribuido al trabajo remunerado como fuente de sentido de las identidades personales, y por otro, un

debilitamiento de su carácter como matriz cultural sobre la que se constituían los vínculos sociales en la modernidad industrial, socavando su capacidad de otorgar formas de afiliación o pertenencia (Melucci, 2001, en Díaz *et al.*, 2006). Esta situación, llevada a su extremo, ha llevado a algunos a proclamar directamente la *muerte* de lo que Castel (1997) entiende como “sociedad salarial”. Sin embargo, el propio autor francés advierte que dichas declaraciones deben tomarse con precaución, ya sea que provengan de quienes se regocijen con el fin de la sociedad salarial, o bien de quienes la lamentan, pues “Hay que tratar de pensar las condiciones de la metamorfosis de la sociedad salarial, más bien que resignarse a su liquidación”, plantea Castel (1997:466).

Cabe recordar que la consistencia de la condición salarial, durante el período conocido como “Los Treinta Gloriosos”⁵⁷, se basaba “en la inscripción de sus miembros en *colectivos*: colectivos de trabajadores con el peso de la gran industria; colectivos sindicales que asumen los intereses homogéneos de grandes categorías socioprofesionales; convenciones colectivas gracias a las cuales no es ya un trabajador aislado al que se contrata, sino que se apoya en logros que fueron negociados o impuestos en forma colectiva; regulaciones colectivas del derecho del trabajo y de la protección social; y, coronando todo, el manejo del Estado social⁵⁸, que es la instancia de lo colectivo por excelencia” (Castel, 2010:23). De este modo, se había producido “una suerte de sinergia social entre la organización colectiva del trabajo, la existencia de interlocutores sociales que actuaban como actores colectivos y una presencia fuerte del Estado social que daba un carácter legal a los equilibrios negociados entre los intereses del capital y los del trabajo”, sostiene Castel.

⁵⁷ Período que abarcó el fin de la Segunda Guerra Mundial y hasta mediados de los años setenta, caracterizado por un crecimiento económico sostenido y por altos índices de empleo en los países de capitalismo avanzado. Sin embargo, aquel rótulo (Treinta Gloriosos), en el caso francés, constituye, a decir de Castel (2010:18), una expresión discutible y que conserva “nostalgias sospechosas”. Ello, al invisibilizar una serie de fenómenos ocurridos durante aquel período (guerras coloniales y conflictos agudos, severas injusticias y desigualdades sociales) que no se relacionarían del todo con una sociedad pacificada, plantea el autor francés.

⁵⁸ Entendiendo como tal a aquella entidad que constituyó el soporte principal del capitalismo industrial. Un Estado protector que se apoyaba en los mecanismos de organización colectiva del trabajo para garantizar una seguridad social generalizada, pero que producto de las grandes transformaciones acaecidas en las distintas sociedades capitalistas de occidente, desde mediados de la década del setenta, sus capacidades han sido puestas en entredicho (Castel, 2010:36).

No obstante, el advenimiento del nuevo régimen del capitalismo postindustrial traería aparejado una dinámica basada en la *descolectivización*, o si se quiere, en una *reindividualización* (remontándose a la deplorable situación del proletariado industrial de finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, y que debido a su afiliación a entidades colectivas el trabajador pasó a convertirse en “asalariado”, y a formar parte de la “sociedad salarial” antes mencionada), la que a su vez ha reconfigurado profundamente la organización del trabajo y las carreras profesionales (Castel, 2010). En opinión del sociólogo francés, se asiste a una creciente individualización de tareas, que demandan una mayor adaptabilidad y movilidad del “operador” (el término trabajador ha ido perdiendo protagonismo progresivamente). A estas nuevas formas de organizar la producción, en tanto, estarán ligadas diversas formas de *trabajo inmaterial*.

Por último, los cambios en las “trayectorias profesionales”, o bien “modelos biográficos”, como les denomina Beck (2001), se reflejan en la exigencia de los trabajadores de hacerse cargo de su propio recorrido profesional, de hacer elecciones y de producir reconversiones en escenarios de cambios constantes, como se mencionó al comienzo de este apartado. Debido a ello, las carreras profesionales se han vuelto discontinuas, se han desafiado de las regulaciones colectivas que garantizaban un empleo más estable, y donde la rotación laboral se ha vuelto una constante en la actualidad; de modo que, con la fluidez de los recorridos y la discontinuidad de las trayectorias laborales, el estatuto del empleo se ha visto severamente afectado (Castel, 2010:24-25).

En el contexto descrito anteriormente, hay quienes se han visto beneficiados por las nuevas exigencias, volviéndose “hipercompetitivos”. En ellos descansa el discurso gerencial actualmente. Se trata de los grandes ganadores de estas transformaciones, dice Castel (2010). Sin embargo, el autor también advierte la presencia no menos importante de aquellos individuos insertos en este remolino de cambios, pero incapaces de posicionarse en él de manera favorable, y menos de dominarlo. Son quienes carecen de los “capitales” necesarios, dice Castel (refiriéndose a Bourdieu), por lo que éste tipo de individuos se ven

amenazados por la invalidación social, al desconectarse de los soportes colectivos del trabajo, o bien al carecer de lo que Castel entiende como *propiedad social*⁵⁹.

Por el contrario, en la actualidad se estaría más cerca de lo que Elías (1990) entiende como una “sociedad de individuos”, compuesta de individuos provistos de recursos y de bienes, encerrados en sí mismos e insertos en una cultura de una subjetividad tal que los lleva a olvidarse de que viven en sociedad. Es lo que Castel (2010:26-27) entiende como *individuos por exceso*, versus aquellos individuos que, al carecer de los soportes necesarios para poder garantizar un mínimo de independencia social, se convierten en *individuos por defecto*. Idea anteriormente desarrollada por el propio Castel (1997).

3.2. Desregulación del mercado del trabajo en Chile.

3.2.1. La implantación del neoliberalismo en Chile.

El proceso de reestructuración capitalista ocurrido en Chile al comenzar la década del setenta, el cual significó la ruptura del proceso democrático y la puesta en práctica de una severa represión política con objeto del golpe militar de 1973, no sólo transformó la institucionalidad política de un país que hasta ese entonces era reconocido en el continente por su larga vida republicana⁶⁰, sino que también provocó un severo impacto en la esfera económica, social y cultural del país, perceptible hasta el día de hoy.

Cabe destacar que las reformas estructurales aplicadas durante la dictadura militar no correspondieron a una inspiración *propia* de los militares, sino que fueron ideadas con anterioridad (durante la segunda mitad de los años cincuenta) por un grupo homogéneo de

⁵⁹ Con este término Castel (2010) se refiere al basamento de recursos y derechos que en la sociedad moderna brindaron a la mayoría de los individuos los medios de su independencia, dotándoles de una *ciudadanía social* semejante a una *ciudadanía política*. Para apreciar en detalle este razonamiento, véase: Castel (2010:145-165).

⁶⁰ Respecto del contexto socio-político de Chile entre los años treinta y setenta, véase: Moulian (2006).

economistas monetaristas, discípulos de Milton Friedman, los llamados *Chicago Boys*⁶¹ (Martini, 2001). Al poco tiempo de iniciado el régimen militar, estos economistas tomaron el control económico del país, amparados por un terrorismo de Estado que dificultó cualquier forma de resistencia articulada (Sisto y Fardella, 2008). Así, encabezaron el proceso de transformaciones económicas y sociales llevado a cabo en la dictadura militar, impulsando un conjunto de medidas encaminadas primeramente a detener el alza inflacionaria para luego implementar una serie de transformaciones económicas que fueron más allá de un mero programa antiinflacionario (Correa, 1985), y que más tarde los círculos empresariales catalogarían como una “revolución neoliberal”⁶².

La situación de Chile como caso paradigmático en la implementación íntegra de las reformas estructurales promovidas por el neoliberalismo (Núñez, 2004), se entiende con mayor claridad cuando Vergara (1984:11) sostiene que “El modelo impuesto en el terreno económico constituye el caso de aplicación más extremo de la ortodoxia monetarista y librecambista de la Escuela de Chicago”, siendo fundamental la influencia estadounidense en la formación de economistas de dicha corriente económica. En medio de un escenario político-social marcado por fuertes luchas y tensiones, la materialización de los principios del proyecto neoliberal trascendieron el ámbito netamente económico para expandirse a las demás esferas de la vida social, “convirtiéndose en el soporte ideológico de una propuesta global de refundación de la sociedad chilena” (Vergara, 1984:11), y donde la reestructuración económica dio paso a reformas en materia política y legislativa de grandes implicancias hasta el día de hoy.

3.2.1.1. Transformaciones estructurales en materia económica.

Gran parte de las transformaciones estructurales a nivel económico llevadas a cabo durante la dictadura militar estuvieron dirigidas hacia la liberalización de los mercados, la apertura

⁶¹ Todos ellos graduados en la Universidad de Chicago, y fuertemente influenciados por los postulados económicos de M. Friedman. Al respecto, véase Friedman (1966 y 1980).

⁶² El uso de este eufemismo por parte importante del empresariado y la derecha chilena tiene por objeto justificar como “necesaria” la refundación capitalista en Chile, tratándose más bien de un recurso ideológico utilizado para legitimar los costos humanos que la mentada revolución neoliberal generó para el país (Moulian, 1997, en Martini, 2001:270).

económica hacia el exterior y el fortalecimiento del sector privado. En el plano interno, las políticas tuvieron como objetivo la privatización de empresas estatales, junto con la ampliación del sector privado, traspasando a éste último servicios públicos como la educación y la salud. En el plano externo, la eliminación de impuestos y trabas para el comercio exterior y la inversión extranjera caracterizaron las políticas económicas de la época (Henríquez y Riquelme, 2006). Las autoras citadas precisan además que dichas medidas “prepararon las condiciones para un cambio en la organización de la producción que permitiera la flexibilidad en todos los mercados, incluido el laboral” (op. cit., p. 39). Por su parte, Espinoza (1996:6-8) entrega las principales características del *ajuste neoliberal* en materia económica y productiva, realizado bajo la dictadura militar:

- a. Política de *shock*, reflejada en una drástica reestructuración productiva mediante la eliminación de las orientaciones proteccionistas, lo que afectó masivamente a las pequeñas y medianas industrias.
- b. Contracción brusca de la demanda, para lograr el equilibrio extremo.
- c. Predominio absoluto de las políticas macroeconómicas frente a las políticas sectoriales con objetivos específicos, dirigidos a grupos y sectores más necesitados⁶³
- d. Falta de información explícita respecto a las consecuencias de las políticas de ajuste, en materias como pobreza y distribución del ingreso.
- e. Flexibilidad del mercado del trabajo, que contempló dentro de la legislación laboral el despido sin expresión de causa, y restringió además la efectividad de la acción colectiva sindical; viéndose ampliamente afectados el derecho a huelga y la negociación colectiva, hasta el día de hoy, como se verá en los próximos apartados.

3.2.1.2. La reforma neoliberal a la legislación laboral.

De acuerdo con Núñez (2004:17), “una de las reformas estructurales que a la larga va a resultar más estratégica para la consolidación y profundización del neoliberalismo en Chile, corresponde a la brutal desregulación del mercado del trabajo que aplica la dictadura”.

⁶³ Por ejemplo, Espinoza (1996) destaca el no aumento de las pensiones de los jubilados a fin de ajustar el presupuesto fiscal durante aquel período.

Precisamente, en materia de legislación laboral, el mercado del trabajo en Chile pasó a ser regulado por la implementación del Plan Laboral en 1979, cuyos aspectos principales serán detallados a continuación.

Lejos de afrontar problemas ocupacionales propios de la coyuntura que vivía el país, la reforma neoliberal buscaba implementar “un ideal de sociedad supeditada al funcionamiento del mercado, que de hecho operó como una severa reforma estructural para reducir la protección legal sobre el trabajo” (López, 2004:118), rompiendo con gran parte de los avances conseguidos por el movimiento sindical en décadas anteriores. El objetivo de dicha reforma era “diseñar un mercado de trabajo coincidente con una política económica de apertura comercial unilateral y potenciación de los sectores exportadores de materia prima, complementada con una estrategia generadora de empleo basada en el uso intensivo de mano de obra poco calificada y barata”, explica López (2004:118-119).

En este contexto, se implementaron una serie de medidas entre las que destaca un intenso *ajuste legislativo* que permitiera desregular aspectos tales como “las modalidades de contratación laboral, el despido y las condiciones de trabajo, y a la vez restringir intensamente el ejercicio de la libertad sindical y la negociación colectiva” (López, 2004:119). El autor antes citado es enfático en señalar que con la ejecución del Plan Laboral “se derogó legalmente la estabilidad en el empleo mediante el reconocimiento expreso de la libertad empresarial de despido”, lo que a su vez se tradujo en “el uso extenso de un abanico de modalidades contractuales de duración limitada” (López, 2004:128). Sin embargo, con la puesta en práctica de esta reforma laboral, los índices de desempleo igualmente se mantuvieron en aumento, aclara López, poniendo en entredicho la total efectividad que sus defensores le siguen atribuyendo al Plan Laboral. Por su parte, Aguilar (2001:26-27) y Núñez (2004:19-20) destacan las siguientes medidas implementadas como resultado de la aplicación del Plan Laboral, varias de las cuales permanecen actualmente sin mayores alteraciones, como se verá más adelante:

- ✓ **Modificaciones al contrato individual**, permitiendo el libre despido sin expresión de causa (por parte del empleador) ni posibilidad de reclamo (por parte del trabajador).

- ✓ **Normativas en materia sindical**, otorgándole un carácter ‘voluntario’ a la afiliación sindical, permitiendo la existencia de varios sindicatos dentro de una misma empresa, y restricción a la afiliación a una federación y confederación.
- ✓ **Restricciones a la negociación colectiva**, circunscrita sólo al nivel de empresa e impedida en los sindicatos interempresas, independientes y transitorios.
- ✓ **Limitaciones al derecho a huelga**, otorgándole una duración máxima de 60 días y permitiendo el reemplazo temporal de los trabajadores huelguistas, entre otras.
- ✓ **Derogación de los artículos que regulaban el subcontrato**, posibilitando su expansión a las distintas etapas del proceso productivo (antes sólo era permitido en tareas auxiliares a la producción).

Ciertamente, la puesta en marcha de políticas de ajuste estructural en el país trajo cambios significativos en materia económica y productiva, los que impactaron directamente en el mercado laboral, y en particular, en los trabajadores. Coincidiendo con este balance, Núñez (2004) agrega que una de las particularidades propias del proceso de articulación del neoliberalismo en Chile fue la combinación que se dio entre los siguientes aspectos: reestructuración productiva, desregulación laboral e inserción internacional basada en el aprovechamiento de los recursos naturales. De este modo, entre los resultados de la aplicación de la nueva legislación laboral se cuentan: la fuerte reducción de los salarios, el aumento del control empresarial de la mano de obra, y en especial, la flexibilización unilateral en el uso de la fuerza de trabajo por parte del empresariado, agrega Núñez (2004:20-21).

3.2.2. La flexibilidad laboral en Chile.

En Chile, el término flexibilidad laboral ha tenido un uso amplio y poco preciso, explicado, entre otras razones, por lo difícil que se ha vuelto su discusión entre los actores laborales (Echeverría, 2003), y donde el movimiento sindical nacional (e internacional) ha afrontado este debate desde posiciones de menor poder y adoptando una postura defensiva, por lo que ha tendido a imponerse un discurso empresarial basado en los beneficios de la flexibilidad

laboral, y donde el actor empresarial se ha presentado a sí mismo como impulsor del progreso económico y social (Yáñez, 2004).

Para López (2008), el debate sobre la flexibilidad laboral que presenciamos habitualmente en Chile exhibe un notable desconocimiento de las herramientas flexibilizadoras que ya se encuentran disponibles en la actual legislación laboral. Ello debido principalmente a la falta de datos que den cuenta de cómo se contrata, cómo se remunera y cómo se despide en Chile. Situación que, en opinión de López, ha dado pie a juicios categóricos (pero, al mismo tiempo, infundados) acerca de lo que se necesita para ser más productivos y las medidas que han de implementarse para aquel fin. Tal desconocimiento podría deberse, en parte, a que la liberalización y desregulación del marco normativo de las relaciones laborales ocurrió mucho antes que se produjeran las grandes transformaciones estructurales en el aparato productivo y a nivel país (Díaz y Martínez, 1991, en Echeverría, 2003).

Desde los postulados de la teoría económica neoclásica, los cuales han inspirado buena parte de las políticas neoliberales, la flexibilidad laboral es entendida como la “eliminación de las trabas para que los mecanismos del mercado se encarguen de modo espontáneo de asignar el factor trabajo en cuanto a precio y empleo” (De la Garza, 2000:152). La flexibilidad laboral es, pues, sinónimo de desregulación del mercado laboral, dando pie a la eliminación de aquellas regulaciones (legales) o impedimentos (la acción de los sindicatos) que limiten el uso unilateral de la fuerza de trabajo (Núñez, 2004). Dicho esto, la flexibilidad laboral se define como la “capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción” (De la Garza, 2000:162).

En términos operativos, González (1999) sostiene que la flexibilidad laboral asume cuatro formas: *a) Flexibilidad numérica o externa*, que es la facultad que posee el empleador de ajustar el número de personal en los momentos que lo estime necesario, *b) Flexibilidad del tiempo de trabajo*, referida a la posibilidad de variar por períodos determinados la duración de la jornada laboral, *c) Flexibilidad funcional o interna*, consistente en la exigencia de que el trabajador pueda desenvolverse en más de un puesto de trabajo, y *d) Flexibilidad*

salarial, la cual otorga la posibilidad de ajustar el nivel de remuneraciones según las condiciones económicas de la empresa, o bien de acuerdo a las fluctuaciones del mercado. Cada una de estas formas de flexibilidad generan efectos relevantes en el tipo de trabajo que deben desarrollar las personas, en las relaciones laborales y en sus condiciones de trabajo, agrega González.

De los cuatro tipos de flexibilidad laboral antes enunciados, Díaz y Martínez (1995) en Núñez (2004:20-21) sostienen que durante la dictadura militar el empresariado logró implementar cabalmente tres: 1) *Flexibilidad funcional*, reflejada en la reubicación de trabajadores en distintas funciones y/o departamentos de la empresa (sin obstáculos legales ni sindicales, tal como ocurría antes de 1973; 2) *Flexibilidad del empleo* (o numérica, según la clasificación anterior), manifestada en la posibilidad de aumentar o disminuir el personal de planta de las empresas, sin mayores trabas legales, y 3) *Flexibilidad salarial*, materializada en la disminución de los salarios, sin la resistencia efectiva que existía en décadas previas al golpe militar. Entre los resultados que esta situación traería para los trabajadores en Chile en el mediano y largo plazo, destacan: la inseguridad e inestabilidad en el empleo, la inestabilidad en los ingresos y la precarización del empleo, por mencionar algunos (González, 1999:98-99).

En lo referente a la inseguridad e inestabilidad en el empleo, esto se ha visto reflejado en el incremento de la contratación por plazo fijo o por obra o faena, a fin de garantizar en mayor medida el uso de mano de obra en períodos de alza de la demanda. Igualmente, las empresas han externalizado mayormente algunos de sus servicios por medio del trabajo a domicilio y la subcontratación. Así, por una parte, ha disminuido progresivamente la figura del empleo estable, y por otra, la figura del empleador ha tendido a volverse difusa (subcontratación) o a disfrazarse (trabajo a domicilio), generando la sensación de incertidumbre e inseguridad en los trabajadores. En el caso de los ingresos, su inestabilidad se explica en gran medida por la búsqueda de un punto óptimo de ganancias por parte de las empresas. En el marco de las continuas fluctuaciones del mercado, éstas recurren a la rebaja del costo de la fuerza de trabajo con objeto de abaratar sus gastos. La dinámica de los salarios sería la siguiente: en momentos de crisis, tienden generalmente a la baja o a su

mantenimiento. Y en el mejor de los casos, en períodos de bonanza económica, registran un alza medida (González, 1999:99).

En un escenario de flexibilidad laboral como el descrito hasta ahora, la precarización del empleo vendría siendo el resultado más grave para los trabajadores. Para González (1999:99), “la idea de precarización comprende la diferenciación y erosión progresiva y pérdida de las garantías generales ligadas a la relación laboral normal y el deterioro en las condiciones de trabajo”. Por tratarse de empleos que poseen un horizonte de corto plazo, cuya pérdida o falta de continuidad es elevada, suelen tener condiciones laborales inferiores a las de los empleos tradicionales, puntualiza González (1999:99-100).

3.2.2.1. La emergencia del empleo precario en Chile.

El incremento del empleo asalariado en América Latina durante los años ochenta, presentó como característica principal su carácter *precario*. El uso del término ‘empleo precario’ se refiere a aquel empleo en oposición al ‘empleo típico’, entendido como “empleo asalariado a tiempo completo, ejercido en un lugar único, por tiempo indeterminado, en el cual el asalariado está ligado a un empleador único y protegido por la legislación laboral y la negociación colectiva” (Galín, 1986:102). El empleo precario será, en cambio, aquel que se aleje de alguna de esas características básicas, agrega Galín. Ciertamente, la discusión que se dio en torno a la precarización del empleo aparejada con los sistemas de flexibilidad fue importante durante los años ochenta y noventa, a nivel latinoamericano e internacional (Agacino y Echeverría, 1995).

En el marco de la implementación de políticas de flexibilización del empleo durante la década del noventa en Chile, fueron pocos los sectores económicos que escaparon a la tendencia de incorporar en términos cuantitativos significativos a trabajadores subcontratados, temporales, eventuales o a plazo fijo. En sectores estratégicos, al grupo de trabajadores estables (el núcleo “duro” de las empresas) se les sumaron grandes contingentes de trabajadores “flotantes”, bajo las modalidades de subcontratación (minería y forestal) y temporalidad (fruticultura y agricultura), según explican Agacino y Echeverría

(1995). Así, la articulación entre estrategias de modernización productiva y precarización del empleo se vio reflejada en el trabajo simultáneo de operarios estables “formales” con trabajadores “inestables”, coexistiendo ambos tipos de trabajadores en un mismo proceso de trabajo, en una misma empresa y en una misma planta, como fenómenos recurrentes en Chile, agregan los autores.

De acuerdo con Núñez (2004), el término empleo precario se presenta como una herramienta sumamente útil para dar cuenta de la nueva realidad social generada con la introducción del neoliberalismo en materia laboral, especialmente en el ámbito del trabajo asalariado⁶⁴. Otra acertada apreciación que brinda el autor acerca del concepto de empleo precario tiene que ver con la construcción de categorías dicotómicas excluyentes entre sí (empleo precario versus empleo decente), las que si bien pueden representar adecuadamente situaciones extremas, no reflejarían del todo la diversidad de aquellas realidades laborales que se encuentran entre ambos polos (Núñez, 2004:40-41). Teniendo en cuenta aquello, y de acuerdo con lo que plantean Agacino y Echeverría (1995), González (1999) y el propio Núñez (2004), se entenderá por *empleo precario* a aquel que presente todas o algunas de las siguientes características:

- ✓ Incertidumbre, en cuanto a la estabilidad y la permanencia de la relación de trabajo
- ✓ No se desempeña para un solo e identificable empleador.
- ✓ No se realiza necesariamente en las instalaciones del empleador.
- ✓ Posee bajo o nulo acceso a la seguridad social.
- ✓ Insuficiente en cuanto a su remuneración, al no alcanzar los niveles mínimos que permitan al trabajador y su grupo familiar cubrir las necesidades básicas.
- ✓ Inseguro, en cuanto al control y la participación (individual/colectiva) en la determinación de las condiciones generales de trabajo.
- ✓ Se realiza con poca protección a la integridad física y psicológica de las personas.

⁶⁴ El propio Núñez (2004) agrega que el fenómeno de la precarización afecta igualmente a los llamados ‘trabajadores por cuenta propia’, haciendo necesaria la ampliación del uso del término referido hasta ahora, con objeto de no restringirlo solamente al ámbito del trabajo asalariado.

3.2.1.1.1. Subcontratación y empleo precario.

Retomando lo acontecido en Chile durante los años noventa y parte importante de la década siguiente, es menester referirse al trabajo en régimen de subcontratación. Al realizarse en condiciones de mayor debilidad e inseguridad que el empleo de planta, la subcontratación se presenta como una manifestación concreta de empleo precario. Al estar ampliamente extendida a lo largo del país, en distintos rubros de la producción y abarcando a un número considerable de trabajadores, la subcontratación genera visiones contrapuestas o, si se quiere, un balance mixto (Lara, 2008).

Desde los sectores empresariales, el fenómeno de la triangulación laboral se destaca como una manera efectiva de flexibilizar el mercado laboral. Al permitir desarrollar variadas modalidades de empleo, la externalización aumenta el número de puestos de trabajo, eleva la productividad y la competitividad de la economía. Desde la mirada de los trabajadores, en cambio, uno de los elementos que provoca mayor rechazo hacia la subcontratación es la transferencia de responsabilidades laborales practicadas por las empresas, valiéndose para ello de múltiples razones sociales. Esto ha implicado la vulneración de derechos laborales y previsionales de los trabajadores bajo esta modalidad contractual. A ello se suman condiciones de trabajo deficitarias en áreas como salud y seguridad, organización y negociación colectiva, capacitación y desarrollo laboral, puntualiza Lara (2008:5-9).

Pese a que en el año 2006 entró en vigencia en Chile la Ley de Subcontratación (Ley 20.123), la cual disminuyó el ritmo de crecimiento que la misma venía experimentando (véase Antecedentes Generales), dicha normativa legal todavía mantiene temas pendientes de regular. La presencia de condiciones discriminatorias en materia de trabajo y salarios entre los trabajadores de planta (contratados directamente por la empresa) y los trabajadores subcontratados o suministrados, pese a realizar todos ellos el mismo trabajo, sumado al carácter irrelevante que adopta la negociación colectiva con la empresa contratista (siendo que las decisiones económicas más relevantes son adoptadas por la empresa principal), son aspectos que dan cuenta de problemáticas no resueltas en su totalidad por la iniciativa legal mencionada.

En el caso del presente estudio, se optó por investigar la situación laboral de los agentes telefónicos de empresas de *call center* tercerizadas en Chile, particularmente aquellas que operan en la ciudad de Santiago, por tratarse de una actividad económica que promueve altos niveles de flexibilidad laboral, con el fin de adecuar la organización del trabajo y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a los requerimientos de un servicio que en muchos casos funciona 24/7, los 365 días del año (Morales y Uribe-Echeverría, 2010). También con objeto de indagar en la naturaleza y los alcances que presenta el trabajo en régimen de subcontratación en los *call center*, en tanto prestación de servicios de atención telefónica por un tercero (*outsourcing*), y que también puede darse a través de la desterritorialización de servicios (*offshoring*), todo lo cual complejiza aún más el estudio de la labor que realizan los agentes telefónicos, así como también las condiciones y medioambiente de trabajo en que ello ocurre.

3.2.1.1.2. Empleo precario y salud laboral en Chile.

La combinación de procesos riesgosos y contratos inestables son dos tendencias que ha seguido la flexibilidad laboral en Chile, y que han impactado directamente en las condiciones y medioambiente de trabajo, haciendo particularmente vulnerable la situación de la salud laboral en varios sectores económicos (Echeverría, 1996:5-6). Así, las labores que conllevan un mayor riesgo y una mayor sobrecarga física son desempeñadas habitualmente por personal subcontratado, es decir, trabajadores que poseen contratos de carácter temporal aun cuando lleven varios años laborando en la misma empresa, estableciéndose así un vínculo laboral que hace de su permanencia una situación incierta y riesgosa⁶⁵, sostiene Echeverría.

⁶⁵ Un claro ejemplo de aquello, de conocimiento común para la mayor parte del país, es el caso de los 33 mineros que permanecieron atrapados por varias semanas en la Mina San José. El gran impacto mediático que dicho acontecimiento generó no se ha visto reflejado en medidas concretas dirigidas a prevenir accidentes laborales de dicha magnitud. La referencia no es antojadiza cuando en Chile se siguen produciendo situaciones semejantes, pero con un desenlace fatal para la vida de los trabajadores: “**Explosión dejó dos mineros muertos en la Región de Atacama**”. Miércoles 15 de agosto 2012. Radio Cooperativa. Obtenido desde:

http://www.cooperativa.cl/explosion-dejo-dos-mineros-muertos-en-la-region-de-atacama/prontus_notas/2012-08-15/182449.html

A nivel de infraestructura y salud laboral, los grandes cambios que ha experimentado el trabajo también pueden observarse deteniéndose en las características de las antiguas fábricas propias del modelo industrial. Estas asumían la forma de grandes establecimientos, recintos fijos y normalmente cerrados; ocupados por grandes contingentes de trabajadores, estables y especializados, los que compartían riesgos comunes, cuyo impacto sobre la salud podía ser estudiado y vigilado en profundidad en su respectivo lugar de trabajo. Situación que ha cambiado significativamente al proliferar trabajos en que la población laboral tiende a rotar permanentemente, exponiéndose a situaciones de riesgo (físico y mental) que dificultan su seguimiento y tratamiento (Echeverría, 1996:6).

En el ámbito de los servicios, los cambios en los lugares de trabajo son perceptibles cuando se concurre a centros de trabajo “reacondicionados”: localizados en instalaciones cuyo diseño arquitectónico responde a lo que en algún momento fueron “fábricas”. Se trata de grandes espacios, galpones cerrados, con poca iluminación natural, malas condiciones de aislación térmica y acústica, los que normalmente carecen de áreas verdes, explica Echeverría (1996:2).

Al ser lugares poco atractivos para acoger al personal que ahí trabaja, y al haber sido readecuados a nuevas formas de empleo ligadas a los servicios (como ha sido el caso de las empresas de *call center*), surgen interrogantes sobre los criterios ergonómicos (según actividades, posturas habituales y movimientos propios de la tarea a realizar) que suelen tener las empresas al momento de diseñar los puestos de trabajo. Para Neffa (1988), la ergonomía es una disciplina que utiliza conocimientos provenientes de la ciencia y la tecnología, la psicología cognitiva y la fisiología del trabajo, la medicina del trabajo y la ingeniería de la producción, con el fin de adaptar edificios, instalaciones, herramientas y equipos a los trabajadores; procurando, por una parte, un trabajo seguro, confortable y salubre, y por otra, un mejor funcionamiento del sistema productivo.

3.2.2.2. El impacto de la flexibilidad laboral en los colectivos de trabajadores.

Como ha quedado de manifiesto a lo largo de esta revisión, el trabajo ha sufrido cambios significativos de diferente índole, viéndose alterado el contexto en el que se realiza y las posibilidades de acción conjunta de los trabajadores. Frente a esto último, se ha planteado la crisis de la acción colectiva en el trabajo, especialmente en su modalidad sindical. Incluso, se ha llegado a esgrimir que el rol político-social del actor sindical se ha vuelto innecesario, pasando a quedar subsumido en lógicas corporativas, individualistas y de consumo (Aravena, 2004).

En un contexto de cambios externos (tecnoproduktivos y globalización neoliberal, entre otros) e internos (falta de democracia y burocratización, por nombrar algunos), los desafíos del sindicalismo latinoamericano se presentan particularmente complejos. Entendiendo al actor sindical como figura clave en la relación capital-trabajo, y tomando como ejemplo el caso de la Confederación Sindical de las Américas (CSA)⁶⁶, Padrón (2011) sostiene que el *internacionalismo* se presenta como una alternativa capaz de establecer redes y coordinar acciones comunes entre los trabajadores, siendo esencial para la renovación de los sindicatos en el actual mundo globalizado.

La descentralización del trabajo y la diversificación de la mano de obra, los procesos de tercerización y los de expulsión de trabajadores del mercado laboral, constituyen estrategias empresariales que deben enfrentar los sindicatos en la actualidad, y que en su conjunto han contribuido de sobremanera al estancamiento y/o descenso de la representatividad de los sindicatos (Padrón, 2011:77). Frente a esta situación, el autor plantea que es necesario que los sindicatos redefinan su accionar con el fin de convocar y agrupar a aquellos colectivos de trabajadores no organizados, entre los que se cuentan en números cada vez mayores los tercerizados (fenómeno creciente en la región, y que tiende a desfigurar las relaciones laborales) y los trabajadores por cuenta propia, por citar algunos casos.

⁶⁶ Al tener un carácter continental, ésta organización se convierte en herramienta útil para dar cuenta de los desafíos cada vez más globales que debe enfrentar el accionar sindical; y que, debido a las transformaciones en las estructuras, conceptos y prácticas sindicales que se están promoviendo desde dicha entidad, permiten hablar de renovación y cambio de un imprescindible actor social, como lo es el actor sindical (Padrón, 2011:72).

Uno de los aspectos a tener presente, siguiendo con el análisis de Padrón (2011), tiene que ver con redefinir el lugar del trabajo de forma más amplia con el fin de superar aquellas concepciones que lo identificaban con los grandes ámbitos físicos de las fábricas de la empresa taylorista-fordista. Ante la emergencia de nuevas actividades productivas, el autor cita el caso de los *call centers* (que algunos denominan “nuevas fábricas” o entienden su funcionamiento como “industria”) para señalar que si bien estos reflejan una alta concentración laboral en los nuevos centros productivos, otras modalidades de empleo avanzan en la dirección contraria⁶⁷. Debido a ello, debe ampliarse el concepto de trabajo para abarcar los diversos tipos de ocupaciones y de trabajadores existentes en la actualidad (Padrón, 2011:78).

La experiencia Chilena ha demostrado que las empresas han hecho frente a las fluctuaciones de la demanda mediante diversas formas de flexibilizar la producción, subcontratando importantes contingentes de trabajadores, logrando con ello inmovilizar menos capital fijo y disminuir costos laborales, precisamente en materia de salarios directos e indirectos. También por medio del uso de modalidades contractuales “atípicas”, que les permiten a las empresas proveerse de fuerza de trabajo por el período que estimen conveniente para llevar a cabo la producción de un bien o la prestación de un servicio, en la línea con lo planteado por Neffa (2005) en el caso argentino.

La premisa señalada por Klein y Tokman (2006) respecto al estrecho vínculo que debe existir entre salarios y productividad, se sigue cumpliendo a cabalidad en un país como Chile, que posee deplorables niveles de sindicalización y negociación colectiva. No debiera causar sorpresa entonces que desde la perspectiva neoliberal se asegure que la reivindicación colectiva de intereses económicos por parte de los trabajadores ha perdido todo sentido, trasladando al ámbito individual, a la iniciativa y negociación personal, el mejoramiento de sus condiciones laborales, negando de plano la organización y la presión social como medios reivindicativos de los trabajadores (Aravena, 2004:117).

⁶⁷ Tal es el caso del trabajo a domicilio o teletrabajo.

Por último, en el ámbito del trabajo en empresas de *call center* tercerizadas en Chile, pese a la alta presencia de jóvenes y los elevados niveles de rotación de personal que presenta esta industria, y contrario a lo que pudiera pensarse, ésta presenta una importante tasa de afiliación sindical, siendo la organización de los trabajadores un elemento crucial para contribuir a mejorar las condiciones de trabajo de los agentes telefónicos (Morales y Uribe-Echeverría, 2010:112). Esto se ha visto ejemplificado por incipientes acciones de protesta, llevadas a cabo por algunas organizaciones sindicales de empresas transnacionales de *call center* externalizadas que actualmente operan en Chile (Unisono y Konecta, entre otras), y donde la acción sindical de los trabajadores de este rubro ha alcanzado notoriedad pública debido a su particularidad y radicalidad⁶⁸.

3.2.3. El modelo actual de relaciones laborales en Chile.

Habiendo expuesto en detalle algunas cifras que dan cuenta del delicado momento que vive la sindicalización y la negociación colectiva en Chile (véase Antecedentes Generales), ambos derechos colectivos fundamentales de los trabajadores, conviene detenerse en las principales características del actual modelo de relaciones laborales existente en el país, no sin antes revisar algunos elementos conceptuales y de contexto que permitan comprenderlo de mejor manera.

Desde una perspectiva amplia, se puede concebir a las relaciones laborales como “relaciones sociales originadas, desarrolladas y vividas en el contexto de una situación de trabajo asalariado” (Herrera, 1993 en Frías, 2002:27-28), en donde se establece un sistema compuesto por dichas relaciones sociales y por un conjunto de mecanismos legales que las regulan. Precisamente, desde un punto de vista legal, las relaciones laborales son entendidas como un “conjunto de relaciones que se dan en el mundo del trabajo entre los sujetos individuales y colectivos que están vinculados entre sí por el trabajo dependiente”,

⁶⁸ “Trabajadores de call center transnacional se toman reloj de la Estación Central en Santiago”. Radio Biobio. Viernes 27 enero 2012. Obtenido desde: <http://www.biobiochile.cl/2012/01/27/trabajadores-de-call-center-transnacional-se-toman-reloj-de-la-estacion-central-en-santiago.shtml>

“Trabajadores de Konecta protestan en líneas del Metro obligando a evacuación de pasajeros”. Radio Universidad de Chile. Lunes 09 de julio 2012. Obtenido desde: <http://radio.uchile.cl/noticias/160815/>

vale decir, “el conjunto de normas y procedimientos destinados a regular una variedad de aspectos de gran significación en el mundo del trabajo” (PET 1992, en Frías, 2002:27). Así, en todo sistema de relaciones laborales se aprecian dos dimensiones: una de *cooperación* y la otra de *conflicto*. Ambas son inherentes a todo sistema de relaciones laborales. El peso y la influencia de cada cual variará según las etapas y las coyunturas socioeconómicas del país (Frías, 2002:28).

La dimensión de *cooperación* posibilita la producción social mediante la acción conjunta de los distintos actores que participan del funcionamiento de la empresa, siendo la contrapartida de la división social del trabajo, y al mismo tiempo, la fuerza que permite la acción mancomunada entre los actores que componen la vida laboral (Frías, 2002). Al reconocerse la legitimidad de intereses contrapuestos, debería existir una integración del bienestar de los trabajadores a la prosperidad que logre alcanzar la empresa (PET, 1992). Por su parte, el *conflicto* plantea la existencia de intereses antagónicos entre empleadores y trabajadores debido a las divergencias entre los intereses económicos de ambas partes. Conflicto que además se encuentra enraizado en la distribución desigual del poder entre ambos actores. Así, el reconocimiento de ambas dimensiones (conflicto y cooperación) será lo que permita interpretar las relaciones laborales como una forma institucionalizada de regulación del conflicto, surgido de manera natural en el mundo del trabajo (PET, 1992).

Según plantea el Informe Anual sobre Derechos Humanos en Chile (IADH, 2010:384)⁶⁹, un modelo de relaciones laborales “establece el modo institucionalmente previsto para el arreglo y desarrollo de las relaciones de trabajo entre empleadores y empleados”, funcionando sobre la base de “reglas relativas a aspectos cooperativos (productividad) y conflictivos (reparto de utilidades) de la relación de producción entre trabajadores y empresarios”. En la práctica, el actual modelo que regula las relaciones laborales en el país “no contempla la negociación colectiva y sus derechos asociados de libertad sindical y huelga”, lo que da cuenta de su profunda desconfianza hacia mecanismos de tutela directa de los trabajadores. Con ello, “no sólo se aleja de los estándares internacionales de derechos

⁶⁹ Elaborado por la Universidad Diego Portales (UDP), este informe brinda información especialmente útil para comprender las características del actual modelo de relaciones laborales en el país.

humanos y económicos, sino que limita la propia democracia y la participación de los trabajadores en ella”. Esto debido a que “el modelo chileno no cumple con el estándar de estos tratados, pues el Estado es sostenidamente ineficaz en lo que respecta al cumplimiento efectivo de los derechos laborales de sus trabajadores” (IADH, 2010:393).

Para entender con mayor claridad aquel juicio categórico respecto del actual modelo de relaciones laborales, es menester remontarse a la implementación del Plan Laboral de 1979, el cual si bien fue modificado durante los gobiernos de la Concertación (Ley 19.069 de 1990; Ley 19.759 de 2001)⁷⁰, prevalece sustancialmente vigente, manteniendo una serie de restricciones a derechos colectivos fundamentales (IADH, 2010). Ideado por José Piñera, uno de los objetivos del Plan laboral era minimizar la negociación colectiva (NC), entendiéndola como expresión de un conflicto colectivo de trabajo. Denotando el contenido altamente ideológico en su visión económica, la legislación laboral en cuestión consideró a la NC como una manifestación de la lucha de clases. En palabras de su autor:

“La competencia a la cual convoca la economía libre es entre empresas, y en cada empresa empleador y trabajador comparten el mismo desafío. La nueva legislación laboral obstaculiza las pretensiones del esquema marxista de la lucha de clases al abstenerse de dividir la estructura productiva del país entre los que están arriba y los que están abajo. En una economía social de mercado la empresa no debería ser teatro de la lucha de clases; la empresa es y debería ser una instancia de integración social” (Piñera, J., 1990, en IADH 2010:395).

Una situación semejante a la descrita ocurre con el derecho a huelga, en tanto manifestación de la libertad sindical reconocida por el texto constitucional (artículos 16 y 19) y por convenios que Chile ha suscrito con la OIT (Convenio 87, sobre libertad sindical; Convenio 98, sobre negociación colectiva)⁷¹. No obstante, la legislación laboral chilena contempla el derecho a huelga sólo como una etapa dentro de la NC normada, vale decir, aquella manifestación que se registre fuera de dicho espacio de negociación está prohibida,

⁷⁰ Si bien ambas reformas legales buscaron contener o eliminar las restricciones impuestas por la dictadura a la conformación y actuación de los sindicatos, logrando posibilitar su formación (IADH, 2010:394), no modificaron aspectos esenciales vinculados a la acción colectiva de los trabajadores, particularmente en lo referido a la negociación colectiva y el derecho a huelga. Al respecto, véase Frías (2002) y Rojas (2007).

⁷¹ Información detallada de cada uno de estos convenios se encuentra disponible en los siguientes enlaces: <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C087>
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@normes/documents/publication/wcms_087940.pdf

contraviniendo de paso los principios de la mencionada libertad sindical, según establece la misma OIT (1996, párr. 489, en IADH, 2010:400)⁷².

En este mismo ámbito, otra manifestación del carácter altamente restrictivo de la legislación laboral chilena está vinculada al derecho que tiene el empleador de sustituir trabajadores que se encuentran ejerciendo su derecho a huelga⁷³. A juicio de la publicación citada hasta ahora, la norma que establece el reemplazo en el marco de una huelga representa la piedra angular de Plan Laboral heredado de la dictadura militar. Es una situación que menoscaba enormemente la capacidad negociadora de los trabajadores (la huelga no afecta a una empresa que sigue produciendo), lo que representa un acentuado desequilibrio de poder en favor del empleador y un claro perjuicio para los trabajadores, quienes si bien valoran positivamente la NC y el derecho a huelga, sienten que finalmente carecen de la capacidad de poder influir en la remuneración que ellos reciben, según datos que expone el IADH (2010:402).

Por último, la publicación citada propone algunas recomendaciones que permitirían mejorar el actual modelo de relaciones laborales vigente en Chile, las que se presentan a continuación (IADH, 2010:404-405).

- a. ***Modificar la legislación laboral, a fin de establecer con precisión las facultades de los mecanismos de fiscalización laboral.*** En especial, hacer efectivos los derechos de los trabajadores y el aumento de sanciones laborales y legales a empresas que incumplan la normativa laboral vigente.
- b. ***Modificación en profundidad de la legislación laboral vigente desde la dictadura militar,*** adecuándola a los estándares internacionales en materia de derecho de negociación colectiva; y ajustar el marco normativo chileno sobre el derecho a huelga,

⁷² Para conocer la situación que han debido enfrentar los trabajadores de *call center* al momento de llevar a cabo instancias de negociación colectiva y al pretender hacer valer su derecho a huelga, se quiso obtener información de primera fuente sobre esta materia, por lo que se entrevistó a una dirigente sindical en calidad de “informante clave” (véase: Marco Metodológico).

⁷³ El reemplazo de trabajadores en huelga constituye un rasgo exclusivo de la legislación laboral existente en Chile, puesto que aquel se encuentra prohibido en prácticamente todos los países latinoamericanos.

permitiendo su ejercicio como forma legítima de reivindicación laboral de los trabajadores.

- c. *Que las organizaciones sindicales representen los incumplimientos del Estado chileno en materia de derechos laborales (individuales o colectivos) ante los organismos internacionales relacionados (OIT)*, al igual que en aquellos contemplados en los TLC* suscritos por Chile, a fin de establecer la responsabilidad internacional del Estado chileno en temas laborales.

3. 3. El concepto de globalización neoliberal.

El término “globalización” se ha utilizado indistintamente para referirse a una serie de procesos que han venido desarrollándose durante las últimas décadas: el progreso tecnológico ligado al aumento de las comunicaciones y facilidades del transporte; el crecimiento explosivo de las transacciones financieras; el notable aumento del comercio internacional; y el gran dinamismo de la inversión extranjera directa (IED) realizada en su gran mayoría por las empresas multinacionales⁷⁴, entre otros (OIT, 2006). De tal modo, la globalización está lejos de constituir un concepto unívoco, habiendo una multiplicidad de reflexiones desde el campo de las Ciencias Sociales que se ocupan del tema (Espinoza, 2005).

Teniendo presente aquello, en este apartado se hará una revisión sucinta sobre el concepto de globalización a partir de la distinción que algunos autores han propuesto para entender este fenómeno, haciendo hincapié en el componente altamente ideológico que el mismo detenta. Esto permitirá, a su vez, aproximarse a la noción de “globalización neoliberal”, la que será utilizada durante este estudio.

* Tratados de Libre Comercio.

⁷⁴ Entendiendo como tales a “todas aquellas empresas que actúan en por lo menos un país fuera de su sede central y cuya lógica de expansión y acumulación depende de una estrategia de internacionalización”, según la OIT.

Una postura importante de destacar en lo referente al uso del concepto de globalización es la que ofrece Salas (2003) en Espinoza (2005), cuando señala lo necesario de elaborar nuevas categorías acordes a la realidad latinoamericana (más precisas y críticas), distinguiendo entre “*globalización como proceso*” y “*globalización como ideología*”. La primera, apunta a “reconocer que hoy día en el mundo en el cual habitamos hay una serie de tendencias y nuevas realidades socio económicas, políticas, jurídicas y culturales que están promovidas por las grandes transformaciones que sufre la recomposición del capitalismo internacional”, para luego señalar que ello implica “reconocer que vivimos un mundo interdependiente, donde efectivamente las relaciones ya no se dan exclusivamente al interior de un Estado o Nación, que los procesos socio-económicos y las culturas se internacionalizan” (Salas, 2003, en Espinoza, 2005:91).

La “*globalización como ideología*”, en cambio, se relaciona con la idea del “pensamiento único”, por medio del cual “El único tipo de desarrollo que tienen los países en el mundo es el que está asociado a la evolución de una nueva fase del capitalismo internacional tal como les interesa a ciertas empresas transnacionales y Estados, ni siquiera vamos a considerar la ideología del “capitalismo salvaje” cuyas expresiones nefastas las hemos visto muy claro en Chile en estas últimas décadas y en otros países de América Latina” (op. cit., p. 91). Recopilando otras visiones, Salas (2003) en Espinoza (2005) concluye que estas deben confluir en “una tesis central acerca de la necesidad de la elaboración de una ética intercultural”, que permita disputarle protagonismo a visiones ampliamente aceptadas sobre la globalización, desarrolladas en otros contextos, pero que han sido asimiladas per se⁷⁵.

La distinción propuesta por Salas (2003) entre globalización como proceso y como ideología se asemeja bastante a lo planteado años antes por Bourdieu (2000b), quien sostiene que la globalización posee un *doble sentido*. Por un lado, puede ser definida en su “*sentido descriptivo*”, el que refleja la unificación del campo económico mundial o bien su extensión a escala global; y por otro, en un “*sentido normativo*”, por medio del cual la globalización prescribe una política económica determinada que busca lograr su expansión

⁷⁵ Salas (2003) en Espinoza (2005) distingue como una visión ampliamente aceptada sobre la globalización en América Latina, la propuesta por Beck (1998 y 2000).

acabando con obstáculos, en su mayoría, ligados al Estado-nación (Muñoz, 2011). Para Bourdieu, la globalización económica no vendría siendo “un efecto mecánico de las leyes de la técnica o de la economía, sino el producto de una política elaborada por un conjunto de agentes y de instituciones y el resultado de la aplicación de reglas deliberadamente creadas para determinados fines, a saber, la liberalización del comercio” (Bourdieu, 2000b:104, en Muñoz, 2011:18). Así también, el mercado mundial vendría siendo “una creación política (como lo había sido el mercado nacional), el producto de una política más o menos concientemente concertada”, en opinión del sociólogo francés.

Pero ¿quiénes se verían beneficiados por el modelo que promueve la globalización? En opinión de Bourdieu (2000b), “Este ‘proyecto de sociedad’ sirve a los dominadores, es decir, a los grandes inversores que, situándose por encima de los Estados, pueden contar con los grandes Estados, y en particular con el más poderoso de ellos política y militarmente, los Estados Unidos, y con las grandes instituciones internacionales, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Organización Mundial del Comercio, a las que controlan para asegurar las condiciones favorables a la canalización de sus actividades económicas”, afirma Bourdieu (2000b:110) en Muñoz (2011:19).

En el sentido de lo planteado por Bourdieu (2000b), la globalización neoliberal es, pues, la radicalización de las lógicas de dominación capitalistas, toda vez que “el programa neoliberal tiende globalmente a ensanchar la brecha entre la economía y las realidades sociales”, construyendo así “un sistema económico conforme a la descripción teórica”, donde lo social cede terreno ante la progresiva eliminación de cualquier estructura colectiva (Estado, colectivos de defensa de los trabajadores, a saber, sindicatos, asociaciones y cooperativas). Además, la globalización trastoca las relaciones que establecen los distintos Estados nacionales en la medida que modifica “no sólo las relaciones entre y por encima de Estados nacionales y bloques sociales nacionales, sino que también su cualidad interna de lo social, y lo que conforma la ‘sociedad’ y la ‘política’ se torna de por sí cuestionable porque el principio de territorialidad se torna también cuestionable”, agrega Bourdieu.

Por último, para Bourdieu (2002:10-11), “el programa neoliberal tiende a favorecer globalmente el desfase entre la economía y las realidades sociales, y a construir de este modo, en la realidad, un sistema económico ajustado a la descripción teórica”, es decir, una teoría originariamente *des-socializada* y *des-historizada*, y donde el discurso neoliberal se ha convertido en un “discurso fuerte”, en la medida en que “dispone de todas las fuerzas de un mundo de relaciones de fuerzas que él contribuye a hacer tal y como es, sobre todo orientando las opciones económicas de los que dominan las relaciones económicas y sumando así su fuerza, propiamente simbólica a esas relaciones de fuerza”, convirtiéndose el neoliberalismo en una “utopía, en vías de realización, de una explotación ilimitada”, concluye Bourdieu (2002).

3.3.1. Globalización neoliberal en América Latina: ideología y transformaciones.

La crisis del régimen de acumulación y del proceso de trabajo taylorista/fordista ocurrida en los países capitalistas industrializados al comenzar la década del setenta (Neffa, 1995), trajo como consecuencia la implementación de *políticas neoliberales* en América Latina, que pondrían fin al modelo de desarrollo vigente en la región durante varias décadas: “La reestructuración productiva en América Latina ha sido efectivamente impulsada por la apertura económica y por el cambio del Estado hacia el neoliberalismo, y se trata de un fenómeno más abarcador que la flexibilidad del trabajo” (De la Garza, 2000:150)⁷⁶. Ajustes neoliberales que se iniciaron en los años setenta, con las dictaduras militares en los países del Cono Sur, fueron continuados por gobiernos civiles en la década del ochenta, para luego consolidarse y extenderse en la región durante los años noventa, agrega De la Garza.

En lo referente a los cambios que provocó la reestructuración productiva en la organización del trabajo, Novick (2000:124) aclara que si bien en Europa los años setenta marcan el inicio del proceso de crisis del taylorismo y de la cadena de montaje propia del fordismo, en Latinoamérica la aplicación de ambos modelos organizacionales se diferenció de sus

⁷⁶ Para una adecuada revisión de las corrientes teóricas que explican la reestructuración productiva, véase: De la Garza et. al (s/f: 6-13). Y para conocer más en detalle las características que asumió la reestructuración productiva en América Latina, véase: De la Garza (2000:149-152).

respectivos modelos teóricos (en cuanto a ritmos y eliminación de tiempos muertos, por ejemplo). Para avanzar hacia su comprensión, dice la autora, es preciso tener en cuenta aspectos propios del contexto latinoamericano durante aquel período, a saber, el modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones (ISI), la negociación colectiva, un tipo de relación salarial “amarrada” con el Estado, y economías cerradas, entre otros elementos distintivos⁷⁷, plantea Novick.

Cabe recordar que al iniciarse la década del treinta, comienza en Latinoamérica un período marcado por la activa presencia del Estado en materia económica⁷⁸, como respuesta espontánea e inevitable a las severas consecuencias que trajo la recesión económica mundial de 1929/30. En este contexto, el Estado – influenciado por los principios económicos del keynesianismo – fue el impulsor de diversas políticas dirigidas a la industrialización de la economía, como también de una serie de medidas encaminadas a desligar las economías nacionales de las fluctuaciones externas (Correa, 1985). No sólo se trataba de una mera respuesta a las circunstancias adversas que presentaba el panorama económico a nivel mundial. En el caso latinoamericano, la intervención estatal en la esfera económica por primera vez respondía a una planificación, a un modelo de desarrollo, plantea Correa (1985:121-122).

La crisis de aquello que De la Garza (2001a) llama la *‘Formación Socioeconómica de Substitución de Importaciones’* tiene su origen en varios factores. El agotamiento del sector primario (fundamental en el aporte de divisas para la producción de alimentos y fuente de mano de obra para las ciudades), y el desequilibrio de la balanza comercial (por el desarrollo hacia adentro del sector industrial), acompañado del déficit público creciente (financiado en los años setenta a través del endeudamiento externo), son algunos de los elementos que en opinión de De la Garza caracterizan el fin del modelo de desarrollo

⁷⁷ La aplicación del fordismo en América Latina, dirá más adelante Novick (2006:55), no cumplió con dos características básicas de dicho modelo: producción en masa y mercados de consumo amplios, los que sólo se dieron de manera restringida, limitados a algunas regiones y algunos sectores industriales.

⁷⁸ El Estado controló el mercado de trabajo, por medio de acuerdos corporativos o bien mediante la represión, y brindó créditos al sector industrial, siendo el gasto y la inversión pública piezas claves del crecimiento económico, sostiene De la Garza (2001a:157). Por otro lado, durante cuatro décadas, el Estado redefinió las relaciones entre sociedad civil y política, politizando las relaciones civiles con su intervención en materia económica. Fue un Estado que además legalizó a la clase obrera y sus organizaciones, buscando canalizar en las instituciones el conflicto interclasista (De la Garza, 2001a:189).

imperante en América Latina durante cuatro décadas, y donde la industria dejó de ser progresivamente la rama de producción dinamizadora de la economía, complementa Novick (2000).

Con objeto de la aguda crisis económico-productiva de mediados de los años setenta, el menosprecio hacia el modelo desarrollista impulsado por los Estados nacionales autónomos hizo que estos últimos (y las ideas que promovían) fueran sindicados como los grandes culpables de que las sociedades latinoamericanas hayan visto entorpecido su acceso a la modernidad (Canclini, 1990), justificando de esa manera la apertura de las economías y la desregulación de los mercados. Para Canclini, aquellas ideas a favor de un Estado protector de la producción interna, o bien, en función de intereses populares, pasaron a ser concebidas como “ingenuidad premoderna”, y contradictorias con la innovación y el avance tecnológico en la región. No obstante lo anterior, el autor aclara: “tenemos razones para dudar de que la ineficiencia crónica de nuestros Estados (...) se resuelva liberando todo a la competencia internacional” (Canclini, 1990:22), objetando a la ortodoxia neoliberal y su actuar mediante la globalización económica.

De acuerdo con Neffa (1999), el modelo neoliberal se diferencia de los principios del keynesianismo en dos importantes aspectos: 1) el trabajo es considerado como cualquier mercancía, por lo cual queda sumido a las reglas de la competencia (debiendo ajustarse a la productividad marginal, variar en función del mercado, aumentar al haber escasez de mano de obra y disminuir al haber desocupación), y 2) las inversiones se dan rápida y exclusivamente al haber perspectivas de obtener o incrementar las tasas de ganancia, en el ámbito productivo, monetario y financiero. En este mismo sentido, la existencia de salarios competitivos fijados de acuerdo a la situación del mercado de trabajo es condición para producir nuevos emprendimientos productivos, promover inversiones e incrementar las tasas de ganancia, agrega Neffa.

Con la llegada del neoliberalismo, el Estado sufre entonces los primeros embates de la nueva política económica imperante, siendo responsabilizado por sumir al mundo occidental en una profunda recesión económica, haciendo inminente la intervención de las

fuerzas del mercado para resolverla (Sotelo Valencia, 1997). Es así como las grandes transformaciones que experimentó América Latina entre mediados de los años setenta y comienzos de los ochenta, en lo referente a sus procesos de modernización política, económica y productiva, estuvieron acompañadas de un fuerte componente ideológico (Núñez, 2004; Bautista, 2008), marcando precisamente el triunfo absoluto de la ideología neoliberal en la región y en bastas zonas del mundo⁷⁹ (Sotelo Valencia, 1997).

Las acérrimas críticas hacia el rol del Estado en el nuevo escenario económico-productivo mundial también hicieron eco en las principales economías capitalistas europeas, en similar período. En respuesta a los cuestionamientos hacia la capacidad del Estado social francés para enfrentar los nuevos desafíos, Castel (2010) argumenta que existe plena conciencia de que la reorganización de sus políticas y directrices debe hacerse en función de las nuevas coyunturas económicas y políticas. No obstante, al hacer aquello, advierte el autor francés, el Estado social no debiera renunciar a sus funciones esenciales, ni tampoco ceder terreno frente a aquellas críticas que esconden tras de sí la preocupación de promover *menos* Estado. Por el contrario, Castel (2010:38-39) plantea que lo que se requiere es un *mejor* Estado y avanzar hacia la descentralización de sus estructuras administrativas mediante reformas de largo alcance.

La segunda mitad de la década del setenta marcó para varios países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, entre otros) el quiebre de sus respectivas democracias⁸⁰. En este escenario, un aspecto a tener presente lo entrega Anderson (2003:12) cuando señala que el ideario neoliberal tenía entre uno de sus componentes centrales el anticomunismo más intransigente de todas las corrientes capitalistas de la posguerra. Quiebre institucional que significó la pérdida o ruptura o de los derechos laborales y el debilitamiento de los actores sindicales (Novick, 2000). Con acentuadas diferencias nacionales, los modelos autoritarios y militares de la región impusieron las nuevas condiciones para el desarrollo

⁷⁹ En efecto, los años ochenta vieron el triunfo más o menos incontraestado de la ideología neoliberal en los países desarrollados, siendo la Inglaterra de Margaret Thatcher el primer régimen de un país de capitalismo avanzado empeñado en poner en práctica un programa neoliberal, seguido de EE.UU. y las políticas de económicas llevadas a cabo por el gobierno de Ronald Reagan (Anderson, 2003).

⁸⁰ En este sentido, un aspecto a tener presente lo entrega Anderson (2003:12) cuando señala que el ideario neoliberal tenía entre uno de sus componentes centrales el anticomunismo más intransigente de todas las corrientes capitalistas de la posguerra.

económico, destacando como paradigmático el caso de Chile, que será revisado más adelante. Distinguiendo los casos de las dictaduras de Argentina, Brasil y Chile en lo referente al tipo de políticas impulsadas, un rasgo común en varios países sudamericanos fue la implementación de reformas legales tendientes a adoptar diversas modalidades de flexibilización laboral. La disminución de los costos de despidos, la reducción del derecho a huelga y la restricción a la negociación colectiva son algunos de los objetivos a los que apuntaron aquellas modificaciones legales, agrega Novick (2000:131).

En los albores de la globalización neoliberal, el rol activo que tuvieron los sindicatos en el modelo de desarrollo anterior comenzó a ser visto como una de las “rigideces” que había que subsanar, ya que obstaculizaban la flexibilización del mercado y del proceso de trabajo: “el neoliberalismo identificó a los sindicatos como monopolistas del mercado del trabajo, protectores de privilegios de minorías de asalariados, los sindicalizados” (De la Garza, 2001b:12). Progresivamente, los sindicatos fueron siendo aislados de la esfera política partidista, pero sobre todo de la población de trabajadores no sindicalizados. El diseño de las políticas económicas, sociales y laborales por parte de los nuevos Estados neoliberales fue acotando sistemáticamente sus espacios de intervención (en materia laboral, al frenar su ingerencia en la lucha por mejores condiciones laborales), de modo que la coerción ejercida hacia los sindicatos se vio materializada en contratos colectivos y leyes laborales menos protectoras del empleo, de las condiciones de trabajo y del salario, dice De la Garza.

En el plano económico, un hecho fundamental que afectó a América Latina al iniciarse la década del ochenta fue el alza de las tasas internacionales de interés, lo que multiplicó la deuda externa de los países latinoamericanos y desencadenó un severo impacto en la región en lo que se conoce como la ‘crisis de la deuda externa’⁸¹ (1981-82). Recesión económica internacional que provocó profundos cambios en el modelo económico, en el Estado y en las relaciones entre los sindicatos y las fuerzas productivas, consolidando así la reestructuración productiva y del mercado del trabajo en la región (De la Garza, 2000). Se trató también de la primera crisis que experimentó el incipiente neoliberalismo, la que a su

⁸¹ Una acertada síntesis de las causas y consecuencias inmediatas de esta crisis la ofrece Núñez (2004).

vez coincidió con la transición hacia gobiernos democráticos en varios países de la región durante los años ochenta (Vuskovic, 1990, en De la Garza, 2001a).

Continuando con De la Garza (2001a), y dejando de lado algunas particularidades coyunturales, las políticas neoliberales en América Latina han tenido dos componentes principales⁸². Las *políticas de ajuste*, que buscan la obtención de resultados en el corto plazo a través de medidas de shock para contener el alza inflacionaria, reducir el gasto fiscal y la demanda interna vía rebajas salariales. Y las *políticas de reforma estructural*, que buscan la apertura de las economías nacionales hacia los mercados globales, promoviendo la competencia en el plano internacional, desprotegiendo la industria nacional e incentivando las exportaciones, la desregulación de los mercados y las privatizaciones, fomentando además la inversión extranjera. Se trata de reformas económicas que si bien poseen una finalidad común (transitar desde una economía regulada hacia un modelo de libre mercado), persiguen resultados específicos particulares, aclaran De la Garza (2000:148) y Núñez (2004:16-17).

Por otro lado, gran parte de las reformas estructurales implementadas en la mayoría de los países latinoamericanos durante los años ochenta y noventa tienen vinculación directa con los cambios ocurridos a nivel internacional en materia macroeconómica, cuyas vicisitudes suelen estar asociadas al término *globalización*. Novick (2006) precisa que la puesta en práctica del modelo neoliberal tuvo características diversas en los países latinoamericanos, cuyas economías quedaron golpeadas como resultado de la “década perdida”⁸³. Producto de aquello, la apertura económica indiscriminada ocurrida durante la década del noventa provocó un achicamiento (y debilitamiento) del Estado, tanto en sus funciones económicas como en materia de política social.

Por último, la desregulación de los mercados y la restricción de derechos colectivos, laborales y de protección social, tuvieron como consecuencia el incremento de las tasas de

⁸² Una revisión detallada de estas políticas la entregan: De la Garza (2001a:163-167) y Bautista (2008).

⁸³ En referencia al bajo crecimiento económico y progreso social que registró América Latina durante la década del ochenta, siendo un momento decisivo para la región y que marcó el viraje de las políticas de desarrollo de la mano del neoliberalismo, como señala Núñez (2004:13).

desempleo, el aumento de la precariedad laboral y el deterioro de la distribución del ingreso, al tiempo que aumentaron los niveles de pobreza e indigencia en la región, ampliándose la brecha económica, social y tecnológica con los países desarrollados. La aplicación de programas de liberalización económica, inspirados en el Consenso de Washington⁸⁴, trajo consigo el aumento de la inequidad social y económica en la región, al igual que el deterioro de los sistemas de educación y salud pública en Latinoamérica, complementa Novick (2006:55-56).

3.3.2. Globalización económica e innovación tecnológica.

Desde una mirada económica, Klein y Tokman (2006) plantean que, en sentido estricto, la globalización se refiere a los importantes cambios ocurridos en la economía internacional en materia de comercio, finanzas e información. Proceso que no se habría dado de forma aislada, sino más bien “como parte integral de un conjunto de políticas que combinan medidas de ajuste interno con cambios en la forma de inserción de los países en la economía internacional”, y donde el escenario de los últimos decenios en América Latina estaría caracterizado por la confluencia de tres fenómenos: globalización, privatización y desregulación.

Ciertamente, “la globalización significa hoy en día que las economías nacionales están más integradas con la economía internacional y que los bienes, el capital y las comunicaciones, así como las personas, se han acercado más que nunca antes” (Klein y Tokman, 2006:8). Escenario que ha sido propiciado por la apertura de las economías, pero también por el rápido cambio tecnológico. La liberalización del comercio y de las finanzas ha sido consecuencia de la reducción y diversificación de las estructuras arancelarias mediante una serie de acuerdos multilaterales, y de la firma Tratados de Libre Comercio (TLC) entre los países. Si bien la globalización abre nuevas posibilidades para el crecimiento y la creación de empleos, al mismo tiempo afecta los factores determinantes del empleo y los salarios,

⁸⁴ Conjunto de mandatos políticos y económicos que desde finales de los años ochenta definió prioritariamente la doctrina promovida por los países centrales y los organismos de crédito multilaterales hacia los países del Tercer Mundo (Novick, 2006:55).

haciendo necesario algún tipo de regulación para evitar una competencia internacional desleal, dicen Klein y Tokman (2006).

Ambos autores sostienen además que la globalización afecta a los factores creadores de empleo, puesto que en las “economías abiertas” su capacidad para competir se convierte en un factor importantísimo, lo que según los autores tenderían a restringir los ajustes salariales, por lo que en la actualidad se requiere de un vínculo más estrecho entre productividad y salarios. Ello, a diferencia del modelo anterior basado en “economías cerradas”, donde, en opinión de los autores, los aumentos salariales que exceden el crecimiento de la productividad pueden ser transferidos a los precios, lo que provoca inflación. Situación que en economías abiertas conllevaría una menor capacidad de competencia, y donde las fluctuaciones de la demanda exigen una capacidad más rápida para adaptarse y una mayor flexibilidad en los procesos productivos y laborales, agregan Klein y Tokman (2006).

Desde otra mirada, el proceso de globalización no se restringe solamente a un cambio sorprendente en el horizonte del espacio económico, sino que también afecta a la dimensión temporal de la producción, dadas las enormes posibilidades que generan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Y cómo éstas han permitido que las grandes corporaciones reaccionen rápidamente frente a las fluctuaciones de la demanda internacional o ante determinados acontecimientos que repercutan en los mercados (Finkel, 1996). En efecto, el surgimiento y rápido desarrollo de las TIC ha inaugurado una nueva fase del capitalismo, donde éste último posee poderes y posibilidades de expansión inimaginables en décadas anteriores (Espinoza, 2005). Innovaciones tecnológicas que han promovido la reconfiguración de los sistemas productivos, los que al sobrepasar los límites nacionales han disminuido considerablemente las capacidades y ámbitos regulatorios territoriales de los distintos Estados, agrega Espinoza, ello en el marco de un escenario altamente globalizado en materia económica, tecnológica y productiva.

Un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) resalta la importancia que ha tenido la aplicación de las TIC en el mundo del trabajo. Su impacto ha

generado la automatización y tecnificación de muchos de los procesos que ocurren en las empresas. El aporte que brindan a la productividad y a la competitividad sitúa a las TIC como un factor esencial en el funcionamiento de las empresas en la actualidad. Internet se presenta así también como expresión de la interactividad entre los trabajadores⁸⁵. Asimismo, el desarrollo de las redes digitales ha posibilitado el incremento de las comunicaciones (verticales y horizontales) dentro de (y entre) las empresas, y de mayor integración y participación de los trabajadores.

Las enormes expectativas que genera el uso de las TIC en el ámbito laboral se vinculan también con el potencial desarrollo de nuevas capacidades de las personas y de las organizaciones, lo cual ha significado, en la práctica, profundos cambios en la forma en que se realizan las tareas, otorgándole al trabajo mayores contenidos conceptuales, de abstracción, de creatividad y de autonomía (PNUD, 2006:150). Esto ha llevado a concebir a la empresa moderna como “una constelación de redes de conversaciones ordenadas según una pauta orientada a dar cabida a la creatividad de las personas y, con ello, al incremento de la productividad”, en el entendido que el uso de las TIC permiten “diseñar espacios digitales para el trabajo de múltiples equipos interconectados”, facilitando “el diálogo y la colaboración a distancia de múltiples personas en distintas tareas o proyectos”. Esto traería aparejado el enriquecimiento en el contenido del trabajo y el desarrollo de las personas, según consigna el informe citado.

De este modo, “la gran promesa” de las TIC en el mundo del trabajo apunta a que las nuevas tecnologías “permitirán formas de organización más participativas de las actividades productivas y ampliarán fuertemente las capacidades humanas” (PNUD, 2006:151), generando una mayor flexibilidad tanto en la organización de los procesos productivos como en el manejo de los tiempos y espacios de las personas. Manteniendo un tono esperanzador, el informe del PNUD agrega que los cambios propiciados por las TIC

⁸⁵ No obstante, fuentes recopiladas por el propio estudio señalan categóricamente que en Chile “es lejano aún un escenario de incorporación masiva de los trabajadores a internet, y aún más lejano un aprovechamiento razonable del potencial de esta herramienta”, toda vez que su penetración digital no se ha producido homogéneamente en todos los sectores económicos, ni tampoco en todas las empresas, variando el impacto según su tamaño. En términos ocupacionales, “los trabajadores que no son técnicos ni profesionales utilizan muy poco estas tecnologías, lo que representa alrededor de tres millones y medio de trabajadores (el 60% de los ocupados)” (PNUD, 2006: 152-153).

en el mundo laboral abren nuevas posibilidades para el desarrollo de la autonomía, la creatividad y la iniciativa de las personas.

Discrepando con aquella visión, Antunes (2000) sostiene que el capitalismo, en cualquiera de sus variantes contemporáneas (sea el caso japonés, ligado al toyotismo, o el estadounidense, propio del fordismo), no ha tenido la capacidad de eliminar las distintas formas de *extrañamiento*⁸⁶. Concepto utilizado antes por Lukacs (1981), y que Antunes (2000) retoma para señalar que si bien el avance tecnológico ha potenciado el desarrollo de nuevas capacidades humanas, no ha producido necesariamente el desarrollo de una subjetividad llena de sentido, sino, al contrario, “puede desfigurar, envilecer, etc., la personalidad humana”. Así, en la medida que el desarrollo tecnológico puede generar “directamente un crecimiento de la capacidad humana”, puede también “en este proceso sacrificar los individuos (inclusive hasta clases enteras)” (Lukacs, 1981:562, en Antunes, 2000:93), reflejando una visión contrapuesta a las bondades que traería aparejada el avance tecnológico, representado en este caso, por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Si en décadas pasadas existían mercados nacionales y sistemas de producción dirigidos principalmente al mercado interno, y con la presencia de Estados relativamente fuertes y autónomos, en el actual escenario globalizado la organización de la producción y el trabajo se despliegan en espacios físicos supranacionales, lo que no sólo genera un desequilibrio entre los factores productivos, sino que incluso lo incrementa en detrimento de los trabajadores. Escenario en el cual la soberanía de los Estados se ha visto socavada por el importante poder que detentan las empresas multinacionales presentes en los distintos países, en un **contexto de apertura económica que ha posibilitado la llegada de**

⁸⁶ Entendiendo como tal a la existencia de “barreras sociales que se oponen al desenvolvimiento de la individualidad en dirección a la omnilateralidad humana, a la individualidad emancipada” (Antunes, 2000:93), obstruyendo así el total desarrollo de las capacidades humanas. Ciertamente, al tratarse de un fenómeno exclusivamente histórico-social, que en cada momento histórico se manifiesta siempre de formas diversas, el extrañamiento no debe ser considerado como una condición humana ni menos como un rasgo natural del ser social (Lukacs, 1981:559, en Antunes, 2000:94).

capitales extranjeros, y que ha convertido a Chile en una de las economías más transnacionalizadas⁸⁷ (Espinoza, 2005:15).

Ante dicho escenario, plantea Espinoza (2005:95), es menester modificar los actuales marcos regulatorios, fijarlos y adecuarlos a la actual realidad en la que se desenvuelve el capital, vale decir, de carácter supranacional. Ello, con el fin de otorgar mayor eficacia protectora a las políticas sociales (las que junto con abarcar a los trabajadores dependientes, debieran beneficiar a los autónomos y pequeños emprendedores), así como también a los derechos fundamentales en el trabajo. Labor que se presenta sumamente compleja si se tiene en cuenta el enorme peso que ha tenido el gran capital y los designios de entidades financieras internacionales (Frente Monetario Internacional, Banco Mundial) en el devenir económico, político y social de América Latina.

Políticas neoliberales que terminarán por reducir aún más los espacios de soberanía de los Estados nacionales en la mayor parte de los países del subcontinente (Espinoza, 2005), contrastando fuertemente con el poder de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Institución que si bien ha establecido derechos laborales fundamentales a nivel internacional (como la negociación colectiva y la libertad sindical, entre otros), no cuenta con la suficiente injerencia para hacerlos cumplir en los países que han firmado dichos convenios, donde el caso de Chile y su actual modelo de relaciones laborales reflejan dicha situación.

A propósito de la vinculación de las TIC en diversos escenarios laborales, se examinan a continuación una serie de aspectos ligados al surgimiento y desarrollo de la industria de *call center*, así como también aquellas estrategias empresariales que han permitido el posicionamiento de este sector productivo a escala global.

⁸⁷ Destacado propio.

3.3.3. La industria de *call center*.

Como bien señala McPhail (2002), ha habido una cierta controversia entre los investigadores en cuanto a si es apropiado o no el uso del término “industria de *call center*” para referirse a los centros de llamadas en su conjunto.

Algunos autores sostienen que los centros de llamadas no han de considerarse un sector como tal, sino más bien corresponden a una modalidad concreta de organización del trabajo (Weinkopf, 2009). Otros, en cambio, defienden el uso del término “sector” (Taylor y Bain, 2000). Belt, Richardson y Webster (2000) plantean que efectivamente los centros de llamadas no son una “industria” como el término suele ser definido generalmente, sino más bien representan una manera particular de prestar servicios de telefonía a distancia mediante el computador y el teléfono. No obstante lo anterior, Belt, Richardson y Webster (2000) en McPhail (2002) brindan tres motivos que justifican la práctica de referirse a los centros de llamadas como una “industria”:

1. El gremio de empresas de *call center* suele denominarse a sí mismo como una “industria” en foros y conferencias que se desarrollan a nivel nacional e internacional⁸⁸.
2. El perfil y las necesidades de fuerza laboral en los centros de llamadas suelen ser semejantes en distintos países.
3. Las plantillas de organización y las tecnologías utilizadas tienden a ser muy similares.

Para Morales y Uribe-Echeverría (2010), las empresas de *call center* en su conjunto se constituyen como una “industria”, como una actividad económica propiamente tal, en la medida en que su giro de negocio consiste en proveer servicios de atención telefónica a terceros en el mercado bajo la modalidad *outsourcing*; diferenciándose así de los *call center*

⁸⁸ En el caso de Chile, la entidad gremial que agrupa a un número importante de centros de llamadas tercerizados se llama ACEC (Asociación Chilena de Empresas de Call Center), la cual frecuentemente utiliza el término “industria” para hacer referencia a las empresas chilenas y transnacionales de *call center* que operan en el país y que pertenecen a ACEC. Al respecto, véase: www.acec.cl/

inhouse (centros internos), que son parte complementaria de la actividad principal de empresas dedicadas a otros giros de negocio. Por su parte, estableciendo algunos matices, Micheli (2012) plantea que la industria de *call center* es “un sector económico amplio y heterogéneo en donde conviven empresas de alcance global con empresas locales, prácticas laborales avanzadas con prácticas típicamente precarias y basadas en salarios bajos”.

McPhail (2002), en tanto, argumenta que las notables semejanzas que diversos investigadores internacionales han encontrado entre las tecnologías utilizadas y las prácticas laborales, así como también en cuestiones clave como la vigilancia y el control, la formación del personal y los rasgos sociodemográficos de los trabajadores de este rubro en países tan diversos como Alemania, Japón, Australia, Grecia, Canadá, EE.UU., el Reino Unido y los Países Bajos, resultan evidencia suficiente para justificar el uso del término “industria de *call center*” para denominar a los centros de llamadas en su conjunto.

Sobre la base de los antecedentes expuestos anteriormente, reflejados en los postulados de Belt, Richardson y Webster (2000), McPhil (2002) y Morales y Uribe-Echeverría (2010), en el presente estudio se utilizará efectivamente el término “industria” para referirse a los centros de llamadas, tal y como suele hacerlo la literatura especializada.

3.3.3.1. Surgimiento y desarrollo de la industria de *call center*.

La industria de *call center* comienza a desarrollarse desde mediados de los años setenta como respuesta a la necesidad de un número creciente de empresas que requerían masificar su atención, y mejorar el contacto con consumidores y potenciales clientes (Micheli, 2007). Durante los últimos 20 o 30 años la introducción de las TIC ha ampliado la gama de servicios a los que se puede acceder mediante la vía telefónica, lo que ha favorecido una importante reducción de los costos operacionales de las empresas (al potenciar la atención telefónica con sus clientes, y disminuir progresivamente la atención presencial). Al mismo tiempo, las ideas de “servicio” y relaciones de servicio siguen siendo redefinidas en la medida que la tecnología se vuelve cada vez más omnipresente, haciendo que las personas sean más receptivas a las interacciones mediadas por un canal telefónico (McPhail, 2002).

Entre los factores que han favorecido el aumento de los servicios telefónicos se cuentan las transformaciones que ha experimentado la telefonía, producto del “desarrollo de centrales digitales, redes inteligentes de telefonía y su integración con bases de datos informáticas”. A esto se suma la caída de los costes de la telefonía, la familiaridad y el alto grado de penetración de la tecnología telefónica y la capacidad de transmitir mediante ésta vía información compleja en tiempo real (Richardson y Marshall, 2000:11, en McPhail, 2002:12). A comienzos de los años noventa, el fuerte desarrollo de la industria de *call center* se vio favorecido por un periodo significativo de reducción de personal en varios sectores económicos, y una tendencia hacia la reducción de costes y el recorte de personal, ambos mediante la centralización de los servicios y la reducción de las sucursales cercanas a los clientes, el aprovechamiento de bienes de menor costo real y costos laborales más bajos en otros lugares, fuera de los centros de negocios más importantes. Por supuesto, los centros de llamadas permiten que todas estas actividades puedan concretarse (Richardson y Marshall, 2000, en McPhail, 2002).

Desde otra mirada, Montarcé (2011) atribuye el surgimiento y posterior consolidación de los centros de llamadas a dos transformaciones ocurridas en la base del capitalismo contemporáneo: a) la reestructuración productiva y los procesos de subcontratación crecientes, y b) los grandes avances producidos en el ámbito de la telefonía y la informática con el desarrollo de las TIC, que han permitido disminuir enormemente los costos de transmisión de la información. En lo referente a la subcontratación, tal como ocurre en otros rubros de la producción donde está presente dicha modalidad contractual, entre un *call center inhouse* y uno externalizado, “se pueden encontrar diferencias importantes, principalmente en el carácter de las relaciones laborales, las formas de organización del trabajo y las condiciones laborales, teniendo en cuenta que una plataforma telefónica en un país periférico puede costar tres veces menos que lo que cuesta en un país desarrollado” (Montarcé, 2011:71).

El trabajo en *call center* se inscribe en el sector económico de los servicios, caracterizado a su vez por la amplia extensión de trabajos rutinizados y por el notorio aumento de trabajos

mal remunerados, con condiciones de trabajo precarias (Bell, 1975; Warhurst y Thompson, 1998; en Del Bono, 2005). En este contexto, los centros de llamadas representan un tipo de trabajo que posee un modelo de gestión “tecnocéntrico y neotaylorista” al registrar algunas similitudes con la organización científica del trabajo, conocida como “taylorismo” (P. Taylor, 1999 en Del Bono, 2005).

El carácter progresivamente global que fue adquiriendo la industria de *call center* se ve ejemplificado en aquellas compañías estadounidenses e inglesas que comenzaron a trasladar sus plataformas de atención telefónica a otras latitudes en busca de mano de obra más barata, siendo el caso de India uno de los más emblemáticos⁸⁹. Lo propio ocurrió en Latinoamérica entre mediados y finales de los años noventa, cuando un número creciente de empresas transnacionales trasladaron sus plataformas de atención telefónica a países como Argentina y Chile. No obstante, Uribe-Echeverría y Morales (2010:11) ubican el origen de los centros de llamadas en Chile a comienzos de los años ochenta, cuando la empresa CHILECTRA instaló la primera plataforma de atención no presencial para relacionarse con sus clientes. Modelo que posteriormente sería replicado por empresas provenientes de distintos rubros de la economía.

3.3.3.2. Externalización y deslocalización de servicios en los *call center*.

Como resultado de los avatares de la recesión económica de 1973-75, sumado a las nefastas consecuencias de la crisis de la deuda externa de 1982, países como Inglaterra y Estados Unidos implementaron nuevas regulaciones para la provisión de servicios (Piña, 2005). Esto se tradujo en estrategias empresariales que décadas más tarde parecen haberse consolidado en las economías capitalistas globalizadas del siglo XXI. En lo que respecta a la externalización de servicios (*outsourcing*), ésta surgió en un contexto de recesión económica y de reformas neoliberales de fuerte impacto en los países antes mencionados, y a su vez coincidió con la primera vertiente de la globalización. Esto último permitió que el *outsourcing* se propagara hacia los países del Tercer Mundo, donde los distintos sectores

⁸⁹ “¿Adiós a los call centers?” [en línea] La Nación Domingo Reportajes, 15 de agosto de 2010. Obtenido desde: <http://www.lanacion.cl/-adios-a-los-call-centers-/noticias/2010-08-14/201824.html>

productivos empezaron a constatar los beneficios de una mano de obra significativamente más barata, eficiente y no sindicalizada (Piña, 2005:24), por efectos de la subcontratación.

Actualmente, el desencadenamiento a escala mundial de un sinnúmero de operaciones de *outsourcing* se ha convertido en una “importante fuente de oportunidades para realizar negocios de servicios en países en desarrollo o en transición” (Piña, 2005:6). Esta forma de subcontratar servicios o procesos de negocios se ha convertido en una práctica común en las grandes empresas multinacionales. Producto de aquello, tanto el sector financiero como el de las telecomunicaciones han visto en los países latinoamericanos una alternativa válida para incrementar sus utilidades. Por su parte, para las economías en vías de desarrollo como la chilena el *outsourcing* se percibe como una manera apropiada para exportar servicios e insertarse de manera competitiva en el mercado global.

Desde una mirada empresarial e incorporando factores externos e internos a su análisis, “La externalización es uno de los mecanismos que utilizan las empresas para obtener, entre otros beneficios, la flexibilidad en el trabajo que necesitan para ajustarse a la incertidumbre del entorno y mejorar sus resultados” (Martínez *et al.*, 2007:129). Precisamente, un estudio elaborado por PricewaterhouseCoopers, citado por Piña (2005:20), avala esto último. Luego de indagar en las expectativas de altos ejecutivos de empresas multinacionales a nivel mundial que incursionaron en el *outsourcing*, el estudio referido concluye que “la subcontratación de procesos de negocios (SPN) está pavimentando el camino para que las compañías líderes compitan globalmente y aumenten su rentabilidad”. Las cifras de aquel estudio así lo avalan⁹⁰.

En el caso particular de las empresas de *call center* representadas en Chile por la ACEC, el *outsourcing* se relaciona con la “utilización de los servicios especializados de un tercero que cuenta con la infraestructura para representar a la empresa solicitante ante su mercado

⁹⁰ “Un 87% concuerda que la SPN ayudará a sus equipos de gestión a focalizarse en las competencias centrales de la empresa; un 76% concuerda que la SPN aumentará la eficiencia, sin una mayor inversión en personas y tecnología; mientras que un 66% concuerda que la SPN ayudará a su empresa a aumentar la rentabilidad, llevando con ello a una mejora en el valor accionario”. Fuente: Piña (2005), sobre la base de PricewaterhouseCoopers.

en la ejecución y recepción de llamadas”⁹¹. Según cifras recientes, el segmento que provee servicios de *outsourcing* en Chile representa el 34% de las posiciones (puestos de trabajo) existentes actualmente (Morales y Uribe-Echeverría, 2010:22). Según Kremerman (2005:25), algunos de los factores o ventajas que favorecen la externalización de servicios en la industria de *call center* son: el ahorro de costos, la oportunidad de transformar gastos fijos en variables y la posibilidad de responder de manera flexible ante el aumento o disminución en el flujo de llamados. A ello se suma el aumento de la productividad por parte de las compañías, una mayor eficiencia en la administración de recursos humanos y el acceso a un servicio especializado y con innovación tecnológica permanente.

La segunda tendencia que conviene puntualizar es la provisión de servicios empresariales a distancia, también conocida como *offshoring*⁹². Desde el ámbito de los *call center*, el *offshoring* se refleja en un número creciente de empresas multinacionales que trasladan e instalan sus plataformas telefónicas en determinadas economías emergentes, en territorios que les ofrecen una serie de condiciones favorables para operar en ellos (Piña, 2005): países con una infraestructura tecnológica acorde (Chile), ciudades universitarias dada su alta dotación de jóvenes (Córdoba) y países con altos niveles de educación y dominio de habla inglesa (Argentina) serían los casos de algunas ciudades y países latinoamericanos apetecidos por la industria de *call center*, y otros de mayor data como es el caso de México. De manera emergente, a dichos países se han ido sumando Colombia y Perú.

Sin embargo, la búsqueda de territorios donde el valor de la mano de obra sea considerablemente menor, es decir, salarios más bajos respecto al país de origen de la multinacional (Piña, 2005); condiciones de empleo muchas veces peores, producto de legislaciones laborales que les otorgan a las grandes empresas un margen mayor de operatividad, parecen ser los factores que en último término inciden en la deslocalización de servicios por parte de empresas multinacionales de *call center*. Precisamente, la

⁹¹ Véase el Glosario de términos más utilizados en la industria de *call center*, dispuesto por ACEC en su sitio Web: http://www.acec.cl/?page_id=805

⁹² Término anglosajón que alude, como aclara Del Bono (2005), a las actividades desarrolladas “lejos de la costa”, pero que actualmente es utilizado por la literatura económica para referirse a aquellas estrategias empresariales de externalización y traslado de la producción o del suministro de un servicio más allá de las fronteras nacionales.

reducción de costos por parte de estas compañías mediante la deslocalización de servicios se explica porque “las empresas de *call center* permiten la separación espacial entre la empresa que produce y el consumidor final” (Richardson y Belt, 2000:70, en McPhail, 2002:23). El tener la “habilidad” de situarse en cualquier lugar con una capacidad suficiente de telecomunicaciones ha posibilitado la expansión de los *call center* a distintos sectores del planeta, y de paso, ha despertado el debate en torno a las condiciones laborales que ofrece este tipo de empleos, dice McPhail (2002).

Otros beneficios que la deslocalización de servicios representa para las empresas de *call center* son la gran variedad de incentivos fiscales, baja o nula sindicalización y ausencia de seguridad social en gran parte de los países donde suelen instalar sus plataformas de atención telefónica. Este conjunto de beneficios han llevado a McPhail (2002:23) a plantearse la interrogante respecto de si, dadas las condiciones de empleo que ofrecen los *call center*, los gobiernos deben seguir invirtiendo fondos públicos (mediante programas de incentivo al empleo, por ejemplo) en atraer este tipo de empleos. Para Del Bono (2005:10), la introducción generalizada de las TIC a la producción de bienes y servicios ha posibilitado de sobremanera la aplicación de estrategias de reestructuración (flexibilidad) por parte de las empresas en el área de los servicios y las comunicaciones, lo que ha redefinido y complejizado aún más la relación capital-trabajo.

3.3.3.3. Las ventajas que ofrece la industria de *call center*.

Las estrategias empresariales examinadas hasta ahora ofrecen a las empresas de *call center* ventajas en términos organizacionales y económicos. Se trata de una industria que ha basado su desarrollo en la aplicación de estrategias y políticas empresariales de flexibilización, brindándole a las compañías que contratan sus servicios diversas formas de reorganizar el trabajo (Buchanan, 2002:51, en Del Bono, 2005:10). Un claro ejemplo de lo anteriormente señalado se refleja en aquellas grandes firmas que ubican al grueso de empleados encargados de la atención de clientes en lugares o plataformas de trabajo baratas o de bajo costo, lejos de sus casas matrices (*offshoring*). Así, la “recolocación” de trabajadores, por un lado, facilita la segregación de los mercados internos de trabajo, y por

otro, limita las posibilidades de obtener mejores puestos y mejor remunerados dentro de una empresa (porque dichos puestos se ubican en las casas matrices).

En materia económica, la industria de *call center* ofrece ventajas comparativas a las grandes firmas, derivadas precisamente de la segmentación del mercado del trabajo según el lugar escogido para su localización, lo que Del Bono (2005) conceptualiza como ejemplos de la *feminización de mercados de trabajo periféricos*, vale decir, empleos accesibles para mujeres – y también para hombres, que han empezado a ocupar empleos tradicionalmente femeninos –, sin que ello represente necesariamente el mejoramiento de su condición en el mercado laboral (Del Bono, 2006); y donde las TIC representan un aspecto fundamental en la aplicación de políticas de flexibilización: el desarrollo tecnológico ha permitido que los trabajos menos calificados puedan desprenderse de la empresa “cabeza”, para trasladarse a territorios con costos laborales y salariales más bajos (Richardson y Belt, 2001, en Del Bono, 2005:11).

CAPÍTULO 4

MARCO METODOLÓGICO.

4.1. Enfoque del estudio.

En la presente investigación se utilizó un enfoque cualitativo, toda vez que permite “descubrir la naturaleza del mundo social a través de la comprensión de cómo la gente actúa y da sentido a sus propias realizaciones vitales” (Alonso, 2003:27). Entiéndase por investigación cualitativa a aquel tipo de investigación capaz de producir hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación, sostienen Strauss y Corbin (2002).

Al asumir un enfoque cualitativo no se renuncia arbitrariamente a lo numérico o cuantitativo, sino más bien se reivindica lo subjetivo e intersubjetivo, lo significativo y lo particular como categorías de análisis para comprender la realidad social, donde aspectos propios de la subjetividad de las personas estudiadas (creencias y prejuicios, mentalidades y valores) se posicionen como elementos de análisis capaces de producir conocimiento sobre la realidad humana (Sandoval, 1996:36-40). Las investigaciones cualitativas poseen un carácter interpretativo, al estar referidas al individuo, a lo particular, de modo que buscan determinar dialécticamente el sentido, desentrañando aquellos significados que construyen los actores sociales (Delgado y Gutiérrez, 1999).

Desde un nivel *ontológico*, la investigación cualitativa concibe a la realidad como dinámica y global, construida en un proceso de interacción con la misma. Desde el plano *epistemológico*, éste tipo de estudios asumen una vía inductiva: parten de una realidad concreta y de los datos que ésta brinda, para llegar a una teorización posterior (Rodríguez, Gil, y García, 1999:35). En este sentido, los postulados de Berger y Luckmann (2005:44) en torno a los fundamentos del conocimiento en la vida cotidiana resultan de suma

importancia para este estudio. Para dichos autores, la realidad social es una construcción que se presenta como un mundo intersubjetivo, compartido con otros, donde la interacción social (cara a cara) produce un intercambio continuo de expresividades, una amplia variedad de intercambio de significados subjetivos. Así, la realidad por excelencia es la de la vida cotidiana (suprema realidad), la cual se impone de manera intensa sobre la conciencia individual.

El lenguaje, por su parte, juega un papel esencial en la propuesta de los autores antes citados, ya que a través de él se obtienen las objetivaciones indispensables, ordenándolas de manera que adquieran sentido, y dentro del cual la vida cotidiana tiene significado para el sujeto. Así, el lenguaje marca las coordenadas de la vida de las personas en la sociedad, llenándola de objetos significativos (Berger y Luckmann, 2005:36-37). De este modo, la investigación social cualitativa se sitúa en el lenguaje y en su capacidad de transmitir sentidos sociales, y que sólo cobran valor efectivo en situaciones concretas (Alonso, 2003:29). Para el sociólogo español, la visión cualitativa tiene como objetivo, en primer lugar, “dar cuenta del horizonte de las formas simbólicas en donde se desenvuelven las acciones sociales”, y en segundo lugar, “examinar las producciones significativas de los propios sujetos – discursos, imágenes, relatos, representaciones, etc. – generadas y construidas por los actores, o en el diálogo directo con ellos, en sus propios contextos situacionales, sociales e históricos” (Alonso, 2003:24).

Otro aspecto importante de destacar del enfoque cualitativo, al tener directa relación con el objeto de estudio de esta investigación, es que desde aquel se concibe al mundo social como un mundo construido con significados y símbolos⁹³. Conviene, entonces, exponer algunos puntos que se consideran importantes respecto de una de las corrientes teóricas de la metodología cualitativa: el interaccionismo simbólico (IS). Al preocuparse del estudio de los significados subjetivos y las atribuciones individuales de sentido, el punto de partida empírico del IS corresponde a las distintas maneras en que los sujetos revisten de

⁹³ De acuerdo con Alonso (2003:25), los símbolos pueden entenderse como “esquemas de clasificación que las sociedades utilizan para construir un universo inteligible”, al ir estos “más allá de conceptos representacionales que se mueven bien en un horizonte exclusivamente lingüístico (signo) o informático (señal)”. Así, lo simbólico pasa a convertirse en una “apertura de mundo” al otorgar y recibir el significado de las acciones sociales (Mèlich, 1996, en Alonso, 2003:25).

significado a sus actividades y ambientes (Flick, 2004:31). Para este enfoque teórico, el significado de una conducta se forma en el marco de la interacción social. Citando a Blumer (1969), Flick (2004:32) expone las tres premisas o supuestos básicos del interaccionismo simbólico:

1. Los seres humanos actúan con respecto a las cosas de acuerdo con los significados que éstas tienen para ellos,
2. el significado de dichas cosas se deriva o surge de la interacción social que se tiene con los propios compañeros, y
3. estos significados se manejan en un proceso interpretativo utilizado por la persona al hacer frente a las cosas que encuentra y este proceso las modifica⁹⁴.

Por su parte, Mella (1998) explica que la reacción de los actores ante sus acciones produce un significado, éste a su vez responde a una conciencia que es siempre intencional, ya que siempre apunta o se dirige a objetos, siendo capaz de moverse en distintas esferas de la realidad⁹⁵. Una de las maneras que tiene el investigador para reconstruir los puntos de vista de los sujetos, es entendiéndolos como teorías subjetivas que las personas utilizan para explicarse a sí mismas o a determinados aspectos de su entorno social (Flick, 2004:33).

Paradigma de la investigación.

El paradigma en el que se enmarcó la investigación – y a partir del cual se interpretaron los hallazgos obtenidos – es del tipo interpretativo. El paradigma interpretativo representa un modelo de conocimiento conceptual-inductivo mediante el que se asume a la realidad social desde una perspectiva holística, en la cual tanto las personas como los grupos, y los escenarios en que estos se desenvuelven, no se reducen a variables, sino que se consideran como un todo (Taylor y Bogdan, 1987:20). El paradigma interpretativo reconoce la

⁹⁴ Para conocer más detalladamente los postulados básicos del interaccionismo simbólico, véase Mead (1934).

⁹⁵ De dicho proceso de interacción, dice Mella (1998:36), resulta un “sistema de significados intersubjetivos, un conjunto de símbolos de cuyo significado participan los actores”. Según éste mismo autor, captamos la información a través de nuestros sentidos y le otorgamos significado, lo cual constituye una unidad indisoluble. Para entender la información obtenida, es necesario que ésta revista un significado para el investigador. Así, en algunos casos, parte de la estructura de significados de quien investiga tiene rasgos en común con la persona que se está investigando (Mella, 1998:14).

existencia de múltiples realidades construidas por los actores sociales, con objeto de explicar las acciones de acuerdo con los motivos de los individuos inmersos en la misma (Mella, 1998). Los investigadores cualitativos “estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (Rodríguez *et al.*, 1999:32).

En el paradigma interpretativo, “el investigador no puede poner al margen su sentido social común como forma de conocimiento de las estructuras sociales”. Es más, no existiría una “separación tajante entre el observador, lo observado y el campo de la observación” (Alonso, 2003:27-28). Teniendo presente que el contenido subjetivo de los fenómenos humanos forma parte de la realidad estudiada, “en la perspectiva cualitativa el investigador no pone su subjetividad en paréntesis, sino que, por el contrario, la integra de manera controlada en la investigación”, sostiene Alonso (2003:28).

Al ser las situaciones sociales “únicas y relativas a un contexto particular, no pueden ser generalizadas por los analistas a otros contextos”, dice (Mella, 1998:53). En este sentido, si bien en esta investigación se reconoció la singularidad de los puntos de vista del segmento de trabajadores estudiados en torno a su situación laboral en *call center* tercerizados, se pretendió destacar un punto de intersubjetividad compartida producto de la interacción social que se da en el espacio de trabajo investigado.

4.2. Encuadre del estudio.

Se exponen a continuación los criterios en los que se enmarca el estudio, a partir de la tipología propuesta por Sierra Bravo (2001:32-35) para definir los tipos de investigación social.

Tabla 5: Encuadre del estudio.

Dimensión	Tipo	Descripción
Finalidad	Básica	El estudio busca conocer y comprender la situación laboral de quienes trabajan como teleoperadores en <i>call center</i> tercerizados (CCT) ubicados en Santiago. Igualmente, se espera que el estudio sea utilizado con fines prácticos que apunten a generar cambios en las condiciones y medioambiente de trabajo en los CCT, brindando datos empíricos que puedan fundamentar las peticiones y requerimientos de trabajadores y colectivos de trabajadores.
Alcance temporal	Seccional	El estudio estuvo referido a un momento específico, ya que la recogida y análisis de los datos se dio en un tiempo único.
Profundidad	Exploratoria- Descriptiva	El estudio es exploratorio, debido a que la temática investigada ha sido escasamente abordada desde una perspectiva sociológica en Chile. Es también descriptivo, al buscar especificar las propiedades y caracterizar la situación laboral en los CCT, detallada y delineada a partir de las opiniones de los teleoperadores.
Amplitud	Microsocial	El estudio estuvo referido a las narrativas de un pequeño grupo de agentes telefónicos de CCT.
Fuentes	Mixtas	El estudio utilizó fuentes primarias, basadas en los relatos de teleoperadores e “informantes clave”. También se nutrió de fuentes secundarias, provenientes de la revisión bibliográfica y de estudios anteriores.
Carácter	Cualitativo	El estudio buscó la comprensión del sujeto desde sus propios marcos de referencia. En este caso, a partir de las visiones y opiniones de las personas que trabajaban como agentes telefónicos.
Naturaleza	Empírica	En el estudio se trabajó con hechos de experiencia directa, no manipulados, y que corresponden a los relatos de quienes desempeñaban labores como teleoperadores.
Marco del estudio	Campo	El estudio se llevó a cabo mediante una modalidad de trabajo de campo, es decir, la obtención de la información se realizó en terreno, en los ambientes naturales de los entrevistados.
Estudios a que da lugar	Estudios de caso	De acuerdo a las características del estudio, éste puede dar pie a la realización de estudios de caso que quieran abordar en profundidad algún tema específico relacionado con los hallazgos de esta investigación.
Objeto social	Sociología del trabajo - Sociología de las organizaciones	El estudio está referido al campo disciplinar de la sociología, particularmente al área de la sociología dedicada al trabajo y también a la sociología vinculada al ámbito organizacional. En efecto, no sólo se indagó en las condiciones laborales existentes en los CCT, sino también en aspectos ligados a la organización del trabajo en estas empresas y en el proceso de trabajo que desempeñan habitualmente los teleoperadores.

4.3. Diseño del estudio.

En virtud de los objetivos planteados, se utilizó un diseño cualitativo no experimental por medio del cual se observó el fenómeno investigado tal como se dio en su contexto, para luego proceder a su análisis. El diseño del estudio tuvo también un carácter “emergente”, construyéndose a medida que avanzaba el proceso de investigación en sus distintas etapas, lo que permitió afrontar eventualidades y condiciones propias del ambiente⁹⁶.

4.3.1. Universo y muestra.

El universo del estudio lo conforman todos los hombres y mujeres que trabajan como teleoperadores en empresas de *call center* tercerizadas (CCT) ubicadas en la ciudad de Santiago, cuyas edades fluctúan entre los 18 y 50 años (jóvenes y adultos).

Se utilizó un *muestreo no probabilístico* (por conveniencia o intencionado) en el que la elección de las unidades muestrales se llevó a cabo según criterios de información establecidos por el investigador (Rodríguez *et al.*, 1999:73), así como también un *muestro de casos extremos*⁹⁷, basado en aquellos casos “ricos en información” dado su carácter inusual o especial en alguna forma. Igualmente, una de las claves del muestro cualitativo es que el tamaño muestral no se fija a priori, pudiendo establecerse un tamaño muestral mínimo (Martens, 2005, en Hernández *et al.*, 2006:563).

Al tratarse de un estudio de carácter cualitativo, de profundidad exploratoria-descriptiva y de amplitud microsociológica, se trabajó con una muestra pequeña de casos. No se buscó, pues, una representatividad estadística, sino que se privilegió la profundidad de la información que se buscaba recabar. Ello se hizo a través de una perspectiva holística, a

⁹⁶ Delgado y Gutiérrez (1999:77) agregan que el diseño cualitativo es flexible y abierto, tanto en la selección de los participantes del estudio como en la interpretación y análisis de la información.

⁹⁷ De acuerdo a la tipología de muestreos propuesta por Patton (1988), desglosada por Sandoval (1996:122-123), el muestro de casos extremos “se focaliza sobre aquellos casos que son ricos en información a causa de que son inusuales o especiales en alguna forma. La lógica de este tipo de muestreo está en que del análisis de las condiciones inusuales se pueden derivar aprendizajes útiles para comprender aspectos ocultos en las situaciones irregulares”.

través de la cual “se pueden estudiar pocos casos y aún así obtener un buen cuadro del fenómeno”, donde “cada caso individual es por tanto una expresión concreta del fenómeno y una expresión del contexto o totalidad del fenómeno en estudio” (Mella, 1998:13). El tamaño de la muestra se vio determinado, en último término, por la redundancia en la información obtenida de parte de los sujetos, por lo que la cantidad de unidades muestrales quedó definida al producirse la saturación de categorías, tanto en la información brindada como en la cantidad de casos requeridos.

Habiendo dicho lo anterior, la muestra del estudio la componen 14 personas de ambos sexos, cuyas edades fluctúan entre los 19 y 45 años de edad (jóvenes y adultos), que trabajan como teleoperadores en ECCT ubicadas en Santiago. Con objeto de manejar equitativamente las variables sexo y edad, la muestra quedó conformada por 7 mujeres (4 jóvenes y 3 adultas) y 7 hombres (4 jóvenes y 3 adultos)⁹⁸, tal como se aprecia a continuación.

Tabla 6: Distribución de la muestra según Sexo y Edad.

Edad	Hombres	Mujeres	Total
18-23	1	3	4
24-29	3	1	4
30-35	2	1	3
36-41	1	1	2
42-47	0	1	1
Total	7	7	14

Informantes clave.

Con el fin de obtener una visión más integral de la temática investigada, se consideró apropiado contar con la opinión de otros actores relevantes, en tanto “informantes clave” (IC), vale decir, personas que disponen de “conocimientos, destrezas o experiencia únicos o especializados dentro de una organización”, y que están dispuestos a compartirlos con el investigador (McKernan, 2001:152). Los IC que participaron en el estudio fueron:

⁹⁸ Se estableció un rango etario en la variable “edad” para dividir a los entrevistados entre jóvenes (entre los 18 y 29 años) y adultos (entre los 30 y los 45 años).

- a. **Tamara Muñoz (dirigente sindical):** Presidenta del sindicato de trabajadores de la empresa ACS Multivoice (hoy ACS Xerox), presidenta de la Federación de Trabajadores de Call Center (FETRACALL) y consejera nacional de la CUT. Su experiencia como dirigente sindical le ha permitido constatar diversas problemáticas que se presentan en estas empresas, a saber: el alto porcentaje de trabajadores externalizados o subcontratados y la alta rotación laboral, entre otros.

- b. **Marco Kremerman (experto):** Licenciado en Ciencias Económicas e investigador de la Fundación Sol. El año 2005, Kremerman realizó una investigación sobre las condiciones laborales en tres sectores productivos, entre los que se incluían los *call center* (los otros dos fueron Salmonicultura y Agroexportación), por lo cual se consideró apropiado contar con su opinión al haber investigado previamente el rubro que motivó el presente estudio.

4.3.2. Criterios de selección muestral.

Los sujetos que participaron del estudio fueron seleccionados sobre la base de los siguientes criterios: demográficos (sexo y edad), de ubicación (empresas situadas en Santiago), de ocupación (trabajadores de *call center* externalizados) y de información (antigüedad laboral), tal como se detalla a continuación:

- a. **Teleoperadores (hombres y mujeres)**, a fin de abarcar las opiniones de personas de ambos sexos.

- b. **Teleoperadores jóvenes (entre 18 y 29 años) y adultos (entre 30 y 45 años)**, ya que el empleo en *call center* absorbe mano de obra con un determinado perfil, en el que destacan en mayoritariamente jóvenes y mujeres de mediana edad.

- c. **Teleoperadores de empresas de *call center* ubicadas en Santiago**, al estar concentradas territorialmente en la capital, lo que favoreció el acceso a los casos.

- d. Teleoperadores de empresas de *call center* tercerizadas**, ya que esta modalidad contractual constituye un sector en expansión, que ha mostrado un nivel de crecimiento alto y sostenido durante los últimos años en Chile (Morales y Uribe-Echeverría, 2010).
- e. Teleoperadores con una antigüedad laboral que bordeara o superara el año de trabajo**, para lo cual se utilizó el muestreo de casos extremos⁹⁹ con objeto de conocer la situación laboral de quienes han mantenido por mayor tiempo su fuente de empleo. Teniendo presente que la alta rotación de personal es una constante en las empresas de *call center* tercerizadas, donde en muchos casos – y por diferentes factores – la persona no pasa del contrato a plazo fijo hacia el contrato indefinido (lo que lo convierte en un empleo altamente inestable); se optó por indagar en las relatos de quienes acumulaban una mayor antigüedad laboral, pudiendo ser aquellos diametralmente opuestos a las de quienes recién iniciaban labores en la empresa¹⁰⁰.

Por su parte, en el caso de los “informantes clave”, estos fueron seleccionados teniendo en cuenta dos de los criterios reseñados por McKernan (2001):

- a. Conocimiento especial, en el caso de Marco Kremerman (experto)**. Por estar familiarizado con la industria de *call center*, al haber sido uno de los primeros investigadores de aquel rubro en Chile.
- b. Representante de una organización, en el caso de Tamara Muñoz (dirigente sindical)**. Por ser la presidenta de una organización de trabajadores del rubro de *call center*, su opinión, por un lado, posee influencia en las decisiones que se toman en el colectivo de trabajadores, y por otro, permitió conocer valiosos detalles sobre el tipo de relaciones colectivas de trabajo que se producen en los centros de llamadas, y el tipo de diálogo que mantienen ellos como federación con la contraparte empresarial.

⁹⁹ De acuerdo a la tipología de muestreos propuesta por Patton (1988), desglosada por Sandoval (1996:122-123), el muestro de casos extremos “se focaliza sobre aquellos casos que son ricos en información a causa de que son inusuales o especiales en alguna forma. La lógica de este tipo de muestreo está en que del análisis de las condiciones inusuales se pueden derivar aprendizajes útiles para comprender aspectos ocultos en las situaciones irregulares”.

¹⁰⁰ Esto implicó entrevistar trabajadores(as) dependientes, y con contrato indefinido con la empresa de *call center* que le presta servicio a la empresa mandante, por lo que el acceso a los casos se tornó más complejo de lo presupuestado al comienzo del estudio: varias de las personas con las que se estableció contacto y que mostraron total disponibilidad para participar en el estudio, no registraban una antigüedad laboral superior a los 3 meses, por ejemplo.

4.3.3. Unidad de análisis y unidad de información.

Se exponen a continuación la unidad de información y la unidad de análisis del estudio.

- ✓ **Unidad de información:** La empresa en sí, vale decir, empresas de *call center* tercerizadas, localizadas en la ciudad de Santiago.
- ✓ **Unidad de análisis:** El sujeto, es decir, teleoperadores de empresas de *call center* tercerizadas, y con una antigüedad laboral cercana o superior al año.

4.4. Plan de recolección de datos.

4.4.1. El acceso a los casos.

Inicialmente, el acceso a los casos se dio mediante el método “bola de nieve”, al tratarse de una investigación exploratoria-descriptiva. No obstante, uno de los inconvenientes de este acceso preliminar a los casos fue la lentitud con que se fueron concretando los contactos. Se optó, entonces, por concurrir directamente a las empresas¹⁰¹ en busca de personas que trabajaran como agentes telefónicos que estuvieran interesados en colaborar con el estudio y que cumplieran con los criterios de selección muestral. De este modo, los tiempos y recursos dispuestos para el estudio, al igual que las posibilidades concretas de acceder a los casos, fueron factores que incidieron en la recolección y análisis de la información.

4.4.2. Técnica de recolección de datos.

La técnica escogida para la recolección de los datos fue la *entrevista semiestructurada*, la cual fue aplicada individualmente a cada uno de los sujetos que conformaron la muestra del estudio.

¹⁰¹ Se diseñó una carta de identificación – autorizada por la dirección de la carrera – en la que, junto con explicitar el propósito de la tesis, se solicitaba la autorización de la empresa para acceder al contacto con teleoperadores para posteriormente entrevistarlos como parte del proceso de investigación.

En el marco de la entrevista cualitativa, a través de las preguntas y respuestas que esta produce, surge una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998, en Hernández *et al.*, 2006:597). Su carácter semiestructurado radica en el uso de una “pauta” o “guión temático” mediante el cual el investigador recoge los temas a tratar en la entrevista de acuerdo con la temática investigada. También el investigador tiene la posibilidad de incluir preguntas adicionales que él considere oportunas, y que surjan durante la dinámica conversacional, a fin de precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández *et al.*, 2006). Por su parte, Flick (2004:19) resalta la importancia de que los métodos seleccionados hayan sido aplicados apropiadamente al objeto de estudio, siendo éste último el factor determinante en la elección de un método, y no al revés. Además, para el psicólogo alemán, es primordial que los hallazgos de la investigación encuentren su fundamento en material empírico.

En este estudio se consideró a la entrevista semiestructurada como la técnica adecuada para indagar en cuestiones descriptivo-interpretativas del sujeto (Rodríguez *et al.*, 1999), entre las que se pueden incluir valores, ideas y prácticas relacionadas con el trabajo que realizan los agentes telefónicos, así como también los distintos conocimientos y experiencias que poseen los “informantes clave” respecto a la temática investigada. Esto permitió entender a las personas entrevistadas como “sujetos interactivos y comunicativos que comparten significados”, de acuerdo a lo que plantea Pérez Serrano (2007:8).

En total, se realizaron 14 entrevistas semiestructuradas a teleoperadores: 7 hombres y 7 mujeres. También se aplicaron 2 entrevistas a “informantes clave” (una a un experto y otra a una dirigente sindical), contabilizando un total de 16 entrevistas de las cuales se desprendió el material que fue objeto de análisis. Cada entrevista fue grabada (habiendo contado con la autorización previa de cada persona), y luego transcrita para su análisis. De igual manera, todas las entrevistas fueron realizadas según el tiempo y disponibilidad de cada persona, en sus ambientes naturales y cotidianos (Hernández *et al.*, 2006).

4.4.3. Pautas de entrevista.

Al utilizar la técnica de la entrevista semiestructurada, cada entrevista fue aplicada siguiendo una pauta o guión temático que dio cuenta de los objetivos planteados y encausó el diálogo en torno a los temas de importancia del estudio, sin perjuicio de que pudieran surgir otros tópicos relevantes en el transcurso de la conversación.

a) Teleoperadores.

En el caso de los teleoperadores, la pauta de entrevista se dividió en cuatro segmentos: el primero, tenía por objetivo conocer algunos datos sociodemográficos y ocupacionales de los entrevistados. Luego, mediante una “introducción”, se les consultaba información sobre su proceso de ingreso a la empresa y las etapas en que éste se llevó a cabo. El tercer segmento, buscaba indagar en las características de la labor propiamente tal, abarcando temas sobre la organización del trabajo y el proceso de trabajo de los teleoperadores. Por último, los entrevistados debían referirse a aquellos aspectos relacionados con sus condiciones de trabajo en la empresa de *call center* tercerizada. La pauta de entrevista aplicada a los teleoperadores que participaron del estudio fue la siguiente:

PAUTA DE ENTREVISTA APLICADA A TELEOPERADORES

Datos sociodemográficos.

- Sexo
- Edad
- Estado civil
- Hijos
- Nivel de estudios
- Empresa
- Campaña
- Antigüedad laboral

Introducción

Breve reseña sobre:

- Cómo llegó a trabajar a la empresa
- Experiencia previa en el rubro
- Opinión sobre la capacitación recibida

Sobre el trabajo en call center

Organización del trabajo

- Habilidades requeridas para trabajar como teleoperador/a
- Persona o área que designa las tareas a realizar
- Autonomía y nuevos aprendizajes
- Espacio para proponer ideas nuevas
- Posibilidad para pararse del puesto de trabajo
- Tipos de aprendizajes obtenidos

Proceso de trabajo

- Descripción de la labor que realiza como teleoperador/a
- Control del trabajo realizado
 - Mecanismos utilizados por la empresa
 - Evaluación del trabajo realizado
 - Opinión sobre criterios de evaluación
- Ritmo de trabajo
 - Área o persona que determina ese ritmo

Condiciones de trabajo

Contrato

- Tipo
- Si se cumple o no con lo estipulado

Jornada de trabajo

- Descripción de la jornada (o sistema de turnos)
 - Opinión sobre la jornada (o sistema de turnos)
- Autonomía respecto a horas de colación y *breaks*
- Horas extra
 - Opinión sobre las horas extra

Ingreso

- Tipo de ingreso (fijo o variable)
 - Opinión sobre modalidad de ingreso
- Descripción de bonos o comisiones
 - Opinión sobre bonos o comisiones
- Tramo de ingreso percibido (nombrar tramos)
 - Opinión sobre ingreso percibido
- Posibilidad de cubrir necesidades y/o ahorrar (si las hay)

Medioambiente laboral

- Empresa
- Condiciones de higiene y seguridad
- Puesto de trabajo
- Herramientas de trabajo

b) Informantes clave.

A diferencia del caso anterior, las entrevistas aplicadas a informantes clave tuvieron un grado mayor de estructuración, acotando las preguntas al ámbito laboral-sindical y académico-investigativo, respectivamente, tal como se muestra a continuación.

PAUTA DE ENTREVISTA APLICADA A DIRIGENTE SINDICAL

1. ¿Cómo caracterizaría a las condiciones de trabajo en las empresas de *call center* (CC)?
2. Según las empresas, entre el 70% y el 80% de los costos de operación de los CC correspondan a salarios y beneficios, selección y capacitación de personal ¿Qué tan cierta es dicha afirmación?
3. En esta misma línea ¿Qué opinión le merece el hecho de que las empresas demanden al gobierno una mayor flexibilidad laboral?
4. ¿Cómo describe la situación actual que vive el sindicalismo en los CC en Chile?
5. A su juicio ¿Qué factores inciden para que los sindicatos no se den en un mayor número de empresas de CC?
6. ¿Cómo definiría el tipo de diálogo que mantienen ustedes como Federación de Trabajadores de Call Center (FETRACALL), con las empresas de *call center*?
7. ¿Cuáles han sido las principales conquistas de su sindicato en particular (y si sabe de los logros de otros sindicatos)?
8. ¿Cuáles son las principales demandas y desafíos de ustedes como FETRACALL?
9. ¿Considera necesario que en Chile haya una mayor investigación sobre los CC? ¿Por qué?

PAUTA DE ENTREVISTA APLICADA A EXPERTO

1. ¿Cuáles han sido los principales cambios que ha experimentado el trabajo en Chile, durante las últimas dos décadas?
2. La situación que vivió Chile durante la década del noventa en materia laboral ¿Se trató de un proceso de desregulación laboral o más bien la profundización de la flexibilidad como paradigma productivo?

3. A su juicio ¿Qué factores han incidido en el crecimiento de la industria de los *call center* (CC) en Chile?
4. En esta misma línea ¿Cómo describe el estado actual de las condiciones laborales y la calidad del empleo en los CC en el país? (de acuerdo a las migraciones de empresas de Call Center a países como Perú y Colombia durante el 2009)
5. ¿Qué opinión le merece el hecho de que las empresas de CC demanden al gobierno una mayor flexibilidad laboral?
6. ¿En qué situación se encuentra el sindicalismo al interior de los CC?
7. ¿Considera necesario que en Chile haya una mayor investigación sobre los CC? ¿Por qué?

4.5. Plan de análisis de datos.

Para analizar los datos recogidos se utilizó la técnica del *análisis por categorías*, conocida también como “análisis categorial”.

En esta etapa de análisis se buscó la comprensión profunda de las personas estudiadas, en sus propios términos, con el propósito de encontrar el sentido del fenómeno estudiado (Taylor y Bogdan, 1987). Para ello, fue necesario un tipo de análisis que permitiera conocer el significado inmerso en la trama tejida por el texto o discurso de los sujetos investigados, debiendo situarse el investigador desde el punto de vista del otro, para proceder de forma inductiva sobre los datos recogidos (Echeverría, 2005).

Dada la cantidad de entrevistas aplicadas y el volumen de información recopilada, fue necesario “reducir” los datos para facilitar su tratamiento y posterior comprensión. Primeramente, se efectuó la *transcripción* de las entrevistas, o sea, trasladar la información desde el archivo de audio (donde ésta no es operacionalizable) al papel. Luego, la reducción de los datos se hizo a partir de la *codificación* por “categorías”, entendiendo como tales a aquellas “agrupaciones conceptuales que en su conjunto dan cuenta del problema a investigar, tal y como se lo define y acota en la investigación” (Echeverría, 2005:8), las que a su vez, “sirven para englobar información diversa (variopinta, pero con cierta afinidad o

denominador común)”, mientras que las propiedades de dichas categorías vendrían siendo las *subcategorías* (Valles, 1999:347).

En estrecha relación con lo anterior, y rescatando las propuestas de Tesh (1987) en Pérez Serrano (2007:106-107) y Echeverría (2005), el análisis realizado en este estudio contempló las siguientes etapas:

- a. *Análisis exploratorio:*** Primer nivel de reducción de datos, que contempló dos fases: a) desarrollo de “categorías” desde los datos, mediante la realización de un libro de códigos, donde se definieron categorías, subcategorías y las propiedades de éstas últimas; b) tras la lectura exhaustiva de cada entrevista, fueron extrayéndose “citas” acordes a lo definido y acotado en la etapa anterior. Así, por cada código, se elaboró un listado de citas a través de matrices de análisis simple, lo que implicó la partición del texto en varios segmentos, para luego asignar las citas en sus respectivas categorías y subcategorías.
- b. *Descripción:*** Segundo nivel reductivo, que implicó: a) establecer patrones y relaciones entre los datos. Para ello, fueron construyéndose “tópicos” dentro de cada categoría, es decir, fragmentos de discurso que emergieron de las citas, pero que suponían una cierta tendencia y/o regularidad, pudiendo realizarse comparaciones y contrastes entre los datos. Así, cada tópico fue nominado según la tendencia hacia donde apuntaba el sentido de lo dicho por los entrevistados¹⁰². Todo lo cual permitió establecer conexiones entre categorías de datos; b) tras haber conformado y denominado cada código, se procedió a generar una descripción que sintetizara los contenidos aunados en cada uno de ellos, ejemplificando con citas textuales que fundamentaran empíricamente la síntesis del tópico expresado anteriormente.
- c. *Interpretación:*** Tras haber generado la descripción de cada tópico, fue necesario revisar las categorías y contemplarlas como un todo. De este modo, aquel conjunto de descripciones fue integrado en un texto que supuso un mayor nivel interpretativo. La

¹⁰² En la mayor parte de los casos, para nominar cada tópico, se consideró pertinente el uso de “frases como si hubieran sido expresadas por los entrevistados”, es decir, frases simuladas que reflejaran una cierta tendencia de todas aquellas citas que conformaban un tópico. Técnica propuesta por Echeverría (2005). Con esta modalidad, se quiso mantener mayor fidelidad entre lo expresado por los entrevistados y la descripción de cada tópico, además de involucrar mayormente al lector con el testimonio de los entrevistados.

interpretación de los datos significó, por tanto, integrar y relacionar las categorías y subcategorías entre sí, complementando dicha información con el material proveniente del marco teórico y de los antecedentes del estudio, sugiriéndose nuevas y posibles relaciones entre los datos.

4.5.1. Esquema de análisis.

De acuerdo a los objetivos del estudio, se establecieron tres categorías sobre las cuales se estructuró el análisis de los datos. De cada categoría, a su vez, se desprenden una serie de subcategorías, tal como se muestra en el siguiente esquema de análisis.

Tabla 7: Esquema de análisis.

OBJETIVO GENERAL			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer la situación laboral de las personas que trabajan como teleoperadores en empresas de <i>call center</i> tercerizadas ubicadas en la ciudad de Santiago. 			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	
Caracterizar el modo en que se organiza el trabajo en empresas de <i>call center</i> tercerizadas	Organización del trabajo en <i>call center</i> tercerizados	Empresa de <i>call center</i> tercerizada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición y clasificación de los <i>call center</i> ▪ Estructura organizacional de un <i>call center</i> tercerizado ▪ Reclutamiento y capacitación del personal
		Trabajadores de un <i>call center</i> tercerizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorías de trabajadores de un <i>call center</i> tercerizado ▪ Perfil de los teleoperadores y habilidades ▪ Situación sindical
		Régimen de trabajo en un <i>call center</i> tercerizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Designación de tareas y espacio para proponer ideas ▪ Autonomía y nuevos aprendizajes
Describir el proceso de trabajo que realizan los	Proceso de trabajo de teleoperadores de <i>call center</i>	Contenido del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naturaleza de la labor a realizar ▪ Fases del proceso de

teleoperadores de empresas de <i>call center</i> tercerizadas	tercerizados		trabajo
		Control y supervisión sobre el proceso de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métricas de rendimiento ▪ Vigilancia y control
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Panóptico electrónico?
Implicancias del proceso de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ritmo e intensidad del trabajo ▪ Salud física y mental de los teleoperadores ▪ ¿Síndrome Burnout? 		
Caracterizar las condiciones y medioambiente de trabajo de los teleoperadores de empresas de <i>call center</i> tercerizadas	Condiciones y medioambiente de trabajo	Contratos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de contrato ▪ Cumplimiento de lo estipulado
		Jornada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización y distribución de la jornada laboral ▪ Tipos de turnos ▪ Horas extraordinarias y extensión de la jornada laboral
		Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Composición de las remuneraciones ▪ Planes de incentivo ▪ Nivel de las remuneraciones
		Medioambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura de los <i>call center</i> tercerizados ▪ Higiene y seguridad en los <i>call center</i> ▪ Puesto de trabajo ▪ Mobiliario y herramientas de trabajo

4.5.2. Triangulación de datos.

En términos generales, la triangulación puede ser entendida como la combinación de diferentes métodos y fuentes de datos en el estudio de un mismo fenómeno (Denzin, 1979 en Pérez Serrano, 2007; Martínez, 2006). A su vez, permite integrar y contrastar la información disponible a fin de construir una visión global, detallada y exhaustiva del fenómeno investigado (Rodríguez *et al.*, 1999:310).

En el presente estudio se utilizó la *triangulación de datos*, reflejada en el uso de diversas fuentes de datos dentro de una misma investigación (Flick, 2004). En efecto, se utilizó una metodología de análisis que combinó el uso de fuentes primarias (datos que emergieron de la aplicación de entrevistas a teleoperadores e “informantes clave”) y fuentes secundarias (información proveniente de otros estudios, artículos de prensa y estadísticas sobre las condiciones de trabajo en Chile).

4.5.3. Presentación de resultados.

Con el propósito de contextualizar los relatos de quienes conformaron la muestra del estudio, la presentación de resultados se inicia con una caracterización general de estas personas tanto a nivel sociodemográfico como ocupacional.

Luego, son descritos y analizados los elementos más relevantes vinculados a los objetivos específicos del estudio, otorgando especial énfasis a las narrativas de los sujetos frente a los temas abordados en las entrevistas. Precisamente, aquellas referidas a las tres categorías sobre los cuales se estructuró el análisis de los datos: a) Organización del trabajo en *call center* tercerizados; b) Proceso de trabajo de los teleoperadores de *call center* tercerizados, y c) Condiciones y medioambiente de trabajo en los *call center* tercerizados.

Por último, con objeto de resguardar la identidad de los sujetos que participaron del estudio y facilitar la presentación de resultados al momento de exponer una cita textual, se optó por establecer *códigos* para denominar a cada teleoperador entrevistado. Así, cada entrevistado quedó expresado de la siguiente forma: **MJ** (mujer joven) y **MA** (mujer adulta), **HJ** (hombre joven) y **HA** (hombre adulto). A su vez, la cifra que acompaña a cada código (HJ1, MJ2...) corresponde al número de entrevistado.

Habiendo dicho lo anterior, en el capítulo siguiente se expondrán los principales resultados del análisis de la situación laboral de las personas que trabajan como teleoperadores en empresas de *call center* tercerizadas ubicadas en la ciudad de Santiago.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS Y RESULTADOS.

5.1. Caracterización general de los entrevistados.

Perfil sociodemográfico de los teleoperadores.

En lo que pareciera ser una tendencia a nivel mundial, la edad, el sexo y el nivel educacional parecen ser rasgos distintivos de la fuerza de trabajo en la industria de CC. Estudios realizados en diferentes países demuestran que en este tipo de empresas hay un claro predominio de personas de sexo femenino, jóvenes y, en general, con un nivel educacional más elevado del requerido por las mismas empresas.

a) Sexo.

En el presente estudio se incluyeron las narrativas de 14 personas de ambos sexos, habiéndose establecido previamente – como criterio básico de selección muestral – que fueran entrevistadas igual cantidad de hombres y mujeres. Proceso que se tornó más complejo de lo presupuestado: conforme avanzaba el contacto de los casos, la cuota de mujeres entrevistadas (jóvenes y adultas) se completó con mayor celeridad que la de hombres (jóvenes y adultos).

Tabla 8: Sexo de los entrevistados.

Sexo	Número
Hombres	7
Mujeres	7
Total	14

Fuente: Elaboración propia.

Un estudio realizado en Chile señala que en los CC trabajan principalmente jóvenes y mujeres, es decir, dos de los sectores más vulnerables del mercado laboral (Morales y Uribe-Echeverría, 2010). En este caso, la relación entre mujeres y hombres fue de 60/40; mientras que otras estimaciones sostienen que dicha proporción podría llegar a ser de 70/30 a favor de las mujeres (Fernández, Becerra y Paiva, 2010). Ciertamente, el mayor predominio femenino en estos centros productivos es otra característica que ha sido ampliamente consignada en investigaciones realizadas en diversas latitudes. En los países de la Unión Europea y también en el caso de Estados Unidos, “la presencia femenina representa aproximadamente entre el 60% y 70 % de las plantillas de trabajadores” (Del Bono, 2005:7). Al constatar esta situación, algunos investigadores han catalogado a los centros de llamadas como “*the woman’s work*” (el trabajo de las mujeres), en alusión a la fuerte presencia femenina en estos lugares de trabajo (McPhail, 2002 en Alonso, 2010).

b) Edad.

Los 14 teleoperadores registraron una edad promedio de 28 años, ubicándose dentro del rango de personas que el INJUV* concibe como “jóvenes” (entre los 15 y 29 años de edad). Cabe destacar, no obstante, que en este estudio se optó por incluir personas entre los 18 y 45 años de edad, con el fin de abarcar un rango mayor de opiniones y así poder contrastar los puntos de vista de jóvenes y adultos frente a las temáticas investigadas. Por consiguiente, al ser divididos en grupos etarios: 4 casos se ubicaron en el rango de 18 a 23 años y otros 4 hicieron lo propio en el grupo de 24 a 29 años, por lo que un poco más de la mitad de los entrevistados correspondió a personas “jóvenes”. En tanto, 6 casos fueron personas “adultas”: 5 se ubicaron entre los 30 y 41 años, mientras que sólo uno se ubicó en el tramo de 42 a 47 años.

* Instituto Nacional de la Juventud.

Tabla 9: Edad de los entrevistados.

Rango etario	Número
18-23	4
24-29	4
30-35	3
36-41	2
42-47	1
Total	14

Fuente: Elaboración propia.

A nivel internacional, diversos investigadores sostienen que las edades promedio entre los teleoperadores son generalmente bajas (Del Bono, 2005). En países europeos, la mayor parte de los trabajadores ocupados en CC registran edades que bordean los 30 años (Taylor y Bain, 1999). En países latinoamericanos, las edades de los agentes telefónicos son incluso menores que las de sus pares europeos (Alonso, 2010). Un caso ilustrativo de dicha situación se aprecia en Argentina: según datos sectoriales de la industria de CC de aquel país, 7 de cada 10 empleados de estas empresas tiene entre 18 y 24 años (Del Bono, 2010). En México, en tanto, la muestra tomada de un CC que proporcionaba servicios de telemarketing se componía mayoritariamente de personas cuyas edades no sobrepasaban los 25 años (Micheli, 2006 en Alonso, 2010). Precisamente, el propio Micheli (2006) concibe a este tipo de actividad como un “trabajo para jóvenes”.

c) Nivel educacional.

Respecto del nivel educativo, 10 entrevistados manifestaron tener educación universitaria incompleta, ya sea porque se encontraban cursando estudios de educación superior al momento de las entrevistas (6 personas), o bien porque en algún momento cursaron alguna carrera técnica o universitaria sin poder terminarla (4 personas). En tanto, 3 entrevistados señalaron haber completado la enseñanza media, mientras que sólo una persona (mujer) indicó tener educación universitaria completa. Por consiguiente, el grueso de los entrevistados (11 de un total de 14) registró un nivel educacional mayor al requerido para trabajar como teleoperador, es decir, son personas que exceden el perfil básico que buscan las empresas para ejercer dicho cargo, y que, por diversos motivos, se encuentran trabajando en un rubro que no requiere de ellos mayores calificaciones particulares.

Tabla 10: Nivel educacional de los entrevistados.

Nivel educacional	Número de entrevistados
Educación media	3
Educación superior incompleta	10
Educación superior completa	1
Total	14

Fuente: Elaboración propia.

Aun cuando la labor que desempeñan los agentes telefónicos no requiere de estudios en algún área específica, algunas investigaciones demuestran que los estudiantes universitarios constituyen la *fuerza productiva fundamental* de la industria de CC. Al respecto, Cousin (2002) en Micheli (2006:53) señala: “tanto la tecnología digital, como las habilidades comunicativas y la capacidad de comprensión del mercado al que se dirigen, además de la resistencia física y emocional con que cuentan, son aspectos de su trabajo que ya han sido previamente internalizados en su etapa estudiantil”. Sin embargo, desde el punto de vista empresarial, la actividad que realizan los agentes telefónicos no reviste mayor complejidad, por lo que las empresas de CC no apuntan a una búsqueda de aspirantes con una formación determinada ni una orientación profesional específica (Del Bono, 2010; Morales y Uribe-Echeverría, 2010).

Precisamente, el perfil de trabajador que demandan estas empresas consiste, básicamente, en hombres y mujeres con educación media completa y manejo de computador a nivel usuario, es decir, requisitos no del todo difíciles de cumplir actualmente. También personas con buena dicción y modulación, que tengan redacción y ortografía adecuadas (Morales y Uribe-Echeverría, 2010)¹⁰³. No obstante, ya sea para costear sus estudios o ante la dificultad creciente de insertarse en el mercado laboral ejerciendo la profesión para la cual se instruyeron, la presencia de estudiantes universitarios y profesionales de diversas áreas trabajando como teleoperadores sigue siendo una constante. Según diversos estudios citados por Alonso (2010), en Brasil, 3 de cada 10 teleoperadores poseen título universitario, mientras que en países como Uruguay, México y Argentina cerca del 70% de quienes realizan dicha labor son egresados de alguna carrera o se encuentran estudiando.

¹⁰³ En ciertos casos, las empresas exigen experiencia en el rubro y conocimientos técnicos (en redes o informática), al tratarse de agentes telefónicos para campañas de soporte técnico (*help desk* o mesa de ayuda).

d) Estado civil y cantidad de hijos.

Al ser consultados por su estado civil, la mayoría de los entrevistados señaló estar soltero. Sólo dos casos rompieron con dicha tendencia: un hombre (casado) y una mujer (separada). En tanto, sólo la mitad de los entrevistados (3 mujeres y 4 hombres) precisó tener hijos.

Tabla 11: Estado civil de los entrevistados.

Estado civil	Número de entrevistados
Soltero	12
Casado	1
Separado	1
Total	14

Fuente: Elaboración propia.

Perfil ocupacional de los teleoperadores.

a) Empresas.

Los 14 entrevistados que formaron parte del estudio provinieron de 11 empresas de *call center* tercerizadas (CCT) ubicadas en Santiago. Estas empresas son: Atento, Entel, Fastco, Grupo Konecta, Ibr Chile, Jazztel, Mapcity Contact Center, Solvencia S.A., Teleperformance, Unisono y Wincustomer. Sólo en los casos de Atento, Grupo Konecta y Unisono (Estación Central y Las Condes) hubo más de un entrevistado por empresa (lo que explica el hecho de que sean 11 empresas y no 14). De las 11 empresas, 5 de ellas (Atento, Entel, Grupo Konecta, Jazztel y Unisono, todas multinacionales) pertenecían a ACEC*. El detalle de casa entrevistado y su respectiva empresa, se exponen en la siguiente tabla.

* Asociación Chilena de Empresas de Call Center. Entidad gremial que reúne a las principales empresas de la industria chilena de *call center* y *contact center*, en las modalidades *insourcing* y *outsourcing*.

Tabla 12: Distribución de entrevistados por empresa.

Entrevistado	Empresa
HJ1	Mapcity Contact Center
HJ2	Entel Call Center
HJ3	Unisono (Estación Central)
HJ4	Atento
HA1	Grupo Konecta
HA2	Jazztel
HA3	Solvencia S.A.
MJ1	Teleperformance
MJ2	Wincustomer
MJ3	Fastco
MJ4	Unisono (Las Condes)
MA1	Ibr Chile
MA2	Atento
MA3	Grupo Konecta

Fuente: Elaboración propia.

b) Tipo de campaña telefónica.

Del total de entrevistados, casi la mitad (4 mujeres y 2 hombres) prestaban servicios en campañas de atención a clientes. El resto, en tanto, se desempeñaba en campañas de soporte técnico (3 hombres) y cobranza (2 mujeres y 1 hombre), mientras que sólo 2 personas (1 hombre y 1 mujer) indicaron laborar en servicios de ventas de productos.

Tabla 13: Campaña telefónica de los entrevistados.

Campaña	Número de entrevistados
Atención a clientes	6
Soporte técnico	3
Ventas	2
Cobranza	3
Total	14

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, varios entrevistados manifestaron haber laborado más de alguna vez con “perfil multiskill”, es decir, realizar varios tipos de atenciones simultáneamente, en una muestra clara de la flexibilidad interna con que operan estas empresas. Por su parte, la

amplia gama de actividades que se realizan en un CC no se acota sólo a las campañas antes mencionadas. Por el contrario, destacan otros servicios telefónicos: toma de pedidos, entrega de información, asistencia en ruta, investigación de mercado, realización de encuestas, fidelización de clientes y atención de reclamos, entre otros.

c) Antigüedad laboral.

La antigüedad laboral de quienes formaron parte del estudio es bastante heterogénea: osciló entre los 10 meses y los 5 años. Sin embargo, cabe precisar que la mayoría de los sujetos entrevistados (11 de 14) no sobrepasaban los 3 años de permanencia en la empresa. De hecho, sólo 3 personas señalaron tener entre 3 y 5 años de antigüedad laboral. En tanto, ningún entrevistado registró una antigüedad superior a los 5 años.

Tabla 14: Antigüedad laboral de los entrevistados.

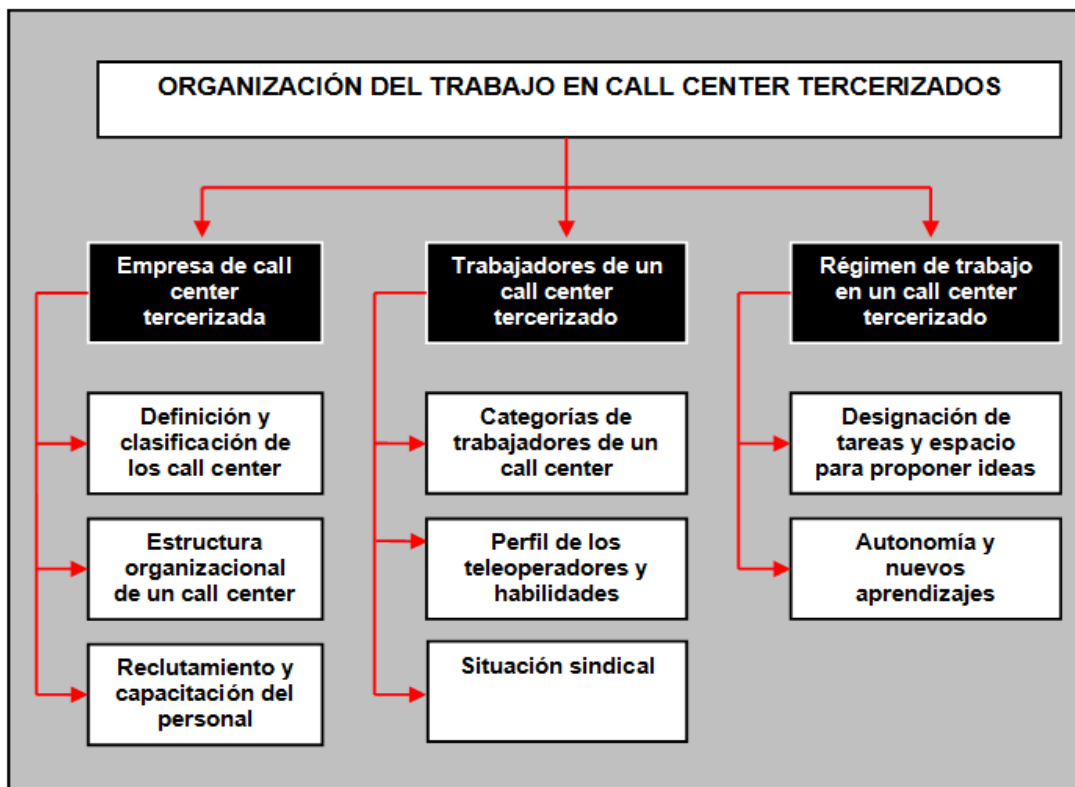
Antigüedad	Número de entrevistados
Menos de 1 año	5
Entre 1 y 3 años	6
Más de 3 y hasta 5 años	3
Más de 5 años	0
Total	14

Fuente: Elaboración propia.

Como se detallará más adelante, se trata de un rubro que presenta altas tasas de rotación de personal como resultado de relaciones de empleo y de trabajo altamente flexibles, y donde el contrato por tiempo indeterminado no garantiza necesariamente que los agentes telefónicos estén dispuestos a sostener en el tiempo su empleo (Del Bono, 2010).

5.2. Categoría I: Organización del trabajo en *call center* tercerizados.

Los temas que conforman la primera categoría de análisis y el orden en que estos fueron analizados, se expresan en el siguiente esquema:



Para hacer de la lectura un proceso más expedito, a lo largo de este apartado se utilizarán las siguientes abreviaturas¹⁰⁴:

AT	Agente telefónico
CC	Call center
CCT	Call center tercerizado
CDL	Centro de llamados

¹⁰⁴ Exceptuando aquellos casos donde: a) sea el entrevistado (teleoperador o informante clave) quien utilice alguno de aquellos términos (manteniendo fidelidad en su relato), y b) en los títulos y esquemas.

5.2.1. Empresa de *call center* tercerizada.

a) Definición y clasificación de los *call center*.

Un CC es un tipo de empresa “constituida por un conjunto de recursos tecnológicos, cuya principal actividad es lograr la interacción y vinculación con clientes y potenciales clientes a través de la recepción o realización de llamadas telefónicas” (Montarcé, 2011:68). Al integrar diversas herramientas tecnológicas e informáticas, basadas en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), muchas de estas empresas han logrado desarrollar múltiples canales de interacción con los clientes¹⁰⁵, estableciendo un soporte tecnológico que les permite satisfacer una variada gama de aspectos relacionados con los usuarios de un servicio de forma no presencial (Del Bono, 2008; Montarcé, 2011). Con la ayuda de las TIC, un CC puede manejar simultáneamente un volumen considerable de llamadas, filtrarlas y dirigir las hacia personas previamente capacitadas que cumplen la labor de “teleoperadores” o “agentes telefónicos” (Alonso, 2010).

Para efectos de este estudio, de acuerdo a la información que pudo recabarse a través de fuentes primarias (entrevistas) y secundarias (otras investigaciones), los CC serán clasificados de acuerdo a los siguientes aspectos¹⁰⁶: a) procedencia del servicio, b) lugar donde se lleva a cabo el servicio y c) tipo de prestación que brindan, tal como se detalla a continuación.

Procedencia del servicio.

Cuando una empresa posee su propia plataforma telefónica y gestiona directamente la atención de sus propios clientes (atendidos por personal interno, contratado de manera directa por la empresa), se habla de *call center inhouse* (interno). En cambio, cuando una empresa se dedica exclusivamente a proveer servicios de atención telefónica como tercero a

¹⁰⁵ Entre ellos, destacan: Telefonía IP (Internet Protocol), *Voice Respons Units* (VRU), correo electrónico, chat, mensajes multimedia y redes sociales, agrega Montarcé.

¹⁰⁶ Ello teniendo en consideración la amplia variedad de tareas que se realizan en este tipo de empresas, y que daría lugar a una diversidad de situaciones y posibles clasificaciones que exceden los alcances de este estudio. Para mayor información al respecto, véase: Del Bono (2001; 2005) y Del Bono y Bulloni (2008).

otras compañías, se trata de un CC bajo la modalidad *outsourcing* (externo). De esta manera, una empresa contrata a otra (contratista) para que ésta ejecute (con personal, infraestructura y tecnología propia) un servicio anexo o complementario a su actividad principal, como puede ser la atención telefónica de sus clientes, produciéndose así una relación de subcontratación¹⁰⁷.

Lugar donde se lleva a cabo el servicio.

El *outsourcing* se desarrolla en dos modalidades: a) cuando se prestan servicios dentro de las instalaciones de la empresa mandante (*insourcing*); y b) en el *outsourcing* propiamente tal, es decir, cuando el servicio es desarrollado en el establecimiento de la empresa de CC proveedora (tercerizada). Por otra parte, cuando la prestación de servicio ocurre dentro del país se habla de CC *inshore*, mientras que se utiliza el término *offshore* para referirse a aquellas empresas que proveen servicios de atención telefónica fuera del país.

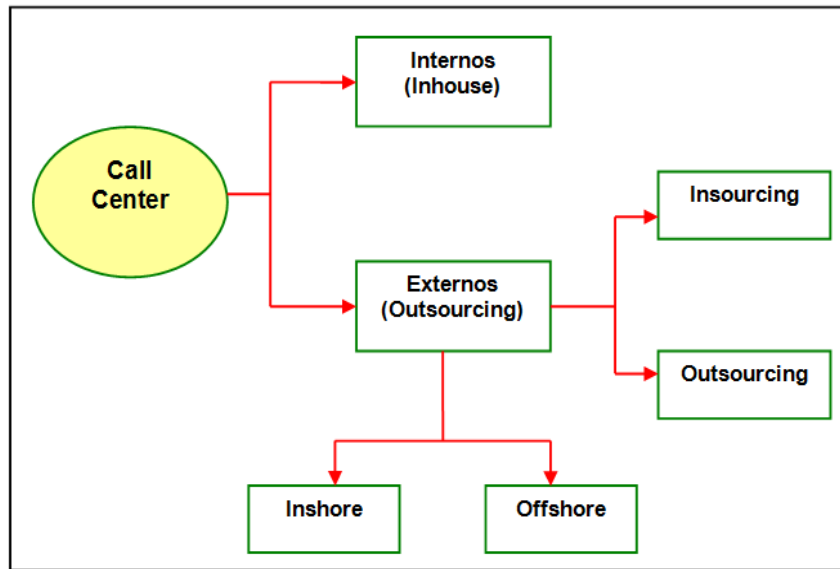
Tipo de prestación.

De acuerdo al tipo de prestación, los CC se clasifican en:

- a. **Inbound:** basados en la recepción de llamadas, entre sus servicios se cuentan la atención a clientes y el soporte técnico (*help desk* o mesa de ayuda), entrega de información y toma de pedidos, entre otros;
- b. **Outbound:** Orientados hacia la emisión de llamadas, entre sus servicios destacan: televenta de productos, gestión de cobranza y realización de encuestas,
- c. **Blending (bidireccionales):** cuentan con personal que realiza ambos servicios (recepción y emisión de llamadas).

¹⁰⁷ Las empresas del rubro se muestren contrarias a concebirla de tal modo. Se refieren, en cambio, a una “compraventa de servicios”, negándose a la idea de que “el *outsourcing* de la atención a clientes constituye un encargo”, mediante el cual “la empresa principal condiciona la política de atención al cliente y establece requerimientos y exigencias en la entrega del servicio (Morales y Uribe-Echeverría, 2010).

Diagrama 1: Clasificación de empresas de *call center*.



Fuente: Morales y Uribe-Echeverría (2010).

b) Estructura organizacional de un *call center* tercerizado (CCT).

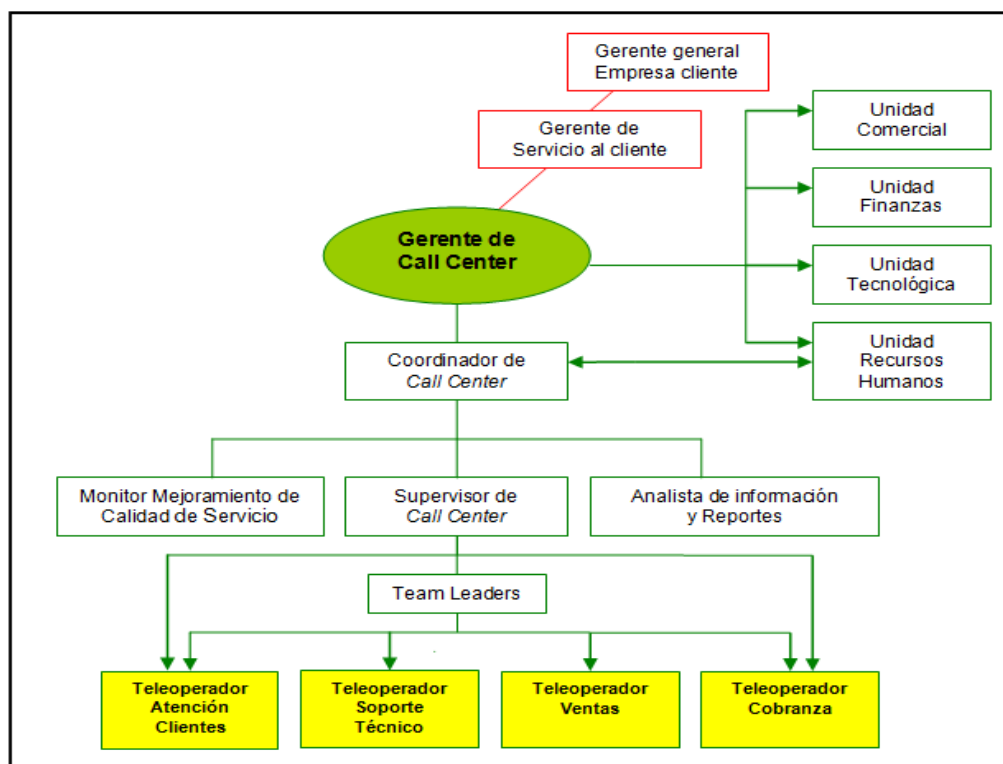
La estructura organizacional de un CCT parte por una gerencia general (empresa cliente), cuya función es supervisar las operaciones que se desarrollan en el centro de llamados tercerizado¹⁰⁸. De dicha gerencia dependen, a su vez, los coordinadores o jefes de cada proyecto. Eje central de la organización del que se desprenden supervisores, *team leaders*¹⁰⁹ y, en último término, los teleoperadores o agentes telefónicos encargados de brindar atención a los clientes de los distintos servicios que provee un centro de llamados (CDL) (Morales y Uribe-Echeverría, 2010), es decir, el vínculo directo entre la empresa y sus clientes. Como “unidades de apoyo” a la gestión de estas empresas, aparecen las siguientes áreas: Comercial, Finanzas, Tecnología y Recursos Humanos. Ésta última es de suma

¹⁰⁸ Un CC *inhouse*, por su parte, presenta una estructura organizacional un tanto más simple. Situación diametralmente opuesta a la de aquellas compañías especialistas en *outsourcing*, donde la figura de Subgerentes y Coordinadores aumenta en relación a la cantidad de empresas a las que proveen servicio de atención telefónica (Kremerman, 2005).

¹⁰⁹ Este tipo de trabajadores fueron mencionados por varios entrevistados, como parte del personal de las empresas en que laboraban.

importancia debido al tamaño¹¹⁰ y el carácter intensivo en capital humano que poseen los CDL, reflejado aquello en la selección y capacitación de un alto número de personas.

Diagrama 2: Estructura organizacional de un call center tercerizado.



Fuente: Morales y Uribe-Echeverría (2010)¹¹¹.

Como se logra apreciar en el anterior esquema, los CC poseen una organización con un alto grado de centralización. La toma de decisiones se concentra en la parte superior, delegando poderes de decisión decrecientes hacia los niveles inferiores. Esta situación se observa, por un lado, en la relación que establece la empresa cliente con la empresa tercerizada, y por otro, a nivel jerárquico al interior del CDL en lo referente a las tareas a realizar.

¹¹⁰ Según cifras del estudio de Uribe-Echeverría y Morales (2010:47), de un total de 10 empresas que conformaron la muestra, 8 fueron ‘grandes empresas’, al sobrepasar los 200 trabajadores, teniendo como promedio 870 empleados. Tres de estas empresas incluso superaban las 1.000 personas. Por otro lado, dos de las empresas investigadas en el estudio citado poseían menos de 200 trabajadores, pudiendo calificarse como establecimientos ‘medianos’.

¹¹¹ En el presente diagrama organizacional se incluyó la figura de los *Team Leaders*, ausentes en el esquema realizado en la investigación antes citada.

En términos ocupacionales, la estructura organizacional de un CCT posee un carácter piramidal (Kremerman, 2005; González, 2007). En su parte superior, con un personal bastante acotado, se encuentran los niveles de gerencia: trabajadores con un mayor nivel de responsabilidad y calificación. En contrapartida, el grueso de los empleados lo constituyen los teleoperadores, quienes se ubican en la base de esta pirámide organizacional.

c) Reclutamiento y capacitación del personal.

Generalmente, los CCT seleccionan a su personal a través de avisos de trabajo publicados en diversos portales de empleo en internet (Bumeran, Computrabajo y Laborum, entre otros). En estos avisos, las empresas no siempre publican su nombre, sino más bien utilizan apelativos tales como *“Importante empresa del rubro TI”**. Tampoco suelen especificar la “renta ofrecida”, reemplazándola por los *“beneficios de la oferta”*, entre los que destacan con bastante frecuencia *“un grato ambiente laboral”*. Se detallan, en cambio, los “requisitos mínimos” del cargo a desempeñar, tal como se observa en un aviso de trabajo publicado en un reconocido portal de empleos (ver Anexo).

La persona, en tanto, accede a la oferta de empleo enviando su curriculum vía correo electrónico, previa inscripción en el portal de empleo. Si su perfil se adecua al requerido por la empresa, es contactada por personal de la misma y citada a una entrevista de trabajo. Otros modos habituales de acceder a los empleos en CC, es por medio de algún conocido (amigo o familiar) que ya se encontraba ahí trabajando y recomendó a la persona.

“Harta información en poco tiempo”.

Una vez que la persona aprobó el proceso de selección respectivo¹¹², ésta se suma a otras personas que aspiran a ejercer la actividad de teleoperadores y que formarán parte de un grupo de capacitación. Esta capacitación o formación inicial asume la forma de un curso de formación, el que las personas deben aprobar para integrarse a la empresa tercerizada de

* Haciendo referencia a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

¹¹² Generalmente, basado en la aplicación de test psicológicos de diverso tipo y en entrevistas individuales o grupales a quienes quieren acceder a un centro de llamados.

call center como teleoperadores, siendo acorde al tipo de servicio que dichas personas habrán de cumplir. Capacitación que, a su vez, consta habitualmente de tres etapas relacionadas entre sí:

- a. Etapa teórica, en la que las personas deben aprender todo aquel conocimiento relacionado con el servicio a desempeñar y las políticas comerciales de la compañía cliente;
- b. Etapa técnica, donde los teleoperadores han de familiarizarse con los *software* de atención y todos aquellos programas y sitios web (intranet) que utilizarán para atender a un cliente, prestarle soporte técnico, venderle algún producto o servicio, o cobrarle un monto adeudado; y
- c. Etapa práctica, en la que la persona que realiza la capacitación se hace pasar por “cliente” y simula un llamado telefónico con el teleoperador, lo que se conoce comúnmente como *Role Playing* (juego de roles), para observar así sus destrezas en una venta o atendiendo a un cliente.

Luego, las personas son sometidas a pruebas y evaluaciones que miden su aprendizaje en los tres ámbitos mencionados. Habiendo cumplido con una nota de aprobación, éstas ingresan a la empresa a laborar como teleoperadores. El pago de la capacitación se efectúa sólo si ésta es aprobada. Y en algunos casos, sólo recién al segundo o tercer mes de trabajo. Situación que ha sido denunciada por dirigentes sindicales del sector en otros estudios (Fernández, Becerra y Paiva, 2010), junto con la falta de fiscalización en esta materia. El tema cobra mayor relevancia aún al considerarse el caso de quienes apuestan por concurrir a una capacitación (invirtiendo tiempo y recursos propios) que puede extenderse por varias semanas (e incluso bordear el mes), sin tener plena certeza de que lograrán aprobarla ni mucho menos sabiendo si recibirán el pago de la misma (la persona simplemente asiste a la capacitación sin mediar la firma de algún tipo de documento que avale el vínculo prematuro que mantiene con la empresa), puesto que aquello se produciría luego de 2 o 3 meses.

La duración y formalidad de las capacitaciones es altamente variable, pudiendo extenderse sólo por un par de horas (servicios de venta), días (cobranza), semanas (atención a clientes

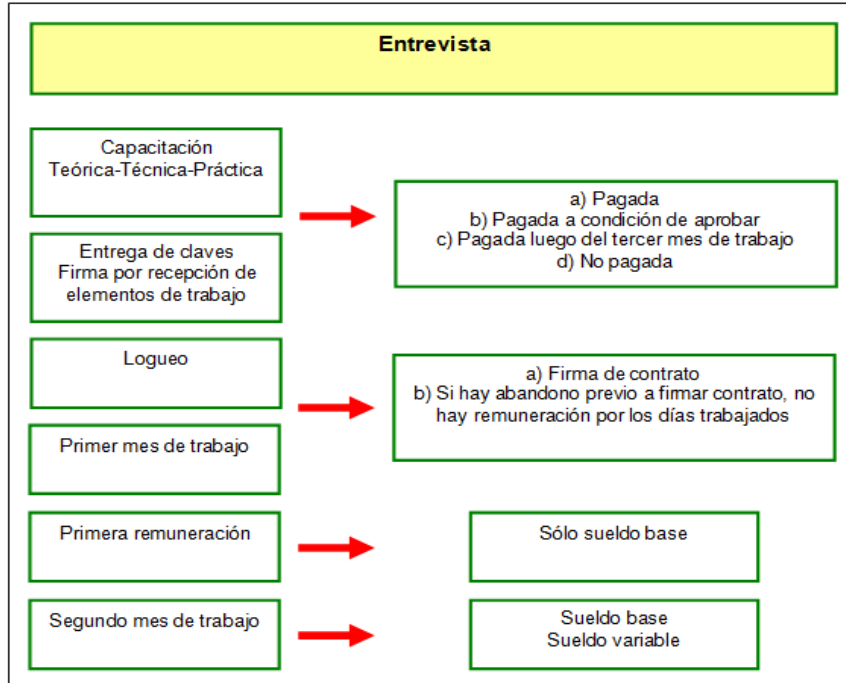
y soporte técnico) e incluso alcanzar el mes, como se dijo previamente. No obstante, dado el volumen de información que deba procesar la persona y los requerimientos del servicio, los plazos de estas capacitaciones suelen verse modificados por la demanda inmediata de personal.

Situación que deviene en sobrecarga de trabajo para los agentes telefónicos, quienes, por ejemplo, en dos semanas debieron incorporar la información que debían aprender en un mes. Por otro lado, al haber quedado procedimientos y contenidos pendientes de revisar, algunas personas manifestaron la sensación de no haber aprendido lo suficiente previo a la atención de un cliente. En este tipo de empresas, el entrenamiento se va adquiriendo sobre la marcha (Morales y Uribe-Echeverría, 2010), algo a lo que adhieren los entrevistados, quienes resaltaron la importancia del aprendizaje en la “práctica”, atendiendo llamadas reales, contrastándolo con aquel conocimiento incorporado durante la capacitación.

“Me pareció que era harta información en poco tiempo... había que aprender hartos y el tiempo apremiaba, entonces quedaron hartas cosas pendientes de aprender antes de entrar a plataforma (...) en la práctica, ahí dentro es donde se ve realmente... claro, porque en la clase siempre hay cosas que se escapan. Pero cuando ya estás en plataforma, es distinto” (HA2). “A veces, con las preguntas que te hacen los clientes, aprendes más que con la información que te entrega la empresa” (HJ3).

En el siguiente esquema se exponen las principales etapas que marcan el ingreso a la empresa y posterior contratación de un teleoperador una vez aprobada la capacitación.

Diagrama 3: Proceso de ingreso y contratación de un teleoperador.



Fuente: Fernández, Becerra y Paiva (2010).

5.2.2. Trabajadores de un *call center* tercerizado.

a) Categorías de trabajadores.

Como se mencionó anteriormente, la estructura organizacional de un CCT es de tipo piramidal. Para ilustrar aquello, se expone una tabla con las principales categorías de trabajadores que conforman dicha estructura organizacional y sus respectivas labores.

Tabla 15: Categoría de trabajadores de un *call center* tercerizado, según cargo y funciones.

CARGO	FUNCIONES
Niveles de gerencia (de negocios u operaciones)	Ubicados en la parte superior de la estructura organizacional de un CC, son quienes coordinan todos los servicios que presta la compañía, lo que Mintzberg (1990) denomina “cumbre estratégica”.
Jefes de campaña o Coordinadores	Su labor es velar por el buen desempeño de los supervisores, además de tener un contacto más directo con la empresa cliente, transmitiéndoles a los supervisores alguna nueva política de atención o bien dándoles a conocer alguna nueva promoción.
Analistas de Información y Monitores de Calidad del servicio	Ambos se ubican en un nivel paralelo al de los supervisores. A los primeros, les compete generar reportes y estadísticas de las gestiones que se van realizando diariamente, con objeto de evaluar la competencia del CC. Los segundos, están encargados de escuchar las grabaciones de las llamadas y evaluar el desempeño de los teleoperadores. Al contribuir a “hacer el trabajo de otros más efectivo”, son la “tecnoestructura” de esta organización (Mintzberg, 1990).
Supervisores	Se sitúan por sobre los teleoperadores y los <i>team leaders</i> , conformando así una “línea media” que se extiende desde la cima hasta la base, conectando los niveles gerenciales con el “núcleo operativo” (Mintzberg, 1990). Su función principal consiste en una supervisión directa del personal, que requiere un estrecho contacto con el mismo. Entre sus tareas destacan la coordinación, monitoreo y evaluación permanentemente de su equipo de trabajo, conformado por aproximadamente 10 teleoperadores ¹¹³ (extensión del control). También les compete a los supervisores asignar las “carteras de clientes” (la base de usuarios a los que deben llamar los agentes en servicios de venta y cobranza), organizar y distribuir los turnos semanales de los teleoperadores, sus horarios de colación y los minutos de descanso (<i>break</i>) sin afectar el tráfico de llamadas.
Team Leaders	Ubicándose bajo los supervisores y sobre los teleoperadores, algunas empresas los utilizan como un canal de apoyo para los supervisores a fin de obtener estándares más altos de atención y/o incrementar el número de ventas. Según la campaña telefónica, la tarea de un <i>team leader</i> puede consistir en chequear que una telenegociación (venta telefónica) sea realizada correctamente por los teleoperadores o aclarar sus dudas durante la atención a un cliente.
Teleoperadores o agentes telefónicos	Los teleoperadores son el “núcleo operativo” de un CC, o sea, quienes “realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios” (Mintzberg, 1990:14). Son también los intermediarios directos entre la empresa demandante de servicios (empresa cliente) y los usuarios de la misma.

Fuente: González (2007); Kremerman (2005); Mintzberg (1990).

¹¹³ Cifra que variará según el tamaño del *call center*, el tipo de campaña telefónica y la complejidad que la misma represente (Kremerman, 2005). Al ser un servicio de baja complejidad y poco *feedback*, la relación puede ser de 1 supervisor por cada 20 teleoperadores. Empero, al brindar una atención más especializada, se requerirá de una supervisión más focalizada. En base a ello, la relación habitual es de 1 supervisor por no más de 3 o 4 teleoperadores (Morales y Uribe-Echeverría, 2010:46).

Tras examinar las principales categorías de trabajadores que conforman la estructura organizacional de un CCT, conviene profundizar en la figura del teleoperador (unidad de análisis del presente estudio) y en sus habilidades para ejercer el cargo.

b) Perfil de los teleoperadores y habilidades requeridas.

Acá trabajan mujeres y jóvenes.

Como pudo apreciarse en la caracterización sociodemográfica de los teleoperadores que conformaron la muestra de este estudio, en los CC laboran preferentemente mujeres y jóvenes, quienes, en ciertos casos, poseen un nivel de instrucción que excede el requerido por las empresas. Ante esta situación, surge de inmediato la interrogante: *¿Por qué motivo acceden principalmente a estos empleos los jóvenes y las mujeres?*

Efectivamente, la alta presencia de jóvenes es un rasgo característico de los CC a nivel global. En el caso latinoamericano, diversos estudios sostienen que los CC tercerizados representan la puerta de entrada al mercado laboral para muchos jóvenes, convirtiéndose estos en una figura representativa de la estructura laboral de la economía de servicios emergentes (Del Bono, 2006; Micheli, 2012). Un ejemplo concreto de esta situación fue posible apreciar en una entrevistada, quien señaló trabajar en CC desde temprana edad. De este modo, acceden preferentemente a estos empleos: a) jóvenes que completaron la enseñanza media e ingresan a la educación superior, por lo que deben obtener un trabajo que les permita costear sus estudios; b) jóvenes provenientes de otros sectores con mayores niveles de explotación e informalidad (como es el caso de las cadenas de comida rápida presentes en los *mall*), quienes ven de manera positiva el haberse cambiado a un CC. Algunos testimonios reflejan con claridad la anterior caracterización:

“Tengo 23 años, y de los 17 que trabajo en call center” (MJ3). “Yo salí del colegio el año antepasado, entré a estudiar y tenía que trabajar para poder pagarme la carrera (...) antes había trabajado en Mcdonalds como tres meses, pero éste es el primer trabajo “cien por ciento”, en el que estoy ahora” (MJ1). “...en forma presencial, he trabajado en el Burger King y... no sé, lo que ganaba era menos del mínimo” (HJ1).

Otros perfiles también característicos de trabajadores de CC corresponden a mujeres dueñas de casa y mujeres de mediana edad, quienes ingresan a estas empresas en busca de un empleo que les permita reinsertarse en el mercado laboral y mantener su hogar, o complementar el ingreso familiar y compatibilizar el trabajo con las labores del hogar. En efecto, una entrevistada (mujer adulta y madre soltera) valora positivamente la posibilidad que se le brindó de trabajar como teleoperadora.

“...yo estuve sin trabajo por mucho tiempo, con muchos problemas. Entonces, tenía miedo de volver a trabajar... me sentía como incapaz... incapaz de trabajar otra vez, mi autoestima estaba por el suelo. Entonces, el llegar acá y saber que he ido escalando de a poquitito y que he podido cubrir mis necesidades, me ha servido bastante para crecer como persona, para tener seguridad de mí misma” (MA3).

Las empresas de CC, por su parte, suelen destacar en los anuncios de empleo que publican en internet la “flexibilidad de horarios”. Sin embargo, en el caso de las mujeres adultas y jefas de hogar, las tres entrevistadas en este estudio laboraban en jornada completa (45 horas semanales), por lo que no fue posible captar en ellas los beneficios de la mencionada “flexibilidad horaria”. Es más, aquellas mujeres adultas que tenían hijos (2 de 3) debieron recurrir a otras personas para su cuidado, al estar trabajando con sistemas de turnos. En cambio, la posibilidad de tener horarios flexibles es algo que sí destacaron aquellos agentes, tanto hombres como mujeres, que se encontraban estudiando.

“Yo trabajo 45 horas a la semana, y como estoy estudiando me dan un turno especial... especial porque te lo respetan todas las semanas” (HA1) “Bueno, conmigo han hecho excepciones (...) por los horarios que tengo en la U [universidad] me dividieron las horas en 3 días” (MJ4).

Por otro lado, los empresarios de la industria de CC en Chile identifican una serie de aspectos negativos asociados al perfil de los trabajadores de dicho rubro, principalmente en el caso de los jóvenes y la poca seriedad con que estos asumirían este tipo de trabajos. Revisando otras investigaciones que recogen las opiniones de los empleadores (Morales y Uribe-Echeverría, 2010), estos se refieren a los siguientes problemas: altos niveles de ausentismo laboral, atrasos reiterados y uso indiscriminado de licencias médicas (y el aparente uso inapropiado de este derecho, algo imposible de corroborar, como puntualizan las investigadoras citadas). Pese a los aspectos antes mencionados, llama poderosamente la atención el hecho de que los jóvenes sigan engrosando las plantillas de empleados de los

CC, habiendo tantos problemas asociados a su (aparente) poca seriedad e irresponsabilidad para con su trabajo. En palabras simples, algún beneficio deben tener estas empresas para seguir reclutando a tantos jóvenes y mujeres. Respondiendo a esta interrogante, una dirigente sindical del rubro investigado expone lo siguiente:

“...estas empresas ocupan mucho el tema de los subsidios: subsidio a la mano de obra juvenil, subsidio a la mano de obra femenina, por todo ocupan subsidio. Y las mismas empresas que vienen del extranjero y se instalan aquí, ocupan subsidios del gobierno” (Tamara Muñoz, Presidenta FETRACALL).

Coincidiendo con lo planteado con la entrevistada, McPhail (2002) agrega que algunos de los beneficios que la deslocalización de servicios representa para las empresas de CC son precisamente la amplia variedad de exenciones fiscales y subvenciones estatales con que suelen contar en los distintos países en que instalan sus centros de llamadas. Es más, McPhail plantea que en países como Canadá ha surgido la interrogante respecto de si el gobierno debe seguir invirtiendo fondos públicos en atraer éste tipo de empleos, de acuerdo a las condiciones laborales que estas empresas ofrecen a sus trabajadores.

Un tema que será recurrentemente mencionado durante este apartado de análisis y resultados, será la **alta rotación laboral** existente en los CCT, vista como otro elemento propio de esta actividad económica, en éste caso, asociado al perfil de los teleoperadores, principalmente los jóvenes. Sobre todo de aquellos que se encuentran estudiando, para quienes si bien éste tipo de empleos les otorga la flexibilidad horaria que sus estudios le exige, suele ser visto igualmente como una experiencia transitoria (hecho que también fue posible de captar en este estudio, tal como se verá más adelante); motivo por el cual estos jóvenes no mostrarían mayor compromiso ni responsabilidad con el trabajo, lo que en opinión de los empresarios del sector explicaría la alta rotación laboral (Morales y Uribe-Echeverría, 2010).

Se da también el caso de aquellos jóvenes que frecuentemente van cambiándose de empresas del mismo rubro en busca de mejores condiciones salariales, articulando así trayectorias laborales discontinuas entre una empresa y otra, combinadas éstas con los respectivos períodos de desempleo entre cada experiencia laboral. Dada esta situación, a los

teleoperadores les resulta familiar el hecho de reencontrarse con ex compañeros de trabajo en otras empresas, ya sea en entrevistas de trabajo o en el lugar donde desempeñan labores actualmente. Debe destacarse además aquel contingente de personas que no logran aprobar las capacitaciones respectivas para ingresar a trabajar como teleoperadores, y el de aquellas que no continúan en la empresa al expirar el período del contrato a plazo fijo. Más allá de los motivos esgrimidos por las empresas, en el rubro de los CC externalizados mes a mes deambula un número considerable de trabajadores.

“Yo conozco el caso de mucha gente, compañeros que han estado trabajando conmigo en otros call center, y aparecen acá. Después me voy a otro lugar y vuelven a aparecer (...) Me he encontrado gente de cuando yo recién partí en call center y ¡han pasado por todos estos!” (HA2). “...siempre van a estar pidiendo más gente (...) Por ejemplo, de mi grupo de capacitación, de todos los que ahí estuvimos, quedamos solamente 3... y éramos 20. Entonces, se van yendo de a poco” (MJ1).

En cambio, serían las mujeres adultas (madres solteras y jefas de hogar) quienes valorarían de mejor manera la oportunidad laboral que les ofrecen los CCT, optando por permanecer mayor tiempo en estos empleos. El relato de una teleoperadora (mujer adulta), refiriéndose al modo en que los jóvenes perciben a estos empleos, grafica el contraste de opiniones sobre cómo es percibido el empleo en CCT entre estos dos segmentos de trabajadores.

“...los cabros que no están conformes, que nos les gusta, que no les pagan, que no les gustan los sistemas, que nos les gusta la forma de evaluar, o sea no les gusta nada; pero mi experiencia en sí ha sido buena. Yo no me puedo quejar” (MA2).

“Debemos tener mucha paciencia y empatía”.

En lo concerniente a los atributos y competencias que deben tener las personas que trabajan como agentes telefónicos, hubo pleno consenso entre los entrevistados en torno a tres: paciencia, empatía y tolerancia. Entre los hombres, la paciencia figuró como la habilidad principal que deben desarrollar los teleoperadores, es decir, la capacidad para soportar los habituales insultos y malos tratos de los clientes molestos por un mal servicio, al ser estos trabajadores el nexo entre la compañía que brinda el servicio y sus respectivos clientes. Para las mujeres, en tanto, la empatía tuvo un mayor protagonismo, reflejada en la

capacidad de “ponerse en el lugar del cliente”, evidenciando así la “vocación de servicio” que tanto esperan las empresas.

“Paciencia (...) te llaman para “putiarte”, porque la compañía en sí es mala, el servicio es malo, y al final el primer filtro eres tú. Paciencia, eso es lo primordial” (HJ4). “Yo creo que hay que tener mucha empatía, mucha empatía. Obviamente uno está ahí para ayudar al cliente, le estamos prestando un servicio. Por lo tanto, yo considero que uno tiene que ponerse en el lugar del que está necesitando el servicio” (MA3).

En efecto, ser teleoperador no representa un oficio ni una profesión. La labor que desempeñan estos trabajadores está basada mayormente en habilidades actitudinales, en competencias sociales que dependen de la movilización de la subjetividad de los trabajadores (Buchanan y Koch-Schulte, 2000, en Del Bono y Bulloni, 2008), tal como lo reflejan los relatos antes citados. Tampoco es una actividad laboral que les permita a estos trabajadores obtener mayor visibilidad social ni adquirir un estatus socialmente reconocido, en línea con lo planteado por Dubar y Tripier (1998) en Del Bono y Bulloni, (2008), y tal como se desprende del relato de un entrevistado.

“Es que es un trabajo un poco mal mirado. Trabajar en call center hoy en día es como hacer nada, cachai. Atender llamados, contestar llamados, hacer llamados... no requiere de algún sacrificio, llamémosle “mental”, así como [risas]... en ingeniería, medicina o abogacía, trabajos profesionales que se consideran un poco más... difíciles” (HA2).

Como parte de su labor, a los teleoperadores se les exige que sean capaces de tolerar la presión habitual a la que se ven expuestos, que logren una alta regulación emocional con los clientes. No basta con la paciencia y la empatía que deben ir desarrollando en cada llamada, deben ser también personas equilibradas, capaces de manejar y resolver conflictos al ser ellos la imagen de la empresa. Un flujo constante de llamadas y la preocupación por brindar calidad de atención en cada una de ellas, mientras que la persona que está del otro lado no hace sino insultar a quien lo atiende, puede generar altos niveles de estrés en estos trabajadores. Por ende, la capacidad de hacer frente a esta presión constante se convierte en otra cualidad fundamental que ha de tener un agente telefónico (AT), por lo que deben contar con estrategias que les permitan sobrellevar de buena manera la presión diaria que su labor implica. Una de ellas, es tener presente que los reclamos e insultos de los clientes no van dirigidos hacia su persona, sino más bien hacia el mal servicio que brinda la compañía.

“Tolerancia a la presión, la más alta, porque ésta es una pega más estresante que la chucha. Si no tienes tolerancia al estrés, no vas a durar nada” (HJ2). “La persona tiene que ser, ante todo, equilibrada (...) en el fondo, una es la imagen de la empresa cuando llama a otra persona” (MA1). “...hay veces que el cliente reclama y dicen tantas groserías y tantas cosas, que al principio sientes que te están atacando. Y no es a ti, es a la empresa” (MA2).

Por último, teniendo en cuenta el amplio número de personas que desisten y abandonan estos empleos al poco tiempo de haber ingresado a ellos (en busca de mejores condiciones salariales, o al constatar “promesas no cumplidas”), algunos entrevistados destacaron también la constancia y la perseverancia como otras habilidades o atributos que deben tener quienes trabajen como teleoperadores, ambas conceptualizadas por una persona como “aguante”, para así sobrellevar jornadas diarias extenuantes en los centros de llamadas.

“La constancia es una característica muy importante (...) hay gente que trabaja un mes en esto, se aburre y se va... no vuelven más” (HA2). “Perseverancia. Por ejemplo, llevo más de un año y ya estoy bien aburrída. Tengo compañeros que llevan hartó tiempo, pero no todos duran mucho. Se van a los dos o tres meses. Entonces, hay que ser bastante perseverante para trabajar en un call center. Es agotador, sobre todo de noche (MJ1). “No sé en qué palabra resumir el “ir a trabajar”, porque en los call center tienen un rango amplio de gente que desiste, que simplemente no va, o que tira licencias siempre, cachai. No sé cómo expresarlo... en éste caso es como más “aguante” (HJ4).

Tras conocer en el perfil de la fuerza de trabajo que labora en CCT y las habilidades que estas personas requieren para trabajar como teleoperadores, resulta necesario conocer la realidad sindical en estas empresas, profundizando en las opiniones de estos trabajadores frente a los sindicatos.

c) Situación sindical.

Nivel de sindicalización.

De las once empresas de CCT en que laboraban los catorce teleoperadores que conformaron la muestra del estudio¹¹⁴, sólo dos de ellas no contaban con sindicato*. Del total de entrevistados que informaron la presencia de sindicato (uno o más) en sus

¹¹⁴ Cabe recordar que en los casos de Atento, Grupo Konecra y Unisono (Estación Central y Las Condes) hubo más de un entrevistado por empresa. A su vez, todas contaban con uno o más sindicatos.

* Se trató de las siguientes empresas: Ibr Chile y Wincustomer.

respectivas empresas, menos de la mitad (cinco casos) señalaron no estar afiliados al mismo. Cifras que se asemejan bastante a los resultados de un estudio realizado por la Dirección del Trabajo (DT), el que abarcó una muestra similar de CCT: de un total de diez empresas encuestadas, sólo dos declararon no tener sindicato (Morales y Uribe-Echeverría, 2010). Es más, datos citados en el mismo estudio plantean que en empresas de mayor tamaño, la tasa de afiliación sindical fluctúa entre el 60% y 70%. A la luz de estos antecedentes, pese a ser un sector productivo relativamente nuevo en el país, y a tener un carácter de “empleo transitorio” (por la alta rotación de personal que se registra en el sector), las empresas de *call center* (CC) registran una importante organización colectiva (Ibídem, p. 65).

Sobre este mismo tema, según datos obtenidos de los registros administrativos de la DT, en el estudio antes citado se señala lo siguiente: de un total de 50 empresas revisadas, el 70,3% poseía al menos un sindicato activo por establecimiento, mientras que en el 24% de los casos las empresas tenían uno o más sindicatos, existiendo además una proporción no menor de sindicatos interempresas (13,5). Cifras que no sólo evidencian la estructura de *holding* que opera en el sector (o la pertenencia a un grupo mayor de empresas del que también formarían parte los *call center* respectivos) (Morales y Uribe-Echeverría, 2010), sino también dan cuenta del dinamismo que registra la actividad sindical en este rubro, contraviniendo la realidad que vive el país en esta materia: en Chile, actualmente, el 92,2% de las empresas no cuenta con un sindicato (Encla, 2011:227).

Más allá de las cifras expuestas sobre el nivel de sindicalización que presenta la industria de *call center* en Chile, es necesario profundizar en los relatos de los teleoperadores para obtener una visión más exhaustiva sobre la situación sindical en el sector investigado.

La visión de los entrevistados frente a los sindicatos.

Entre aquellos entrevistados que integraban un sindicato, las opiniones sobre el tipo de orientación, el rol que cumplen e incluso la utilidad de estas organizaciones fueron bastante críticas. Un claro ejemplo de aquello lo constituye la opinión de un entrevistado, quien si

bien reconoce la importancia de los sindicatos, al mismo tiempo cuestiona el hecho de que estos se aboquen mayormente hacia la captación de socios, en vez de orientar su accionar hacia algo más integral. También permite visualizar una problemática que afecta bastante al sector: el alto número de sindicatos dentro de una misma empresa, y cómo el divisionismo que aquello genera impacta negativamente en los trabajadores, al restarle fuerza a los sindicatos para poder ejercer presión frente al empleador, favoreciendo precisamente a éste último con la presencia de varios sindicatos dentro de una misma empresa.

“Pienso que los sindicatos son una buena herramienta para los trabajadores, pero se ven muchas diferencias entre los sindicatos, y eso igual perjudica a los trabajadores. Se pelean por sumar más socios en vez de pelear por algo más completo ¿Si hay sindicatos en Unisono? Sí, muchos. Cerca de 10 sindicatos. Sí, pertenezco a uno. Estaba en otro antes, pero me cambié. Pienso que la labor de los sindicatos es buena. Pero a veces existen muchas rencillas entre ellos” (HJ3). “...el generar divisionismo es el juego que quiere jugar el empleador: dividir y dividir. Entonces, existen empresas como Unísono o Konecta. En ésta última hay 3 o 4 sindicatos, y que de alguna forma, juegan el juego del empleador, dividiendo (Tamara Muñoz, Presidenta FETRACALL).

En estrecha relación con lo anterior, el carácter “político” de un sindicato genera temor y distanciamiento de otras organizaciones de trabajadores. Factor que incluso ha dificultado – señala la dirigente sindical antes citada – la posibilidad de que ellos, como federación de trabajadores, logren integrar a más sindicatos a dicha organización. Resaltando la importancia de la política como parte integral del accionar de un sindicato, y también de la sociedad en general, la entrevistada expone lo siguiente:

“Por ejemplo, en Atento nos dicen que nosotros somos más “políticos”. Entonces siempre el tema de la política está presente, cuando no es malo. Si finalmente tú sabes que a diario haces política, y en el sindicalismo con mayor razón. Tienes que llevar a cabo el tema de la política, porque te das cuenta que todos los cambios que pretendes hacer en la sociedad, son cambios políticos. Por lo tanto, el mayor motor o el más importante, son los trabajadores. Entonces, ahí nos ha costado a nosotros como Federación, tratar de juntar más organizaciones sindicales” (Tamara Muñoz, Presidenta FETRACALL).

No obstante, en lo que respecta al tipo de orientación que poseen los sindicatos en sus respectivas empresas, la visión de algunos entrevistados contrasta con lo expuesto anteriormente. Esto porque algunos teleoperadores sostienen que los sindicatos no adoptan una postura confrontacional, que busque exigir mejoras en las condiciones de trabajo de sus

afiliados, sino más bien poseen un carácter subsidiario que los acercaría a otro tipo de organizaciones. Algunas opiniones así lo reflejan.

“El sindicato de acá, funciona para... si necesitas un vale de gas, te dan un vale de gas. Pero como para hacer presión o para pedir mejoras en lo que es el trabajo, no sirven. Estoy afiliado al sindicato, sí. Pero encuentro que no sirve para lo que es un sindicato, en el fondo, como para luchar por mejoras a los trabajadores” (HA1). “...más que un sindicato es como una “mancomunal”, que junta fondos, que para el día de la mamá te venden los perfumes más baratos, te lo descuenta por planilla o te lleva al oculista. Eso es lo que hacen, más que sindicato es como una mancomunal, como te decía recién. No hay como una organización confrontacional” (HJ4).

De esta manera, la utilidad o efectividad de los sindicatos es puesta en duda por otro grupo de entrevistados, principalmente jóvenes (hombres y mujeres). A partir de malas experiencias en ocasiones anteriores, o bien debido a la poca ayuda recibida en determinadas instancias, estos teleoperadores consideran más factible la posibilidad de conseguir más cosas “por las de ellos”, a nivel individual, en vez de acudir al sindicato; a menos que sean asuntos que requieran acudir a la justicia, tal como precisa un entrevistado.

“En el fondo, si quieres pelear por tus derechos, a no ser que sea algo más extrajudicial, ahí pueden intervenir; pero si tú peleas por algo más pequeño no necesitas tanto a un sindicato” (HJ3). “No pueden hacer más de lo que puedo hacer yo, entonces estoy segura de que yo sola, aparte, puedo hacer más cosas que ellos. No... súper arrepentida de haberme metido” (MJ4).

Ahora bien, en la vereda opuesta, en aquellos casos donde no existe la presencia de un sindicato, la situación laboral de los teleoperadores pueden llegar a ser realmente precaria y vulnerable. Como se detallará en el acápite sobre los contratos de trabajo, la relación laboral de los agentes telefónicos tercerizados se produce de forma individualizada, trasladando al ámbito individual, a la iniciativa y negociación personal, el mejoramiento de sus condiciones laborales (Ynoub, 2012). En efecto, ante la falta de presencia sindical, las opciones de defensa o reclamo que poseen los trabajadores frente a decisiones arbitrarias o incumplimientos en que incurra la empresa se remiten al ámbito de lo individual, dejándolos ante una evidente situación de subordinación frente a realidades como las que se relatan a continuación.

“Por ejemplo, hubo un día en que por ahí por mayo o junio, en que nos dijeron: “chiquillos, no les vamos a pagar el bono, porque no llegamos a la meta”. Ese bono, era como de 100

lucas [\$100.000]. Y ahí, quedó la escoba. Todos apagaron los computadores y dijeron “Ya. No trabajamos, hasta que nos sentemos a conversar con la gerente y poner los puntos sobre las íes”. Al final, la empresa dijo: “Bueno, no llegaron a la meta. Nada que hacer. Al que no le guste, me viene a dejar su carta de renuncia”. En el fondo, no iban a dar el brazo a torcer porque a nosotros no nos parecía. En el fondo, “Si no llegaron, no llegaron nomás. No regalaré plata a quien no se lo merece, a quien no hizo la pega”. Ahí se fueron hartos. Pero los que necesitábamos realmente las lucas, seguimos. “Agachamos la cabeza”, como se dice” (MA1).

Un poder sin contrapesos, materializado en situaciones de corte arbitrario y autoritario como las descritas por la entrevistada, no hacen sino propiciar el temor y la inseguridad de los trabajadores, provocando que la mano de obra se torne forzosamente sumisa, cooperativa y dispuesta a aceptar las políticas laborales de la administración (Ynoub, 2012); aún cuando éstas representan un incumplimiento contractual, ello ante la posibilidad de quedarse sin trabajo. Precisamente, el temor a represalias inhibe de manera bastante efectiva la intención de pertenecer a un sindicato, principalmente en mujeres adultas, pero también en el caso de entrevistadas más jóvenes.

“No [hay sindicato]. Bueno, son opciones súper válidas. Si es en beneficio común de los trabajadores, está bien. Claramente. Claramente que sí [habría valorado la presencia de un sindicato]. Pero yo trato siempre de mantenerme al margen de los malos comentarios, de las situaciones medias revolucionarias” (MA1). “Sí [hay sindicato]. Pero yo no participo. Yo no participo en los sindicatos. Si tú me preguntas por qué... a ver, a mí me dan un poco de desconfianza los sindicatos (...) Como que te alejan un poco de la empresa. He sabido de algunas empresas que tienen sindicatos, y cuando pasa algún problema echan a todos los del sindicato” (MA3). “No soy conflictiva por el tema del sindicato... prefiero llevar la fiesta en paz” (MJ3).

Ese “alejamiento de la empresa” al que hace alusión una entrevistada, se vincula directamente al tipo de relación que pueda establecer un sindicato con la empresa: si este es confrontacional, el actuar del sindicato es percibido con temor. Si es más permisivo, será vinculado a actos dolosos, lo que generará aprensión y rechazo en los trabajadores. El modo en que operan los sindicatos y el tipo de manejo que estos llevan a cabo con los dineros de las cuotas que les son descontadas a los trabajadores afiliados, genera bastante desconfianza en dos de las entrevistadas citadas anteriormente, donde llama la atención el uso reiterativo de la palabra “fraudulento” en una de ellas para referirse a los sindicatos.

“Son fraudulentos. Pueden existir charlas de los dirigentes sindicales con los empleadores, y nosotros nunca lo supimos... o el tema de los \$2.000 que te descuentan por la liquidación

de sueldo. Supongamos que en una empresa hay 6.000 trabajadores, imagínate toda la plata. Son fraudulentos. Tengo entendido que en su mayoría son fraudulentos” (MJ3). “Mira, en los sindicatos uno tiene que dar un dinero mensual. No importa el dinero... pero yo no quiero dar mi dinero porque yo no sé lo que hacen con él. Te pueden decir que lo gastaron en esto o en lo otro, pero yo no creo mucho en eso (...) Siento que no me dan buena espina, no me inspiran confianza. Aunque regalen una caja de mercadería a fin de año, no importa, prefiero comprarla yo” (MA3).

Negociación colectiva.

Las opiniones vertidas por varios segmentos de entrevistados, cuestionando la utilidad de los sindicatos, son similares a la postura de un porcentaje no menor de trabajadores (14,3%) que a nivel nacional ha declarado no afiliarse a un sindicato justamente por no encontrarles mayor utilidad (Encla, 2011:238). No obstante, datos extraídos del mismo estudio demuestran que la proporción de empresas que carece de sindicato y ha negociado colectivamente es notoriamente baja (8,3%) frente a la de aquel grupo de empresas que sí cuentan con sindicato y han negociado colectivamente en los últimos cinco años (88,7%), tal como pudo observarse en el apartado de los antecedentes. Precisamente, la opción de acceder a una negociación colectiva es lo que motivó a algunos teleoperadores a afiliarse a un sindicato, o bien a cambiarse a aquella organización que iba a negociar colectivamente.

“Cuando me integré al sindicato fue por un motivo súper puntual, porque estaban en la negociación colectiva, quería tocar el bono. Entonces, por eso me integré” (MJ4). “Sí, formo parte de uno [sindicato], del Sitrach. Y después me uní a otro por una negociación colectiva [risas]” (HJ4).

La posibilidad cierta de ser parte de una instancia de negociación colectiva, mencionada por los teleoperadores, se condice con los datos de los registros administrativos de la DT – citados por Morales y Uribe-Echeverría (2010:66) –, donde se señala que el 74% de los CCT que contaban con sindicato negociaron colectivamente. Una cifra bastante elevada para este sector productivo, pero insuficiente si se observan los porcentajes sobre negociación colectiva a nivel país: “Al 31 de diciembre de 2010, los trabajadores involucrados en instrumentos colectivos vigentes representaban el 13,9% de los asalariados regidos por el Código del Trabajo, del trimestre octubre a diciembre de ese mismo año” (Encla 2011:257). Es más, del total de países que integran la OCDE, Chile posee la menor cantidad de trabajadores afectos a un instrumento colectivo, sólo por sobre Corea del Sur

(IADH, 2010). Panorama que refleja una vez más la condición de vulnerabilidad en que se encuentran los trabajadores frente al empleador, ello a partir de la escasa cobertura que poseen los instrumentos colectivos de trabajo en Chile; pero también debido a los diversos medios que utilizan las empresas para evitar la presencia de los sindicatos.

Prácticas antisindicales.

El rechazo de las empresas hacia los sindicatos se ve reflejado en conductas que vulneran la libertad sindical de los trabajadores, tanto en lo individual como en lo colectivo. Son las llamadas “prácticas antisindicales”. Estas buscan dificultar la formación de sindicatos, o bien obstaculizar el funcionamiento de una organización ya constituida. En este escenario, las empresas llevan a cabo diversos métodos que van desde presiones y amenazas de despido (para que los trabajadores no formen un sindicato), la formación de sindicatos afines a la empresa (para debilitar a una organización ya conformada), hasta agresiones físicas y verbales hacia los dirigentes sindicales, como se verá durante en este apartado.

Precisamente, a juicio de una dirigente sindical entrevistada, las prácticas antisindicales constituyen el factor que incide mayormente en la no afiliación de los trabajadores a un sindicato. Opinión que se condice con la de otra entrevistada, quien detalla las medidas implementadas por su empresa las veces que surgió la posibilidad de armar un sindicato.

“...el tema de las prácticas antisindicales es lo que yo creo que genera que el trabajador no se organice. Ahora, cuando tienes un sindicato fuerte, organizado, ya constituido, es mucho más fácil que la gente se meta al sindicato. Pero poder parar un sindicato dentro de un call center, es bastante difícil. Es muy difícil. La presión, la amenaza constante de despido no le permiten a la gente organizarse” (Tamara Muñoz, Presidenta FETRACALL). “Eh, no... no, no hay sindicato. Sí, yo creo que son súper validos, siempre es bueno tener un sindicato. Como que alguna vez en la vida, yo me acuerdo que algún ejecutivo habló de formar un sindicato... y lo echaron cagando. Así como a lo largo del tiempo, fueron como 3. Como que siempre “oye, por qué no hacemos un sindicato”, y ¡chao! los echan de inmediato. Yo no sé por qué hay tanto miedo por los sindicatos, no sé por qué” (MJ2).

En este contexto, la posibilidad de formar un sindicato (y mantenerlo en operación) se convierte en un verdadero desafío para los trabajadores de CC, sostiene Muñoz.

“El tema de que puedas constituir un sindicato en una empresa de call center (CC) es toda una odisea, cuesta demasiado... por la presión que hay hacia el trabajador al organizarse; o bien, los trabajadores se organizan, crean un sindicato y después “les dan como caja”. Y claro, debido a las prácticas antisindicales de todos los días, terminan desarmando el sindicato. Y eso es algo que pasa en el sector de CC. Lo hemos denunciado una cantidad enorme de veces. Hasta golpes ha habido a los dirigentes sindicales. Sobre todo en el caso de las empresas transnacionales de CC, el caso de las argentinas, por ejemplo, funcionan de una forma bastante “mafiosa”, si se quiere. Ese era el caso de Multivoice, que ahora ahí ya no funcionan los argentinos” (Tamara Muñoz, Presidenta FETRACALL).

Los hechos de violencia a los que alude la entrevistada en el fragmento de cita anterior, ocurrieron a comienzos del año 2009 en la empresa ACS Multivoice, donde ella y otra dirigente sindical fueron víctimas de agresiones y amenazas cometidas por personal de aquella empresa. Esto en el marco de una negociación colectiva y posteriores despidos masivos en que incurrió la empresa, los que afectaron a 245 trabajadores. Una nota publicada por El Ciudadano se refirió a aquellos hechos, señalando lo siguiente:

“El pasado jueves [la dirigente entrevistada] denunció haber recibido “puñetazos y empujones” del jefe del departamento de tesorería de la empresa, Marcelo Muñoz, y amenazas del gerente general, Gabriel Barrionuevo, que también es vicepresidente de la Asociación Chilena de Empresas de Call Center. Lo mismo denunció María Soledad Montalbán, dirigente del sindicato: “Nosotras fuimos a la oficina de Marcelo Muñoz para retirar el cheque de las cuotas sindicales, y le solicitamos la nómina de los descuentos de los trabajadores, entonces este señor se ofuscó y nos empujó diciéndonos que él sabía hacer su trabajo y nos sacó de la oficina a combo limpio (...) Las trabajadoras denuncian que en la ocasión Barrionuevo les habría gritado “me las van a pagar hasta el final, las voy a reventar”. Al lugar llegó Carabineros de la Cuarta Comisaría de Santiago, quienes detuvieron a Marcelo Muñoz, trasladando a las mujeres al Hospital del Trabajador”¹¹⁵.

Habiendo transcurrido cinco años de aquel condenable episodio, pero respondiendo a un modo similar de proceder, Claudio Yutronic (dirigente sindical de la empresa de *call center* Actionline, también de capitales argentinos) fue víctima de una violenta agresión: el día 27 de junio de 2014, una persona enviada por la empresa golpea violentamente al dirigente, tomándolo por el cuello y obligándolo a salir por la fuerza de las oficinas de la empresa. A diferencia del caso anteriormente citado, donde a través de un comunicado Multivoice negaba los hechos sucedidos, poniendo incluso en duda la versión de Carabineros¹¹⁶, ésta

¹¹⁵ El Ciudadano. “Multivoice despide a 245 trabajadores y niega agresiones a dirigentas sindicales”. Jueves 12 de marzo de 2009. Obtenido desde: <http://www.elciudadano.cl/2009/03/12/6507/multivoice-despide-a-245-trabajadores-y-niega-agresiones-a-dirigentas-sindicales/>

¹¹⁶ *Ibidem*.

vez la agresión fue grabada en video por otra trabajadora. La nota publicada por El Ciudadano relata de la siguiente manera dichos acontecimientos.

“En el video se aprecia como un agente de civil sin identificación enviado por la Gerencia de Recursos Humanos del Call Center Actionline, golpea brutalmente a Claudio Yutronic, trabajador y Dirigente nacional de SINTRAC, quien acudiendo al llamado de una trabajadora que era acosada por dicha empresa en su lugar de trabajo [sic]. El dirigente sindical se apersonó a la plataforma de Teatinos N° 950, 8avo piso, siendo agredido y expulsado de su lugar de trabajo por un agente sin uniforme ni identificación que, amparados por dicha empresa, realizó este acto fuera de toda racionalidad”¹¹⁷ [sic].

Por último, la dirigente sindical entrevistada en este estudio enumera una serie de conductas en que incurren las empresas, basadas en el hostigamiento a los dirigentes sindicales, las que buscan obstaculizar y debilitar el poder de los sindicatos. Por más llamativo que parezca el proceder de las empresas para frenar el surgimiento y consolidación de los sindicatos, este clima de conflictividad perdurará en el tiempo, dice Muñoz, mientras las empresas no reconozcan a la figura de los sindicatos como una contraparte válida dentro del espacio de trabajo.

“Bueno, aparte de los golpes que antes te mencioné, está la práctica de formar sindicatos pro-empresa y el hacer la distinción después. Porque se da mucho en el sector, donde tienen sindicatos bastante grandes y fortalecidos, y se forman sindicatos de la empresa, manejados o manipulados por la empresa, para empezar a entregar beneficios para ese lado. Y es una cuestión habitual que se está dando. También el hecho de no querer recibir a los dirigentes sindicales, el no pagar las contribuciones en caso de permisos sindicales. En DTS, que es la empresa del Nicolás Kokaly, Presidente de la ACEC, nos pasó que a unos dirigentes no los dejaban entrar a trabajar a la empresa. Entonces, son una cantidad de cuestiones que pasan de repente, que te puedes cagar de la risa de las estupideces, pero suceden. Y que venían sucediendo. Y yo creo que va a seguir sucediendo si es que no son capaces de asumir cuál es la contraparte que tienen, que son las organizaciones sindicales” (Tamara Muñoz, Presidenta FETRACALL).

En definitiva, las prácticas antisindicales son un síntoma inequívoco de la evidente vulneración de derechos que afecta a los trabajadores actualmente en Chile, tanto en el plano individual como colectivo. Ello en el marco de un sistema de relaciones laborales que da cuenta de una profunda desconfianza hacia mecanismos de tutela directa de los trabajadores, como son la negociación colectiva y los derechos asociados a la libertad

¹¹⁷ El Ciudadano. “Humillante agresión a dirigente sindical en empresa de Call Center”. 02 de julio de 2014. Obtenido desde: http://www.elciudadano.cl/2014/07/02/108312/humillante-agresion-a-dirigente-sindical-en-empresa-de-call-center/?utm_campaign=wp-twitter&utm_medium=twitter&utm_source=twitter

sindical. El Estado chileno, en tanto, se ha mostrado abiertamente incapaz de hacer cumplir los derechos laborales de los trabajadores (IADH, 2010), toda vez que las denuncias de personas que han visto vulnerados sus derechos laborales no siempre son acogidas por la Dirección del Trabajo. Y cuando ello ocurre, dicha entidad sólo dictamina la aplicación de multas que no impactan mayormente en el funcionamiento de las empresas infractoras.

5.2.3. Régimen de trabajo en un *call center* tercerizado.

a) Designación de tareas y espacio para proponer ideas.

Sentarse y contestar llamadas.

Al ser consultados por la persona o área que designa las tareas que ellos deben realizar como teleoperadores, una parte importante de los entrevistados señaló que éstas vienen predefinidas desde el momento en que finaliza la capacitación. Es decir, al ingresar a la plataforma están plenamente conscientes de la labor que habrán de ejecutar, siendo ésta acorde al rol del servicio, sobre todo en atención a clientes y soporte técnico (servicios *inbound*), donde la función del teleoperador consiste, básicamente, en atender las llamadas que van recibiendo. Otros, en cambio, destacaron la existencia de jerarquías dentro de sus empresas, resaltando particularmente la figura del supervisor.

“Más que indicar las tareas diariamente, eso está regido desde que tú comienzas a trabajar, está predefinido” (HA3). “Todos tenemos las tareas designadas desde el momento en que terminamos la capacitación (...) simplemente es sentarse y contestar lo que vaya cayendo” (HA2). “En el fondo, uno hace la misma pega todos los días (...) pero si hay que hacer algún otro tipo de trabajo, el que designa ahí es el supervisor de área” (HA1).

Efectivamente, el supervisor es quien se encarga de controlar la normal realización del trabajo de los agentes. En servicios de venta y cobranza, es quien asigna las “carteras de clientes”, la base de usuarios a los que deben llamar los teleoperadores, llevando registro de la cantidad de llamadas emitidas por cada agente, ya sea para vender o cobrar, y la efectividad de cada una de ellas. Además, es quien informa al teleoperador algún cambio de *skill*, es decir, alguna modificación temporal (o permanente) en sus labores.

“...en mi contrato está estipulado que yo debo “contestar” llamadas. Pero, a veces, tenemos que llamar a clientes para decirles que un caso ya está resuelto. Entonces, el supervisor me saca, me cambia el *skill* para que no me caigan llamadas y yo resuelva algún caso, o bien para que esté de apoyo para la gente nueva que vaya llegando (MJ1).

El fragmento de cita expuesto anteriormente refleja, por un lado, el amplio margen de flexibilidad (interna) con que operan las empresas en la organización del trabajo, y por otro, el bajo control que poseen los teleoperadores sobre las tareas que deben realizar. En éste caso, el *skill* representa una especie de “atributo” asignado a un teleoperador, o sea, un agente con la capacidad y habilidad para atender un determinado tipo de llamadas (ventas, cobranza, soporte técnico o atención a clientes) (Morales y Uribe-Echeverría, 2010). Se logra apreciar, por tanto, que estas empresas, por una parte, mantienen una baja *movilidad* de sus trabajadores entre distintos puestos (al poseer una estructura organizacional rígida y de corte piramidal), y por otra, promueven la *polivalencia* de los mismos, o sea, que un mismo trabajador pueda ejercer alternativamente diversas funciones de manera integrada (Neffa, 2005). Ampliación y enriquecimiento de tareas representada, en este caso, por la posibilidad de que un mismo agente cumpla más de alguna tarea al trabajar con un perfil *multiskill*, tal como se verá más adelante.

Un trabajo estructurado, que no da espacio a ideas nuevas.

Un aspecto que refleja el escaso margen de iniciativa con que cuentan los teleoperadores, es el poco espacio que estos disponen para proponer ideas nuevas. En este sentido, los relatos de los entrevistados presentan distintos matices. Para algunos, el carácter mecánico y estructurado de su labor no genera mayores posibilidades para sugerir cambios o mejoras. De manera semejante, si bien algunos entrevistados reconocen que sí se dan instancias de diálogo entre ellos y los supervisores, donde se plantean ideas para mejorar la calidad del servicio, en la práctica, dichas propuestas no se materializan en acciones concretas.

“No, porque es tan mecánico el trabajo que no... no cabe hacer otra cosa. En el fondo, a ti te tienen para hacer pagos... ¿qué vas a proponer? No... la pega es de una forma, si no la hacis tú la va a hacer otro. Y es siempre lo mismo, no es una pega en que tú podai proponer cómo hacer una cosa, es mecánica... a ti te llaman para hacer el pago y nada más, no hay nada que crear” (HA1). “...Entonces, a veces voy donde mi jefe y le digo “pucha, sabes que

pasa esto”, y me dice “ah, es una buena idea, la voy a proponer”... y la voy a proponer, y la voy a proponer... y ahí queda, cachai” (HJ4).

Opiniones que se asemejan a las mencionadas en otros estudios, donde se plantea que los agentes telefónicos se ven sujetos a una fuerte prescripción, que deja poco margen para la autonomía, la toma de iniciativa y la creatividad (Del Bono y Bulloni, 2008). Es más, lo definen como un trabajo típicamente “operativo” (el término “teleoperador” es el más difundido para referirse a este tipo de trabajadores), en que la persona se ve sometida al precepto que le impone su labor (y las razones económicas que justifican dicha prescripción). Precisamente, el carácter operativo y estructurado de esta actividad queda bien explicitado mediante el relato de una teleoperadora, quien así describe su trabajo.

“A ver, mira, el trabajo como teleoperadora es muy cuadrado. ¿En qué sentido? Tú tienes que usar ciertas herramientas. A ver, gráficamente hablando, es como la pantalla del computador: tú de la pantalla del computador no te puedes salir de los términos, ni hacia arriba ni hacia abajo, ni a la derecha ni hacia la izquierda. Eso es el trabajo, porque el sistema es ese (...) Es cuadrado, es blanco o negro, no tiene matices” (MA2).

No obstante, igualmente hubo algunos entrevistados (preferentemente mujeres) que señalaron como cierta la posibilidad de proponer ideas nuevas en su trabajo, valorando positivamente dichos espacios. Ahora bien, cuando se trata de plantear mejoras en aspectos vinculados a las condiciones laborales, tanto hombres como mujeres reconocen que dichas ideas no se concretan en la práctica, ya sea por falta de voluntad de los supervisores o por disposiciones de la misma empresa.

“Sí... pero no son tomadas en cuenta. Por ejemplo (...) cambiar un bono, que no sea tan inalcanzable como el de ganarle a la competencia. Es un tema interno y de directa responsabilidad de la supervisora. Si ella, en éste caso, no se compromete nosotros no podemos hacer nada. Va más por compromiso de la supervisora” (MJ3). “¿Se ven reflejadas en algo concreto? (las ideas propuestas) No todas, no todas. La empresa ve la que le conviene y la que le parece... pero hay otras que son muy buenas ideas, que sí las hemos propuesto y que no han sido aceptadas, quedan ahí (...) ¿Algún ejemplo de una idea propuesta? Sí, lo mismo de la colación. Nosotros notamos que debiera ser estipulada, así como se nos asigna un horario de entrada y salida, también que se nos asigne un horario de colación (HA2).

Situaciones como las expuestas por los entrevistados resaltan la importancia que adquieren los sindicatos, en tanto contrapeso y catalizador de demandas individuales reivindicadas en el plano de lo colectivo. Siempre y cuando estas organizaciones representen cabalmente los

intereses de los trabajadores, como bien señalaron algunos entrevistados en su debido momento. Precisamente, los datos de Encla (2011) resultan bastante ilustrativos respecto de las notorias diferencias porcentuales entre las empresas que negocian colectivamente con y sin la presencia de un sindicato, tal como pudo apreciarse en el acápite referente a la situación de los sindicatos y la negociación colectiva en el sector investigado.

Habiendo expresado previamente algunos elementos referentes al poco margen de autonomía con que cuentan los teleoperadores a nivel del desempeño de su actividad, en el siguiente apartado se quiso indagar en el escaso control sobre el tiempo de trabajo que poseen estos trabajadores y cómo aquello impacta directamente en su autonomía.

b) Autonomía y nuevos aprendizajes.

Tenemos que pedir permiso hasta para ir al baño.

En una muestra clara del control que ejerce la administración sobre el tiempo de trabajo de los teleoperadores, para ir al baño o tomarse un tiempo de descanso, la persona debe solicitar la autorización de un supervisor. Permiso que no siempre es concedido, al estar sujeto a evaluación dependiendo del flujo de llamados al momento de la solicitud. Los testimonios de algunos entrevistados son bastante elocuentes acerca del escaso control que estos trabajadores poseen de su tiempo de trabajo.

“Acá tenís que pedir permiso hasta para ir al baño (...) Si ellos encuentran que hay muchas llamadas no te dan permiso, y ahí tenís que estar esperando ¿Si me ha tocado esa situación? Sí, a mi me ha tocado” (HA1). “Yo no puedo ir cuando yo quiero. O sea, en estricto rigor, voy cuando quiero pero siempre en base a un permiso anticipado de mi superior. Yo no puedo llegar y pararme de mi puesto para ir al baño y dejar mi puesto botado. No lo puedo hacer” (HA2).

Si dicho permiso es aceptado, el agente telefónico (AT) debe digitar en su consola telefónica (física o virtual) un código con el “auxiliar” (*baño* o *pausa*) que justifique y deje registro del abandono de su puesto de trabajo. Los auxiliares son un lapso de tiempo en que el AT permanece *deslogueado*, sin atender llamadas, y equivalen a un porcentaje de su tiempo total de conexión. Es por ello que las empresas miden y contabilizan cada pausa – y

su respectiva duración – dentro de la jornada laboral, estableciendo un rango de tiempo que el AT no debe sobrepasar cuando vaya al baño o se tome una pausa. Ahora bien, si este “tiempo improductivo”, como le llaman las empresas, en que éste se mantuvo sin atender llamadas excede el límite preestablecido, la administración lo descuenta de su sueldo.

“Tenemos solamente 10 minutos cuando pedimos “baño”, por lo que podemos hacer uso de ellos si queremos, pero más de 10 minutos no podemos, porque ahí nos llaman la atención” (MA3). “Si me *deslogueo* y dejo de atender, eso me lo descuentan. Y así también te miden el “baño”, de un porcentaje de las horas que trabajas, y si te pasas te retan (...) Por ejemplo, si un día estás enfermo de la guata y estás mucho tiempo en el baño, después te llega un reto por eso” (MJ4).

Ciertamente, la presión que implica el sólo hecho de tener un tiempo delimitado para ir al baño o tomarse un descanso, se ve complementada por la que ejercen los supervisores para que el teleoperador no exceda el rango de tiempo preestablecido, apelando así a estrategias que van desde las sanciones hasta las amenazas de posibles despidos, tal como queda reflejado en algunos de los siguientes relatos.

“...la persona que está viendo nuestro código en su computador, estará viendo que la persona se pasó de los 10 minutos, por tanto va a estar marcando mi teléfono todo el rato. Mi jefa preguntará por qué está sonando mi teléfono, verá en su computador y claro, se va a dar cuenta que me pasé del tiempo” (MA3). “Si mi supervisor ve que tengo un ‘auxiliar’ muy alto, me dice que tengo que bajarlo o no ir tanto al baño o a sacar la vuelta a la sala de break, etc.” (MJ1). “...tuve altos mis ‘auxiliares’ y te juro que me retaban, era una cuestión que casi me amenazaban: “si no bajas los auxiliares te vamos a echar”, me decían” (MJ4).

En este contexto, la disconformidad de los teleoperadores es evidente frente a prácticas como las descritas. Si bien reconocen que las pausas dentro de la jornada deben tener una cierta duración (en ciertos casos, incluso esto aparece estipulado en sus contratos de trabajo), se muestran contrarios (y con justa razón) al hecho de tener que pedir permiso para ir al baño, y que ese tiempo sea medido y descontado por la administración, evidenciando así el agravio e insatisfacción que dichas situaciones les provocan.

“...en el contrato hay un punto que estipula eso, que uno tiene que manejar bien sus indicadores. Pero con respecto al baño, eso está súper mal. Yo, por lo menos, la pausa la entiendo, pero el baño no... nunca me ha cuadrado. De hecho, están reclamando harto a través del sindicato porque no te pueden medir el baño, es súper indigno” (MJ4). “...los permisos para ir al baño, esos no te los pueden negar ¿Si ha habido casos en que nieguen esos permisos? Sí, pero ahí tú tienes que reclamar porque es algo que tú no puedes controlar. No puedes estar con un pañal atendiendo” (HJ3).

Situaciones como las expuestas en este acápite no hacen sino demostrar la escasa autonomía y poder de decisión que disponen los teleoperadores sobre sus tiempos de trabajo y descanso. Pero también reflejan una flagrante vulneración de derechos: al no tener mayor control sobre su tiempo de trabajo, la persona se ve impedida de satisfacer necesidades tan básicas como son el asistir al baño con total normalidad, o bien tomar un descanso dentro de la jornada cuando lo estime conveniente. Una realidad que no se condice con un tipo de trabajo que emergió y se expandió con fuerza recién a fines del siglo XX, fuertemente mediado por las nuevas tecnologías informatizadas e inscrito en lo que algunos autores han llamado “sociedad de la información” (Castells, 1997). Más bien, prácticas como las descritas se asemejan a condiciones laborales propias de las primeras fábricas del período industrial, con jornadas de trabajo que se extendían por varias horas y con un riguroso control hacia su total cumplimiento. En efecto, la imagen pública que el empleo en *call center* llegó a tener en Europa a mediados de los años noventa hizo que se les identificara bajo la connotación negativa “*The Sweatshops of the 20th Century*”, vale decir, las “fábricas del sudor del siglo 20” (McPhail, 2002), en directa alusión al régimen de trabajo característico del período industrial.

Aprendemos para seguir haciendo la pega.

Refiriéndose a la posibilidad de obtener nuevos aprendizajes, fueron varios los entrevistados (principalmente del área de atención a clientes) que coincidieron en señalar que los conocimientos obtenidos en su quehacer como teleoperadores se remiten exclusivamente al ámbito de la labor que realizan en un determinado servicio, para seguir cumpliendo la misma función, con pocas posibilidades de que dichos conocimientos les sean de utilidad en otros espacios laborales. Otro grupo de entrevistados, en cambio, reconoció en las campañas de soporte técnico, venta y cobranza la posibilidad de aprender nociones básicas referentes a dichos temas, las que podrían proyectar en otros ámbitos. El contraste entre ambas visiones queda de manifiesto en los siguientes relatos.

“...tuve que aprender a hacer pagos, tuve que aprender a usar el programa para eso, pero es como... aprender para seguir haciendo la pega nomás. No es que aprendas cosas nuevas o te

sirvan en otras instancias” (HA1). “Sí, hay muchas cosas en cuanto a ventas que he podido aprender y que me han servido incluso dentro de los proyectos personales que quiero desarrollar” (HJ1).

En lo referente al tipo de conocimientos que han obtenido al laborar como teleoperadores, en general, los entrevistados destacaron aprendizajes vinculados a los siguientes ámbitos: relacional (ser más tolerantes y empáticos, comunicarse mejor con las personas y constatar las distintas realidades de los clientes que atienden), comercial (políticas y cláusulas, nuevos productos y servicios), y a nivel de destrezas personales (corregir muletillas al hablar y manejo de computador); tal como se desprende de algunas opiniones.

“...a ser más tolerante. Yo creo que uno no se pone en el lugar de la otra persona cuando te llaman por teléfono y te ofrecen algo” (MJ2). “...me entretengo escuchando a la gente, que es un universo más o menos amplio de vivencias” (HJ4). “...como que te sirve para un tema de expresarte mejor el tema de trabajar en un CC, como de desenvolverte mejor con las personas” (MJ4). “Me ha ayudado también a meterme más a la parte de internet, porque yo no era una persona muy metida en la parte de internet” (MA3).

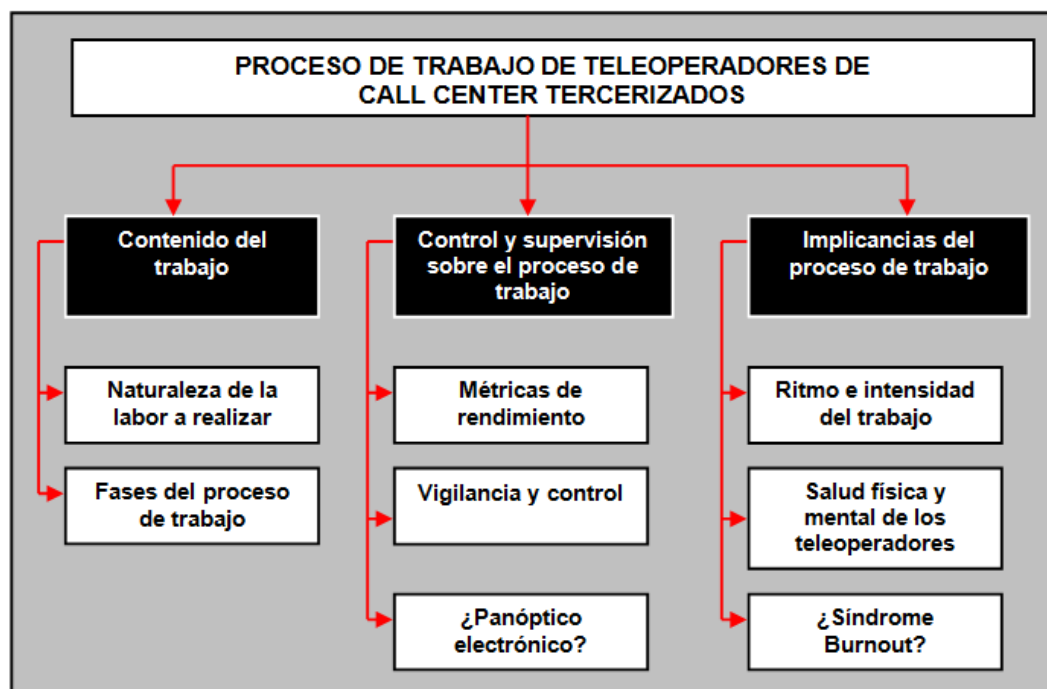
Como se ha podido observar hasta ahora, los CC poseen una estructura organizativa altamente centralizada. Son centros productivos en los que opera una división social del trabajo que establece una evidente separación entre las tareas de concepción-preparación (propias de gerentes y coordinadores) y las de ejecución (realizadas por los teleoperadores). En este contexto, la posibilidad de que los teleoperadores obtengan nuevos aprendizajes es escasa, limitándose a alguna modificación en las políticas comerciales del servicio, o bien a algún cambio de campaña telefónica y la subsiguiente capacitación que habrán de recibir estos trabajadores. De esta manera, la opción de incorporar nuevos conocimientos vinculados al aprendizaje de un oficio no existe, en estrecho vínculo con la realización de una labor que está lejos de ser creativa. Por el contrario, estos trabajadores ejecutan una actividad que responde a métodos de trabajo monótonos y rutinarios que poco contribuyen al desarrollo de nuevas habilidades.

En el plano discursivo, pese a que el empresariado del sector le atribuye cierta importancia a la educación de su personal, dentro de estas empresas se establece una clara demarcación tecnológica que ubicaría a los teleoperadores dentro del paradigma del obrero industrial clásico, es decir, un trabajador entrenado sólo para ejecutar tareas y no para ejercer una

profesión, según lo expresado por Morales y Uribe-Echeverría (2010). Desde este punto de vista, si se considera que la educación y los conocimientos previos de quien trabaja como agente telefónico no son de mayor utilidad para la labor que habrá de ejecutar, la comparación entre obrero industrial y teleoperador adquiere sentido. En efecto, al tratarse de una actividad altamente mecanizada (pese a los avanzados sistemas tecnológicos con que opera esta industria), los agentes no registran una profesionalización ni un mayor aprendizaje, sin que tampoco experimenten una evolución de sus capacidades laborales, complementan las autoras antes citadas.

5.3. Categoría II: Proceso de trabajo de los teleoperadores de *call center* tercerizados.

Los temas y subtemas que conforman la segunda categoría de análisis, y el orden en que estos fueron analizados, se aprecian en el siguiente esquema:



Para hacer de la lectura un proceso más expedito, a lo largo de este apartado se utilizarán las siguientes abreviaturas¹¹⁸:

AT	Agente telefónico
CC	Call center
CCT	Call center tercerizado
CDL	Centro de llamados

¹¹⁸ Exceptuando aquellos casos donde: a) sea el entrevistado (teleoperador o informante clave) quien utilice alguno de aquellos términos (para así mantener fidelidad en su relato), y b) en los títulos, tablas y esquemas.

5.3.1. Contenido del trabajo.

a) Naturaleza de la labor a realizar.

Telenegociación.

En esencia, el proceso de trabajo que llevan a cabo los agentes telefónicos consiste en una *telenegociación* entre el cliente de un servicio y el trabajador al momento de generarse una llamada telefónica (Micheli, 2006). En directa relación con el tipo de campaña para la cual desempeñan labores, el proceso de trabajo de los teleoperadores variará en función de quién da inicio al diálogo telefónico. Al ser el cliente, se habla de llamadas *inbound* (recibidas), entre cuyos servicios destacan: atención a clientes y soporte técnico. En cambio, si es el teleoperador quien empieza la conversación con el cliente, se hace referencia a llamadas *outbound* (emitidas), donde se cuentan los servicios de ventas y cobranza.

Habiendo dicho lo anterior, así se refirieron algunos entrevistados al ser consultados acerca de las características de la labor que deben realizar como agentes telefónicos, donde se especifican algunos de los aspectos antes mencionados.

“Nosotros somos atención a clientes, para Vodafone (España). Recibo llamadas de clientes que se encuentran sin servicio, ahí hay que direccionarlos al departamento técnico (...) o bien si algún cliente tiene algún problema en su factura o no la entiende, yo se la tengo que explicar” (MJ1). “Yo soy soporte técnico, y fundamentalmente ellos llaman cuando tienen problemas en el teléfono, que no puedan hacer llamadas, o que tengan problemas con el internet” (HA2). “Nosotros llamamos a los clientes para ofrecer el producto (...) Actualmente estamos ofreciendo planes de telefonía móvil para clientes de Entel” (MJ2). “En el fondo, llamar a los clientes para que se pongan al día con sus deudas, en eso consiste mi trabajo” (HA3).

En el marco de dicha telenegociación, se produce un tipo de comunicación unidireccional (iniciada por el usuario o por el agente) mediada por un canal telefónico, convirtiéndose el lenguaje en un instrumento al servicio de la economía, y donde sus características se adaptan a las condiciones de nuevas formas de negociación comercial y social en general, plantea Lane (1994) en Micheli (2006). Precisamente, en el ámbito social, a través del lenguaje surgen las objetivaciones más indispensables, éste las ordena de modo que

adquieran sentido, y dentro del cual la vida cotidiana tiene significado para los sujetos. Siguiendo a Berger y Luckmann (2005), el lenguaje va marcando las coordenadas de la vida de las personas en la sociedad, llenándola de objetos significativos. Ahora bien, dicha telenegociación – mediada por el lenguaje – presentará distintos niveles de complejidad (según el tipo de campaña), pudiendo tratarse de una cadena de opciones rutinarias (solicitar el pago de una cuenta o la entrega de información sobre la boleta), o bien de un tipo de atención telefónica más especializada (solicitar asistencia técnica o interponer un reclamo), que involucre un mayor conocimiento técnico de parte del teleoperador, como bien señala Micheli (2012).

El proceso de trabajo de los teleoperadores consta, a su vez, de dos fases: a) comunicación-negociación, y b) gestión de información. La comunicación, es la condición básica de toda operación y su contenido se produce a través del proceso de telenegociación antes mencionado. En este sentido, los crecientes avances tecnológicos (en materia de información y comunicación) han ido otorgándole mayor protagonismo a la gestión de la información dentro del proceso de trabajo. Las TIC permiten así almacenar, ordenar y distribuir aquellos datos obtenidos del proceso de comunicación, exigiendo además una adaptación rápida y cercana entre hombre y máquina (Micheli, 2012); evocando con dicha descripción la imagen de la fábrica taylorista y los ritmos de trabajo rigurosamente impuestos por la maquinaria industrial. Idea que será desarrollada con posterioridad.

Producción inmaterial y estandarizada.

Al contemplar la presencia del cliente o usuario en la prestación de un determinado servicio, se aprecia la figura de un tercer actor implicado directamente en el proceso productivo (que no se presenta en él como trabajador ni empleador). Bajo dichos términos, la actividad que desempeñan los teleoperadores podría entenderse como un tipo de producción inmaterial (De la Garza, 2009a)¹¹⁹. Ello debido a que la objetivación de la

¹¹⁹ Para el sociólogo mexicano, “La producción inmaterial es aquella en la que el producto no existe separado de la propia actividad de producir y que, de manera ideal, comprime las fases económicas tradicionales de producción, circulación y consumo en un solo acto. Esta comprensión del proceso económico pone en relación directa, en el acto mismo de la producción, al productor con el consumidor cliente” (De la Garza, 2009a:118).

subjetividad se ve reflejada en el diálogo (monitoreado y evaluado por el empleador) que se establece entre teleoperador y cliente, como parte de la prestación del servicio de atención telefónica, que sin la presencia del usuario no se produciría. De este modo, el producto (atención telefónica) que surge de este proceso productivo (en el que intervienen tres actores) es puramente simbólico. Y como este servicio no se puede almacenar, tiene que ser consumido en el momento mismo en que se produce. Así, la manera de consumir este servicio es, al mismo tiempo, una forma de producción.

Aspecto éste último que complica las relaciones sociales y plantea el problema del control dentro del proceso de producción, dice De la Garza (2009a). Más aún tratándose de un servicio sin interacción cara a cara entre productor y cliente, donde éste último se hace parte del control del proceso productivo a través de la evaluación de la calidad del servicio que recibe por parte del agente e ingresando reclamos cuando dicha calidad no le satisface. En esta producción meramente simbólica, sin interacción cara a cara entre productor y consumidor, se produce una alta dependencia de las cualidades subjetivas de la mano de obra en el desarrollo de su trabajo. La importancia del aspecto emotivo se vuelve aún mayor, toda vez que la cara subjetiva del producto (servicio) es inevitablemente demandada por el cliente o usuario (De la Garza, 2009). En ciertos casos, la cara emotiva del servicio contempla a la calidad vista como calidez, pese a los esfuerzos de la administración por estandarizar los signos de atención (*script*) y del agente por regirse por aquellos.

Por otro lado, diversos investigadores internacionales utilizan el término “industria” para referirse a los CC en su conjunto, ello al haber constatado que en países tan diversos (desde Japón hasta Estados Unidos, pasando por la India y países como Chile o Argentina) se presentan notables semejanzas entre: las tecnologías utilizadas y las prácticas laborales, también en cuestiones clave como la vigilancia y el control, la formación del personal y los rasgos sociodemográficos de los trabajadores del rubro de los centros de llamadas (McPhail, 2002).

Remitiéndose a una definición más práctica de industria, se podría señalar que esta corresponde a un “conjunto de empresas que producen bienes homogéneos entre sí y por

ende concurren en un mismo mercado” (Micheli, 2012:142). En el caso investigado, la producción de bienes homogéneos se relaciona con un tipo de comunicación e información que presenta determinadas características, cuyo valor de uso se relaciona con el hecho de preservar o ampliar el mercado de las compañías que contratan a un CC para que éste gestione telefónicamente (y mediante otros canales de atención) la relación con sus clientes. En tanto, la homogeneidad del bien producido por estas compañías les permite además estandarizar el uso de tecnologías, fuerza de trabajo y organización, para luego ser explotados en mercados masificados (y al mismo tiempo singularizados). Esta homogeneidad conlleva también condiciones tecnológicas similares, donde la unicidad del mercado supone valores de uso y precios afines, además de una expansión de territorios en los que rijan esos mercados, sostiene Micheli (2012).

b) Fases del proceso de trabajo.

En términos operativos, el proceso de trabajo de los teleoperadores se desarrolla a partir de una serie continuada de etapas (y sus respectivos procedimientos) que debe cumplir el trabajador mientras se produce el diálogo con el cliente. La fase de comunicación, consiste en un proceso secuencial, en el marco de la estructura básica de una llamada telefónica: inicio, desarrollo y cierre. El diálogo que mantenga el teleoperador con el cliente debe desarrollarse siguiendo estrictas pautas de atención denominadas *script* o guión, que varían según el tipo de servicio que se está brindando. El *script* no sólo establece cada paso a seguir al gestionar una llamada y el tipo de lenguaje que habrá de utilizarse durante la conversación, sino que además actúa como un eficaz mecanismo de control para evaluar el desempeño de los agentes telefónicos (Morales y Uribe-Echeverría, 2010), ello mediante una *nota de calidad* que evalúa los distintos puntos de la teleatención.

“El script de atención es: “Buenos días o buenas tardes, mi nombre es _____, bienvenido a Movistar”, “me podría indicar su nombre por favor”, y de ahí parte toda la conversación. El script es ese, es la entrada y la salida, el resto... se necesita mucha comprensión, porque es de acuerdo a lo que el cliente va indicando. Tú lo vas guiando al cliente con preguntas, en qué lo puedes ayudar (...) te evalúan con una nota, es una forma de recordarte que tienes que decir lo que sale ahí, o sea, que no debes inventar procedimiento, sino lo que dice el sistema que es, y punto... no hay más” (MA2).

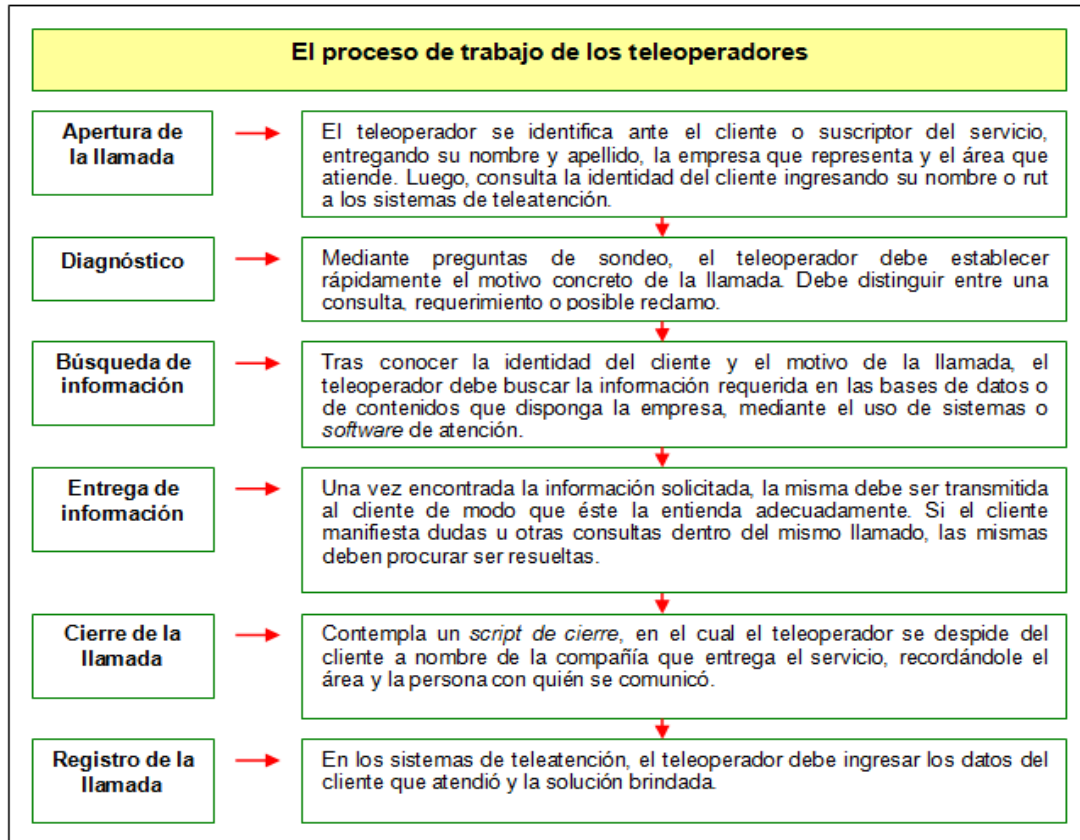
Una vez finalizada la llamada, el teleoperador debe cumplir la siguiente fase (gestión de la información). Para ello, debe dejar registro de dicha llamada (y el tipo de solución brindada) y almacenarla en los sistemas o *software* de teleatención, de acuerdo a “plantillas estándar” que deben completar con los datos del cliente atendido y luego “archivarlas” virtualmente de acuerdo a las especificidades de cada *software*. El tiempo para efectuar dicha gestión puede llegar a ser bastante acotado, al estar el agente presionado por atender una nueva llamada. Mediante el relato de una teleoperadora se logra apreciar cómo las nuevas tecnologías establecen el ritmo e intensidad del trabajo de estos trabajadores.

“Igual entre llamada y llamada hay un lapso, dos minutos en que tienes tiempo de escribir las observaciones, los contactos comerciales” (MA2). “... ya después de la hora de almuerzo, a eso de las 2 o 3 de la tarde, empieza un período que se la llama “barrido”, donde te caen las llamadas como loco. Terminaste de hablar, pasa 1 segundo y te cae la otra” (MA1).

Teniendo presentes las diferencias regionales respecto a contenido y cantidad de trabajo que se realiza en determinadas empresas de CC, y la campaña telefónica para la cual se trabaja, “Existen casos donde las llamadas telefónicas duran de 15 a 20 segundos, lo que significa que un operador, podría manejar hasta mil llamadas o más durante un día de trabajo, esto es posible gracias a que la producción es controlada por avanzados sistemas tecnológicos” (Westin, 1992, Alonso, 2010:31). Cifras que grafican lo extenuante que puede llegar a ser el régimen de trabajo en CC, y el desgaste mental que ello puede llegar a producir en la persona al estar sometido a una intensa presión durante jornadas laborales extensas.

Por último, tomando como referencia los elementos que evalúa una *ficha de monitoreo* utilizada por una empresa de CC, se elaboró un esquema que describe y refleja el proceso de trabajo de los agentes telefónicos en campañas de atención a clientes.

Diagrama 4: Fases del proceso de trabajo de los teleoperadores.



Fuente: elaboración propia sobre la base de una *ficha de monitoreo* (véase Anexo).

Habiendo descrito y analizado la naturaleza de la labor que realizan los teleoperadores, así como también las fases que marcan su proceso productivo, conviene adentrarse en un tema que ha motivado un intenso debate acerca de un rasgo característico de la organización del trabajo y el proceso de trabajo en los CC: el intenso control y vigilancia del que son objeto los agentes telefónicos.

5.3.2. Evaluación, control y supervisión sobre el proceso de trabajo.

a) Métricas de rendimiento.

Con el fin de obtener los niveles de utilidad esperados y garantizar la calidad de la atención a sus clientes (Morales y Uribe-Echeverría, 2010), los CC tercerizados establecen una serie

de métricas de rendimiento para evaluar el desempeño de los agentes telefónicos. A continuación, se expone un listado de estos indicadores para luego profundizar en las opiniones de los entrevistados respecto de aquellos.

Tabla 16: Métricas o Indicadores de rendimiento de los teleoperadores.

Calidad	Mide la calidad de atención de un teleoperador en cada llamada que atiende, en base a un <i>script</i> ¹²⁰ que guía y estandariza el diálogo telefónico con el cliente.
ISN	Encuesta telefónica de satisfacción aplicada al cliente, a través de la cual éste evalúa con una nota (de 1 a 7) diversos aspectos de la atención telefónica brindada por el teleoperador que lo atendió.
Tiempo Medio de Operación (TMO)	Tiempo promedio en segundos para todas las llamadas atendidas o realizadas, desde que ésta ha sido asignada a un agente hasta que finaliza la atención o gestión del cliente, incluyendo el tiempo de trabajo posterior a la llamada.
Disponibilidad o adherencia	Porcentaje de tiempo que el teleoperador estuvo “disponible” atendiendo llamadas del total de tiempo de teleoperación, medido de acuerdo al tiempo de conexión (<i>login</i>).
Ausentismo	Cantidad de veces que el teleoperador no se presenta al turno de trabajo de un servicio o campaña, respecto al total de personal con jornada programada.
Atraso	Porcentaje de horas de desfase entre la hora de ingreso planificada y la hora de ingreso real, respecto al total de horas planificadas.

Fuente: Elaboración propia sobre la base las entrevistas y del glosario dispuesto por ACEC en su sitio web.

Ciertamente, la mayor parte de los agentes entrevistados señaló desarrollar su labor diaria en base a un *script* o protocolo de atención. Como se observa en la tabla, los agentes telefónicos no sólo deben ceñirse a los criterios que establece dicho protocolo, sino que además deben gestionar cada llamada dentro de un rango cronometrado de tiempo, vale decir, están sujetos a parámetros de evaluación cualitativos y cuantitativos.

“Tienen que tener una tasa de respuesta de cada llamada telefónica que no supere los tres minutos y que tenga una calidad de respuesta adecuada” (Marco Kremerman, Investigador Fundación Sol). “Aparte, tú tienes un tiempo de llamado. No puedes pasarte de 1 minuto y medio para entregar la información” (MA1).

Al tener que compatibilizar una duración acotada de la llamada con los estrictos protocolos de calidad que exige la pauta de atención, los agentes se ven forzados a acortar la gama de

¹²⁰ El *script* no sólo establece cada paso a seguir al gestionar una llamada y el tipo de lenguaje que habrá de utilizarse durante la conversación, sino que además actúa como un eficaz mecanismo de control para evaluar el desempeño de los agentes telefónicos (Morales y Uribe-Echeverría, 2010).

asuntos capaces de ser incluidos durante el contacto con el cliente, con el fin de obtener el mejor rendimiento. Todo ello mientras se atiende la solicitud, requerimiento o reclamo de la persona que se encuentra al otro lado del teléfono (Hingst 2006). En ciertos casos, también se les exige a estos trabajadores un cierto límite de llamadas diarias (emitidas o recibidas), una determinada cantidad de ventas o un monto específico de recuperación de deuda, según la campaña para la que se encuentren laborando.

Al ser consultados por la opinión que tenían acerca de estos indicadores, los entrevistados hicieron hincapié en el carácter altamente perfeccionista, arbitrario y ambiguo con que son evaluados por la empresa y por los clientes. Precisamente, el indicador denominado ISN refleja con claridad la ambigüedad a la que hacen mención los agentes. Por ejemplo, cuando un teleoperador no accede a una petición del cliente (cargar más minutos a un plan de telefonía al que no le correspondía tal beneficio), éste último evaluará con una mala nota a quien lo atendió, ya que desde la perspectiva del cliente el AT “no resolvió” su problema (por estar sujeto a políticas comerciales que impedían gestionar tal solicitud). Se trata de una evaluación condicionada por la subjetividad del cliente, quien suele guiarse más por la solución entregada que por el tipo de atención recibida. Y donde además, en reiterados casos, dicha solución no depende del agente, sino que debe ser revisada por otra área (“escalar el caso”), dada la extrema división del trabajo que opera en los CC tercerizados. Situación muy común en los servicios de soporte técnico (mesa de ayuda), atendidos – en éste caso – por teleoperadores hombres.

“Cuando terminas de atenderlo [al cliente], lo pasas a una encuesta donde le preguntan dos cosas: qué le pareció la atención que tú le diste y qué le parece la solución entregada. Muchas veces esa solución no pasa por tus manos, tienes que mandarlo [al cliente] a otro departamento. Entonces, si el cliente no se fue conforme, te evalúa mal.” (HA2). “...al ser “caso escalado”, nosotros somos la última línea de atención, o sea, esa llamada pasó por 4 ejecutivos anteriores... o sea, si el primero dejó la “cagada”, el último recibe todo [risas]; en el fondo, te llevas la nota mala del primero, aunque tú hayas hecho bien tu trabajo (...) Y aunque tú le regales un millón de cosas al cliente, o le dejes funcionando perfecto el servicio, no te evaluará bien” (HJ2).

Por otra parte, en el discurso de algunas mujeres (jóvenes y adultas) se aprecia una valoración más bien positiva hacia la evaluación que reciben de parte de la administración, y en particular de los propios clientes. Ejemplos de aquello lo constituyen el deseo por

recibir el reconocimiento de los usuarios del servicio respecto de la labor realizada, lo que evidencia el alto compromiso emocional de estas mujeres para con su trabajo. En esta misma línea, justificaron la presencia de la métrica “calidad” al fijar un modo adecuado para relacionarse con los clientes, aunque también destacaron el carácter estricto de dicha pauta. Una visión distinta expuso una entrevistada, quien se refiere a la presión que representa el hecho de tener que atender a un cliente en un rango de tiempo muy acotado.

“...eso encuentro yo que está bien [la evaluación del cliente] porque, en el fondo evalúa cómo yo lo atendí, si realmente lo ayudé, si me esforcé” (MJ4). “Nosotros, por lo menos, tenemos que hacer la llamada en un promedio de 4 minutos, y eso a veces es un poco complejo. Porque... como que te presionan, y a veces hay llamadas que necesitan, que requieren de mucho más tiempo del que nosotros nos tomemos, y como que uno siempre tiene esa presión” (MJ4).

No obstante, las visiones negativas hacia los criterios de evaluación implementados por las empresas fueron preponderantes en el caso de los hombres: sólo uno de ellos se mostró satisfecho con la evaluación que recibe de parte de la administración, ante la posibilidad de recuperar ventas mal realizadas volviendo a llamar a los clientes. Contrario a aquel balance, un agente precisó que el cumplir las metas para obtener el bono asociado a su rendimiento resulta más importante que la opinión de los supervisores respecto de su trabajo, exponiendo además el carácter arbitrario de la métrica de calidad y sus constantes cambios. Otro teleoperador resaltó los criterios perfeccionistas de la evaluación que recibe, donde una “mala llamada” puede llegar a condicionar el rendimiento de todo un mes. En efecto, al ser extremadamente rigurosa, una leve equivocación en el saludo al cliente puede provocar la pérdida inmediata del bono, agrega otro entrevistado.

“Entonces, muchas veces, como que dijiste “buenas tardes”, y era “buenas noches”, y te ponen todo malo... ellos son cuadrados, se guían por lo que sale en el papel nomás, “hizo esto, bueno... sino, malo” (HA1). “Encuentro que son criterios bastante perfeccionistas, muy poco... alcanzables, la mayoría en un 100%. Imagínate que atiendes 500, 600 llamadas al mes y te sacan 6, o sea, si te tocaron 4 malas no quiere decir que tú seas un mal agente; tal vez ése día, ése cliente era complicado y lo hiciste mal, o simplemente andabai con mal humor o mal carácter y... terminaste cayendo en la trampa” (HA2).

b) Vigilancia y control.

Todas nuestras llamadas están siendo grabadas.

El componente tecnológico ligado a la informática y las comunicaciones es de suma relevancia en los CC, tanto en la organización del trabajo como en el proceso de trabajo de los teleoperadores. Ello debido a que en este espacio productivo, los computadores (herramienta fundamental de trabajo para los teleoperadores), “diseñados para ayudar a realizar el trabajo de forma más eficiente”, pasan a convertirse en “despiadados instrumentos de control” (Peaucelle, 2000:461, en Hingst, 2006:2). Ciertamente, en diversos contextos, los teleoperadores han puesto de manifiesto la fuerte vigilancia de la que son objeto en sus lugares de trabajo. Refiriéndose al caso chileno, Kremerman señala:

“...el monitoreo y el control es un tema que los trabajadores han denunciado bastante” (Marco Kremerman, Investigador Fundación Sol).

A tal punto ha llegado esta situación, que algunos investigadores anglosajones han utilizado la figura del “Gran Hermano” o el “Panóptico de Bentham” para graficar la situación que se vive en los CC en términos del poder “omnisciente y absoluto” que las TIC ejercerían sobre los teleoperadores, reflejado aquello en el monitoreo y vigilancia constante que la administración de estas empresas ejerce sobre su actividad laboral, tal como se expondrá en la reflexión final de este apartado.

Dentro de su estructura organizacional, los CCT disponen de un área abocada exclusivamente a la evaluación del proceso de trabajo de los teleoperadores. Los supervisores, por su parte, realizan un control “in situ”, directamente en los puestos de los agentes. Al control y evaluación que ejercen diariamente el área de calidad y los supervisores de la empresa externa donde laboran los agentes, se suma el seguimiento paralelo (presencial o telefónico) que realiza personal de la empresa cliente sobre la labor que desempeñan estos trabajadores.

“Y la jefa, que también está ahí siempre. Como está cerca de nosotros, está escuchando todo” (MA3). “Hay dos áreas de calidad. Una que corresponde a la empresa, a IBR, que es el externo que trabaja con Movistar; y a la vez Movistar está siempre enviando ejecutivos

de la empresa, del área corporativa, que vienen a evaluar que se cumpla el objetivo por el que ellos, como empresa, están pagando... que les recuperen lucas mensualmente” (MA1).

Los métodos más habituales que utilizan los CC para tener un control más exhaustivo y preciso del desempeño de los teleoperadores, son las “grabaciones de llamadas” y las posteriores “escuchas telefónicas”. Ciertamente, la excesiva vigilancia y supervisión que ejercen las empresas (empresa cliente y empresa tercerizada) sobre el modo en que trabajan los agentes telefónicos, queda de manifiesto en las siguientes narrativas.

“Igual nos hacen escuchas [supervisores], para ver cómo atendemos, para evaluarnos. Pero, a la vez, están las grabaciones del cliente, que es de Orange, ellos las graban todas (...) Y también desde Unisono graban las conversaciones para evaluación de nosotros” (MJ4). “...la fiscalización es heavy acá. Todas las llamadas grabadas, todas las llamadas monitoreadas en un pc. Todo lo que yo hago en el computador es registrado. Todo. Desde que lo enciendo hasta que lo apago” (HA2). “...bueno, están constantemente monitoreándonos (...) nos monitorean cuándo hablamos, cómo hablábamos, cómo ofrecemos el producto” (MJ2).

Efectivamente, personal del área de calidad graba diaria y aleatoriamente las llamadas de cada agente. De ese total, seleccionan una muestra sobre la cual evalúan el rendimiento diario, semanal o mensual de cada teleoperador, escuchando aquel grupo de llamadas y contrastándolo con el *script* o protocolo de atención al que estos deben ceñirse en cada llamada. Evaluación que arroja como resultado una nota, la llamada “nota de calidad”, que impacta directamente en el bono de estos trabajadores. La frecuencia de estas evaluaciones es variable, depende del área de calidad y de los supervisores. Los teleoperadores, en tanto, desconocen el momento exacto en que serán monitoreados, viéndose sometidos a una alta presión por atender bien cada llamada, ello debido a la supervisión constante de la que son objeto, al tener un protocolo estandarizado de atención que deben cumplir y también al recibir parte de su ingreso de acuerdo a su rendimiento.

“Ellos [calidad] te graban llamadas aleatoriamente, te hacen grabaciones de llamadas y éstas te las califican con una nota, y de esa nota depende tu bono” (HJ4). “Se supone que hay un área, que es “calidad”, que va evaluando cómo estás atendiendo, si atendiste bien, si seguiste el protocolo; y en base a eso te ponen una nota, y eso te afecta el sueldo” (HA1).

Una vez que los teleoperadores han sido evaluados por los monitores de calidad, estos envían reportes (diarios o semanales) a los supervisores detallándoles el desempeño de

aquellos agentes que componen su equipo de trabajo. Para tener un control más riguroso, de primera fuente, los supervisores también escuchan las llamadas de su grupo. Luego, “retroalimentan” a su personal, exponiéndoles sus aciertos y errores, de modo que los agentes estén al tanto del nivel de atención que están brindando. Sin embargo, esta “retroalimentación” no siempre se produce en buenos términos. De este modo, el excesivo control y supervisión del que son objeto los agentes telefónicos, sumado a la presión y el hostigamiento de los supervisores (motivados por el cumplimiento de sus propias metas) puede llegar a afectar la salud psicológica de los agentes. Refiriéndose al actuar de los supervisores, algunos dirigentes sindicales – entrevistados en otro estudio – señalan:

“...están a cargo de un grupo y si ellos llegan a sus metas individuales, se ganan el bono. Por eso están siempre hostigando, y si uno se saca una mala nota, dicen que están perdiendo lucas por culpa tuya, y si te fue mal en una venta, más te hostigan, amenazándote con que lo seguirá haciendo hasta que te echen” (Morales y Uribe-Echeverría, 2010:100).

Otros mecanismos de control utilizados por las empresas, captados en este estudio, son las “llamadas de prueba” (emitidas por personal de la empresa principal, bajo la modalidad de *cliente incógnito*) y los “monitoreos en tiempo real” (realizados por supervisores o también por el área de calidad de la empresa principal). El uso de avanzados *software* le permite a las empresas efectuar un seguimiento de las comunicaciones entre teleoperador y cliente, mientras se está llevando a cabo la llamada: el agente va recibiendo avisos en la pantalla de su computador con aquello que debe (y no debe) decirle al cliente, complementándose éste método con la vigilancia directa que ejercen los supervisores y las “escuchas telefónicas”.

“...también hay escuchas online, o sea, significa que tú estás hablando y te están escuchando. No es necesario que la persona esté ahí para escucharte, pero “en remoto” te están escuchando (...) puede ser tú supervisor como puede ser el cliente, en este caso, puede ser una persona que trabaja en Movistar que está presente de repente (...) Te mandan como unos globitos en la pantalla y te dicen “cuidado, te equivocaste en esto, fíjate en esto, en esto otro” (MA2).

El control informático sobre la labor de los teleoperadores deviene además en intensificación del trabajo: las empresas van depurando los “tiempos muertos” en la labor de sus empleados, llenándolos con más tareas o más exigencias. A la larga, este modo de proceder “puede sobrepasar los límites de lo aceptable desde el punto de vista humano, convirtiendo el trabajo en fuente de permanente agotamiento, tensiones y frustración”

(PNUD, 2006:155). Ejemplos de aquello lo constituyen el hostigamiento de los supervisores y el incumplimiento de metas, pero también la exigencia de un cierto límite de llamadas diarias, o bien gestionar cada llamada en un rango cronometrado de tiempo. Aspectos que en su conjunto permiten acortar al mínimo los tiempos de descanso que pueda tener el trabajador entre cada atención telefónica, es decir, “producir más en menos tiempo, sin que el tiempo asignado por la empresa se vea modificado”, agrega Del Bono (2001:17).

c) *¿Panóptico electrónico?*

Reafirmando lo expuesto en este apartado, un informe del PNUD (2006) acerca del “*Desarrollo humano en Chile y las nuevas tecnologías*” señala que la utilización de las TIC le permite a las empresas implementar diversos rediseños del trabajo, propiciar nuevas formas de supervisión y ayudar al trabajo externalizado mediante el uso de equipos interconectados. No obstante, varios de esos cambios pueden repercutir en los trabajadores y en el desarrollo de sus capacidades, principalmente en dos aspectos: a) la sensación de exposición de la persona frente a sus directivos, y b) la intensificación del trabajo. Ambos provocados por el control informático de sus actividades, permitiéndole a las empresas controlar el correcto desarrollo de las tareas, pero también rastrear las “huellas digitales” que va dejando el trabajo que realizan las personas, es decir:

“...la cantidad de clientes atendidos, los tiempos dedicados, la frecuencia de uso de programas y documentos, la demora en completar una solicitud o un pedido, la frecuencia en las comunicaciones, el contenido de las conversaciones o mensajes. Todo es registrado y almacenado digitalmente, y luego puede ser analizado” (PNUD, 2006:153-154).

El tipo de gestiones antes mencionadas constituye el material probatorio del trabajo que realizan los teleoperadores, y es en base al cual la empresa determinará el sueldo de estos trabajadores. El monitoreo constante de sus actividades y el riguroso control de su rendimiento a través de “escuchas telefónicas”, ha evocado a nivel internacional la imagen del “panóptico electrónico”, que operaría sobre aquel “empleado sometido a una observación continua, a una vigilancia de la cual no puede sustraerse”, y alude al “desarrollo de formas de control invasivas y de regulación en función de la eficiencia productiva, que no atiende a las necesidades de las personas” (PNUD, 2006:154). Situación

que genera inquietud y temor en los trabajadores al sentirse vigilados electrónicamente (a través de cámaras de video, computadores y/o teléfonos), mientras trabajan (Ramos, 2004 en PNUD, 2006).

Efectivamente, el riguroso seguimiento de actividades llevado a cabo por la administración de los CC es un hecho que ha sido consignado en otras investigaciones. Destacan los casos de Fernie y Metcalf (1998), quienes invocan analogías a la encarcelación y la vigilancia omnisciente en estos lugares de trabajo, estableciendo asociaciones metafóricas con el “gran hermano” y “el panóptico”, identificando a los centros de llamadas como una organización arquetipo que representa la aplicación de estos métodos: “Son como jaulas, pequeños teatros en que el actor está solo, perfectamente individualizado y constantemente visibilizado...” (Fernie y Metcalf, 1998b: 8-9, en Hingst, 2006:3).

Otros investigadores, en cambio, han dudado de la veracidad del control aparentemente infranqueable llevado a cabo por la administración mediante el uso de las TIC. Para Taylor y Bain (2000), una lectura más rigurosa de los hallazgos de las investigaciones de Fernie y Metcalf (1998b) refleja profundas falencias en el argumento de que el “panóptico electrónico” ha perfeccionado el poderío de la supervisión. No sólo han erigido un modelo falso y simplista que ignora las complejidades de las relaciones laborales y el proceso de trabajo, sino que además han cometido un error igualmente serio al subestimar, incluso eliminándolo, el potencial de resistencia de la actual fuerza de trabajo (Taylor y Bain, 2000:3-6 en Hingst, 2006:3-4). Igualmente, el aporte de la literatura crítica se ha visto opacado por la excesiva notoriedad que han alcanzado los postulados sobre el seguimiento y la vigilancia, afirman Taylor y Bain.

Efectivamente, como pudo apreciarse en este apartado, el uso de las TIC como dispositivo de control sobre el proceso de trabajo de los teleoperadores se complementa con la vigilancia directa que ejercen los supervisores en los puestos de trabajo. Si bien las nuevas tecnologías le permiten a las empresas obtener con rapidez y precisión el material probatorio sobre la gestión de los agentes telefónicos, sería apresurado pensar en un “poder panóptico” de estas tecnologías capaz de volver innecesario el control directo que ejercen

los supervisores. Más aún si se considera que un porcentaje del salario de estos últimos depende del rendimiento de los agentes que están a su cargo. De este modo, los supervisores ejercen una presión constante para que su grupo de agentes incremente la productividad, a base de amedrentamiento y coerción.

Por último, el estudio del PNUD (2006) plantea que la apropiación de las nuevas tecnologías informáticas por parte de las empresas chilenas, y su uso como herramienta de control de la producción, responde probablemente a estilos de administración preexistentes, basados en “lógicas de gestión autoritarias, que desconfían del trabajador”, y que mediante el uso de las TIC parecen reforzar y reproducir dichas dinámicas en estas empresas.

5.3.3. Implicancias del proceso de trabajo.

a) Ritmo e intensidad del trabajo.

La importancia de las TIC.

A nivel organizacional, en estrecho vínculo con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y según el tipo de campaña (*outbound* o *inbound*), el régimen de trabajo de los teleoperadores presenta algunas variaciones en cuanto a ritmo e intensidad. En campañas *inbound*, por ejemplo, el ciclo de trabajo de los agentes se encuentra fuertemente condicionado por las TIC. Ciertamente, el “corazón” de un CC vendría siendo precisamente un *software*: el Distribuidor Automático de Llamadas (ACD por su sigla en inglés), el cual permite a estas empresas manejar un volumen considerable de llamadas recibidas, distribuirlas y dirigirlas hacia los teleoperadores; además de llevar un registro en tiempo real del tipo y cantidad de llamadas, el número de conversaciones que se están llevando a cabo, su duración y los tiempos de espera (Alonso, 2010; Del Bono, 2005).

Al tener la capacidad de aumentar o disminuir el tráfico de llamadas de un CC, las TIC determinan el ritmo e intensidad del trabajo de los teleoperadores. Como pudo observarse en apartados anteriores, las nuevas tecnologías informatizadas también son capaces de

controlan su desempeño. Es decir, mientras los agentes utilizan su principal herramienta de trabajo (computador), estos van dejando “huellas digitales” sobre su rendimiento, las que constituyen el material probatorio de su gestión, el que será evaluado. Al estar el trabajo organizado de tal forma, la administración utiliza sistemas informatizados que manejen el flujo de llamadas de los agentes (discadores predictivos), les imponen tareas (*skill*) y controlan su desempeño (grabación de llamadas).

Encolamiento de llamadas y multiskill, ¡quedas chato!

Efectivamente, los testimonios de los entrevistados dan cuenta del escaso control que estos poseen sobre su ritmo de trabajo, y cómo la administración maneja y distribuye también el tiempo de trabajo de los teleoperadores para hacerlo coincidir con el que impone la compañía mandante. A través de su relato, el teleoperador de una campaña *offshoring* (atención a clientes para una empresa española) describe acertadamente dicho proceder, dejando entrever además cómo este tipo de trabajos se inscribe en un contexto de modernización y globalización de las comunicaciones.

“El ritmo de trabajo depende mucho de un administrador de la red. Por ejemplo, en ocasiones, cuando no hay un flujo importante de llamadas, él te dice “ponte en estado auxiliar” (...) para que vayas a una “formación”. Constantemente estamos yendo a formaciones; pero yo creo que son sólo para utilizar el tiempo nomás, para administrarlo de mejor manera... porque Unísono también depende mucho de los clientes de España. Por ejemplo, ellos tienen que decir “en esta hora necesitamos 1.000 llamadas”, y después en el horario “valle” que le dicen acá, es de las 10:00 AM a las 1:00 PM acá en Chile. Ahí no caen tantas llamadas” (HJ3).

Un aspecto característico de los centros de llamadas, habitual en la jerga de este sector, es el llamado “encolamiento de llamadas”. Básicamente, esto implica una saturación del flujo de llamadas, quedando algunas de estas “en espera” para ser atendidas. Al haber “encolamiento”, la administración intensifica el ritmo de trabajo de los teleoperadores presionándolos a que gestionen las llamadas en un rango de tiempo menor para así superar dicha contingencia, o distribuyendo aquel flujo de llamadas a otras áreas que estén con agentes disponibles que puedan atenderlas.

“...lo que hace el servicio es arreglárselas para que no les sobren llamadas, porque si te sobran llamadas, el cliente – que en éste caso es Movistar – a la empresa subcontratada que

es Atento, donde yo trabajo, les pone una multa y no les paga. Ahora lo entretenido es que Movistar y Atento son de España, entonces los que pierden al final somos nosotros... no las empresas. El rollo es cuando una sección está “encolada”, que es cuando hay mucho trabajo, nos coordinan a los demás para que los suplamos. Entonces, el flujo de llamadas se distribuye. Así se establece el ritmo de trabajo” (HJ4).

La intensidad del trabajo en las áreas de atención a clientes se observa con claridad cuando los entrevistados se refieren al hecho de trabajar con *multiskill*. Esto se produce en la medida que las tecnologías con que operan los CC le permiten a la administración poder filtrar todo tipo de llamadas a un teleoperador, quien puede llegar a trabajar con más de un *skill* (*multiskill*) durante su jornada de trabajo, lo que implica realizar múltiples atenciones de manera simultánea, tal como se expresa el siguiente relato:

“Puedes tener un *skill* de facturación o de soporte técnico. Dependiendo de la cantidad de llamadas, hay veces en que tienes todos los *skills*, y ahí sí que quedas “chato”. Por ejemplo, si tienes un *skill* de “reclamación”, ves la factura y le haces al cliente una devolución de dinero, reclamaciones. Pero cuando tienes todos los *skills*, debes ofrecer, vender, atender, resolver reclamaciones... entonces cambia mucho la dinámica de la llamada” (HJ3).

Ahora bien, se dan casos en que el control sobre el ritmo de trabajo impuesto por la administración se conjuga con el autocontrol que ejerce la propia persona, quien al asumir el modo en que se organiza este régimen de trabajo y al hacer suyos los objetivos de la empresa, controla su tensión emocional e incluso sus necesidades básicas con el fin de alcanzar aquellas metas productivas que le signifiquen incrementar su salario. El testimonio de una teleoperadora (campaña de cobranza) refleja aquel escenario de fuerte presión en el que está inmerso el teleoperador, atravesado por sentimientos de frustración en caso de no lograr las metas de productividad. También grafica la *heterogeneidad* característica de los CC (Del Bono, 2005), al evidenciarse el modo en que opera un discador predictivo en una campaña *outbound* (herramienta tecnológica cuyo uso es habitual en campañas *inbound*).

“...ya después de la hora de almuerzo, a eso de las 2 o 3 de la tarde, empieza un período que se la llama “barrido”, donde te caen las llamadas como loco. Terminaste de hablar, pasa 1 segundo y te cae la otra. No tienes tiempo de tomar agua, ni de ir al baño. Y si te dan ganas, no puedes pararte. Tienes que aguantarte la rabia, las ganas de ir al baño. Y ahí es cuando ya empiezas a colapsar un poco. Pero todo sea por lograr los objetivos, porque eso también te permite incrementar tu renta. O sea, si no logras la meta, no hay lucas y te achacai... es como una frustración” (MA1).

Para ganar plata ¡hay que llamar!

En campañas *outbound* (emisión de llamadas), los teleoperadores cuentan con una mayor autonomía y control sobre su proceso de trabajo, al ser ellos quienes deben llamar a los clientes, sin la presencia de tecnologías informatizadas que controlen su flujo de llamadas (con excepciones como la expresada en el relato anterior).

“...no tengo problema con eso porque yo soy quien hace las llamadas... no me caen las llamadas. No trabajo con discador predictivo, que ahí te tira las llamadas una tras otra” (MJ3).

En estos casos, el agente es quien debe contactar al cliente y convencerlo para que éste adquiera un producto o servicio, o bien para que pague o repacte un monto adeudado. Al requerir de un tiempo mayor de negociación, por lo general, este tipo de gestiones no cuentan con un rango de tiempo preestablecido (TMO), como sí suele ocurrir en prestaciones *inbound* (particularmente en la atención a clientes). Precisamente, el contraste entre ambos casos lo plantea una teleoperadora de una campaña de ventas (planes de telefonía móvil) al describir su situación y compararla con la de otros agentes telefónicos.

“...nosotros tenemos completa libertad para ir al baño, completa libertad para pararse. Sí, absolutamente ¿Si me resulta raro? Eh, sí, yo creo que sí... por lo que yo he escuchado, en otros call center es como más rigurosa la pega: no te podis salir porque las llamadas te van cayendo cada un minuto, no te podis ni parar, tenis que estar pidiendo permiso hasta pa ir al baño. Acá, nosotros, no. Nos podemos parar cuando queremos, bajar a fumar un cigarro sin tener que estar pidiendo permiso... es como bien piola en ese sentido” (MJ2).

Sin embargo, lo anterior no implica que estos teleoperadores se vean exentos de algún tipo de control. Por el contrario, se les exige una cierta cantidad de llamadas diarias. Los supervisores, por su parte, llevan un registro de la cantidad de llamadas emitidas por cada agente durante su jornada. Al estar el nivel de ingreso vinculado a metas de productividad, en campañas (*outbound*), el componente variable de la remuneración (comisiones por venta o metas de cobranza) opera como un eficaz mecanismo de control y disciplinamiento laboral sobre estos trabajadores. Ante la necesidad de incrementar su renta, semejante a un caso anterior, la persona se sobre exige a sí misma para poder conseguir aquellas metas de productividad que le impone la administración. Panorama extensivo también hacia a los

agentes de otras campañas cuyos salarios poseen componente variable, como quedó de manifiesto en un fragmento de cita anterior.

“Si quieres trabajar y ganar plata, llamai, llamai, llamai (...) Ahora, mi supervisora obviamente lleva como un registro de lo que llamamos diariamente, porque no vamos a hacer 10 registros en un día, cachai. Mínimo tienes que tener, no se po, cierto límite de 100 llamados, por ejemplo” (MJ2). “...sé que si lo hago mejor, voy a ganar más dinero. Nosotros funcionamos en base a bonos. Entonces, por la productividad nos van pagando” (MJ1).

En estos casos, las habilidades de los teleoperadores son fundamentales para generar un conocimiento compartido con el cliente, en el marco de una intención comercial definida (Micheli, 2012). En palabras más simples, el trabajador tendrá que utilizar diversas técnicas para poder concretar una venta o convencer a un cliente para que éste normalice una deuda, ello con el objetivo de obtener un mayor ingreso a fin de mes.

b) Salud física y mental de los teleoperadores.

El proceso de trabajo que ejecutan los teleoperadores posee una serie de implicancias a nivel de salud laboral, tanto a nivel físico como psicológico. Estas, a su vez, se traducen en algunos malestares o enfermedades derivadas de la actividad que realizan estos trabajadores. A nivel físico, de acuerdo a sus exigencias contractuales, la labor del teleoperador implica que la persona deba permanecer varias horas sentada frente al computador atendiendo llamadas telefónicas (tiempo de conexión medido en porcentaje). Ya sea por la naturaleza de la labor que ejecutan o por el mal estado del mobiliario y herramientas de trabajo (tema tratado en profundidad en el último apartado de este capítulo de análisis y resultados), la persona experimenta con frecuencia algunos de los siguientes malestares que, al no ser tratados debidamente, podrían derivar en enfermedades:

Tabla 17: Malestares físicos derivados del proceso de trabajo de los teleoperadores.

Tendinitis	Debido al uso prolongado del computador, herramienta fundamental para desempeñar la actividad de teleoperador. Tener el brazo extendido para manipular el <i>mouse</i> y la utilización del teclado durante varias horas, son parte de los movimientos repetitivos que realizan los agentes, sobrecargando las articulaciones de sus manos y antebrazo.
Disfonía	La fase más importante del proceso de trabajo del teleoperador es por antonomasia la comunicación verbal que debe establecer con el cliente. El uso prolongado de su voz durante jornadas laborales extensas, suele derivar en disfonía y problemas vocales.
Dolor de oídos	A raíz del mal estado de los auriculares, la persona tiende a presionarlo contra su oído para escuchar de mejor manera al cliente. Molestia que se incrementa aún más cuando dicha herramienta carece de la esponja o almohadilla que debe proteger el oído. En aquellos casos en que los cintillos son de uso compartido, aumenta la posibilidad de transmisión de infecciones de oído si dicho traspaso no se realiza con las debidas medidas de higiene.
Afecciones oculares	Fatiga visual, al estar un período de tiempo prolongado frente al computador. Ante al mal estado de las sillas de oficina, la persona debe ajustar su ángulo de visión tendiendo a forzar la vista.

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas y otros estudios (Morales y Uribe-Echeverría, 2010).

Habitualmente, suele concebirse al trabajo en los servicios como una labor “privilegiada” frente al esfuerzo y cansancio físico propios de otros sectores productivos (construcción y minería). Sin embargo, factores como las condiciones físicas del entorno y los altos niveles de exigencia en la entrega de la información, característicos en el sector investigado (Lazcano, Vocos y Martínez, 2001), impactan en el ámbito psicológico de los teleoperadores. Como ha podido observarse en apartados anteriores, estos trabajadores se ven sometidos a una intensa presión y a una alta exigencia, que suelen traducirse en desgaste mental y situaciones de estrés laboral.

Para atender bien a los clientes, los agentes telefónicos deben regirse por estrictos protocolos de atención (*script*), cuyo cumplimiento es minuciosamente controlado (supervisores) y monitoreado (área de calidad). Para poder acceder a una mejor remuneración a fin de mes, se hace imperioso que el agente obtenga el componente variable de su remuneración (bonos por calidad de atención, comisiones por ventas o tramos de recuperación de deuda), por lo que el salario funciona, en estos casos, como un efectivo dispositivo de control y disciplinamiento que utiliza la administración sobre el trabajador.

Como se mencionó en su debido momento, parte de la remuneración de los supervisores está vinculada a la productividad de su equipo de trabajo, conformado por un grupo de teleoperadores. Ergo, el supervisor despliega un fuerte control sobre el rendimiento de aquel grupo de trabajo, que no siempre se realiza en buenos términos, provocándose situaciones de conflicto y frustración en la persona que se ve afectada por dicho control y no cumple las metas impuestas, el teleoperador.

Paralelamente, a la sobre exigencia por el cumplimiento de metas en que incurre el teleoperador (ya sea de forma consciente o inconsciente), se suman otros factores que configuran un escenario laboral altamente estresante y agotador: la sensación de estar siendo monitoreado por la misma herramienta con la que se debe trabajar (computador); la fuerte regulación emocional que debe mantener la persona al recibir continuos reclamos e insultos de los clientes por una mala calidad de servicio; restricción a las pausas dentro de la jornada laboral, que en casos extremos se refleja en que el teleoperador deba solicitar el permiso del supervisor para tomarse un tiempo (limitado, cronometrado y descontado) para poder ir al baño.

c) *¿Síndrome Burnout?*

La alta exigencia de la labor que realizan los teleoperadores, y el subsiguiente agotamiento mental que la misma provoca en la persona, inciden tanto en su rendimiento como en su salud laboral, pudiendo derivar en lo que la Psicología del Trabajo y las Organizaciones (y sus respectivas investigaciones) a mediados de los años setenta, denominó como *burnout* o “síndrome de estar quemado”. Síndrome que es considerado una modalidad específica de estrés laboral, y que se percibe en aquellos trabajos que conllevan un permanente contacto con las personas a las que se les ofrece un servicio: personal sanitario y docentes, trabajadores sociales y de la salud, terapeutas y policías, etc. (Rey, Durán y Extremera, 2004); y que en el caso investigado estaría vinculado a la atención a clientes mediante la vía telefónica, más aún, considerando algunos de los síntomas de este síndrome¹²¹.

¹²¹ De acuerdo con Rey, Durán y Extremera (2004:19), la definición comúnmente aceptada del *burnout* lo conceptualiza como un síndrome integrado por tres tipos de síntomas: ***cansancio emocional***: la persona se siente emocionalmente exhausta, agotada en sus esfuerzos por hacer frente a la situación; ***despersonalización***:

Lejos de pretender establecer un diagnóstico o una relación *per se* entre dichos síntomas (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) y las experiencias que han vivido los teleoperadores entrevistados (labor que le compete más bien a un profesional de la psicología), interesa exponer algunos relatos de teleoperadores que entregan ciertos elementos que podrían estar relacionados con el síndrome *burnout* y sus posibles indicios. El primero de ellos corresponde al de una mujer joven (26 años, soltera sin hijos), la única entrevistada que poseía estudios universitarios completos (profesora), pero que se encontraba laborando como teleoperadora (1 año y 6 meses de antigüedad laboral, campaña de ventas de planes telefónicos). En su relato se aprecia, en general, una valoración positiva sobre su trabajo, el ambiente y la remuneración que percibe. Pero también reconoce un cierto “retraso intelectual” que le ha provocado su actividad laboral actual, a raíz de la rutina y monotonía que la caracterizan.

“...yo creo que en verdad, y siéndote sincera, he tenido como una baja intelectual ¿Por qué? porque no leo, no... no hago nada más allá de lo que es llamar por teléfono, cachai. Es como hacer algo monótono... no es como un trabajo muy intelectual, eh, pero es lo que ahora tengo, en éste minuto... no lo que tengo, sino lo que decidí como persona (...) de alguna forma como que estás en una burbuja, te quedai pegada, te quedai pegada, ganando lucas, la pega es relajada, buen ambiente. Pero aspectos intelectuales, como te decía, que en mi caso son importantes, como que se me perdieron un poco. De hecho, hasta me siento más gueona, más tonta, cachai [risas]. Me preguntan algo y es como ¿ah? No estoy como rápida, más atenta a otras cosas a lo mejor, pero bueno, training nomás y volver a estudiar” (MJ2).

En la narrativa antes citada, la entrevistada plantea la necesidad de reencontrar aquella faceta intelectual extraviada en su trabajo actual. En efecto, en otro pasaje de la entrevista, reconoce la necesidad de volver a ejercer su labor de docente, aunque sin comprometer una fecha exacta para aquello; lo que permite observar, por una parte, indicios que se acercan a una baja realización personal relacionada con el tiempo que ha perdido en su actual trabajo, y por otra, la importancia de retomar su profesión y el carácter transitorio que posee el empleo en CC para la entrevistada.

insensibilidad ante los usuarios de la tarea o servicio que se lleva a cabo, se les trata o se habla de ellos de forma cínica y deshumanizada; y ***baja realización personal***: sentimientos de incompetencia y fracaso.

“En un futuro, quiero volver a trabajar como profe, pero perfeccionarme; o sea, ya perdí demasiado tiempo con la pega, tengo que volver a las aulas, y volver a trabajar como profe. Pero sí, a trabajar como profe en mi profesión” (MJ2).

El segundo entrevistado, en tanto, se trata de un hombre adulto (36 años, casado y con hijos. Con una antigüedad laboral de 2 años y 3 meses, campaña de atención a clientes) que compatibilizaba trabajo y estudios. A diferencia del relato anterior, en general, esta persona manifestó una opinión bastante negativa sobre su trabajo como teleoperador a lo largo de toda la entrevista (destacando como positivo sólo el buen ambiente de convivencia y compañerismo con sus pares). Al ser consultado sobre si le cuesta o no desconectarse de su trabajo una vez que sale de él, el entrevistado expone lo siguiente:

“Yo llego, hago la pega, salgo de la pega y me olvido de la pega. Lo que sí, hay veces que te vas medio, no sé, frustrado o enojado... o con ganas de mandar todo a la mierda, porque... hay días en que recibis puras chuchás... o sea, llaman, como te decía, para puro reclamar. Esos días te afectan, como que sales de aquí y como que te cuesta un rato como... porque quedai como con rabia... porque como estás atendiendo, no podis mandar al cliente a la chucha, cachai, porque ahí sí que jodis con la pega. Pero hay días en que sí... como que te cuesta desconectarte, en el sentido de que estás como con rabia. Pero en mi caso... pasa una hora y ya después me olvido de la gueá. Lo que sí, hay días en que no sé, no dan ganas de venir, o sea, “de nuevo a la misma mier...” [risas] (HA1).

Un aspecto que llama la atención en primera instancia, y que se podrá apreciar en el próximo fragmento de cita, es el uso habitual que el entrevistado hace de la palabra “frustrado”; lo que permitiría hablar, primeramente, de una sensación de fracaso y baja realización personal, pero también de una cierta despersonalización ante el hecho de recibir continuos insultos y reclamos de los clientes a los que debe atender, sin poder “responderles de vuelta de la misma forma”, y el respectivo cansancio emocional que dicha situación (insultos y malos tratos) provoca en la persona al repetirse durante la jornada.

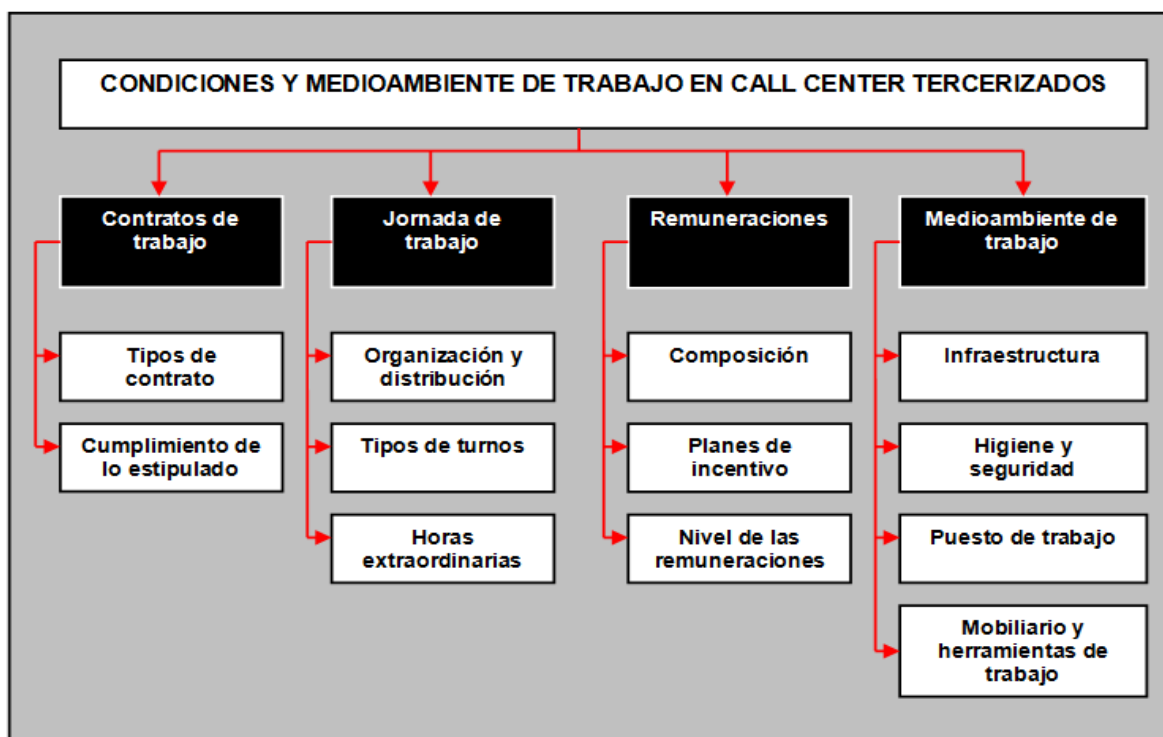
“...lo que es la pega en sí, no me gusta... es desagradable. Te sientes frustrado muchas veces, con rabia, te estresas, y no podis hacer nada en el fondo, porque tampoco tenis con quién desquitarte; o sea, por último, la gente llama para acá y se desquita con uno... pero uno no tiene con quién desquitarse, cachai. Entonces, es frustrante... es frustrante para mí ésta pega” (HA1).

En favor del entrevistado, cabe destacar que el mismo se encontraba en una situación compleja y demandante: trabajando para pagar sus estudios y con una familia que debía mantener, o al menos contribuir en los gastos del hogar (al reconocer que es su esposa

quien los solventaba mayormente). Por último, cabe recordar que la asociación entre el *burnout* y la labor que realizan los teleoperadores se ha planteado a modo de reflexión, al encontrar similitudes que se dan en otro tipo de servicios y las implicancias que estos empleos tienen en la persona en materia de salud laboral. Esta asociación tiene un carácter de supuesto también al constatar la poca cantidad de estudios desde el ámbito de la sociología que han establecido un posible vínculo entre trabajo en CC y síndrome *burnout*.

5.4. Categoría III: Condiciones y medioambiente de trabajo en *call center* tercerizados.

Los temas y subtemas que conforman la última categoría de análisis y el orden en que estos fueron analizados, se observan en el siguiente esquema:



Para hacer de la lectura un proceso más fluido, durante este apartado se utilizarán el siguiente listado de abreviaturas¹²²:

AT	Agente telefónico
CC	Call center
CCT	Call center tercerizado
CDL	Centro de llamados

¹²² Exceptuando los siguientes casos: a) donde sea el entrevistado (teleoperador o informante clave) quien utilice alguno de los términos (manteniendo así fidelidad con su relato), y b) en los títulos, tablas y esquemas.

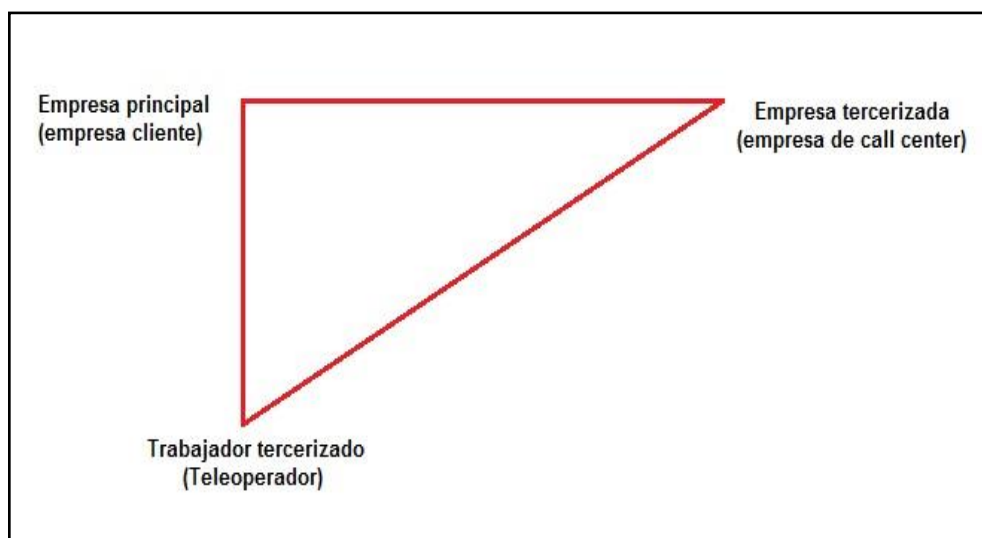
5.4.1. Contratos de trabajo de los teleoperadores.

a) Tipos de contrato.

Atendemos a los clientes de los clientes.

Habiendo optado por investigar la situación laboral de personas que laboraban como teleoperadores en condición de trabajadores tercerizados (en empresas que prestaban servicios de telefonía a un tercero), la mayor parte de los entrevistados desempeñaba labores bajo un esquema de contratación llamado *outsourcing* o *triangulación laboral* (relación laboral que en la totalidad de los casos se produjo de forma individualizada). En este esquema se establece una relación de subcontratación, donde lo que la empresa mandante contrata con la empresa de CC es el contacto con los clientes, la administración de dicha relación efectuada por un tercero. El modo de operar de esta modalidad contractual se da a través de: a) la empresa que externaliza, b) la empresa que asume la actividad productiva externalizada y c) los trabajadores de ésta última, que en la práctica prestan servicios para ambas empresas. O sea, los teleoperadores atienden a los clientes de la empresa principal o cliente, como bien se aprecia a continuación.

Diagrama 5: Relaciones triangulares entre las empresas.



Elaboración propia sobre la base de Lara (2008) y Morales y Uribe-Echeverría (2010).

En este contexto, la modalidad contractual presente en la totalidad de los casos fue el contrato de duración indefinida. Sin embargo, esto último se produjo como parte de una opción metodológica al momento de seleccionar los casos, en la que se consideró apropiado contar con trabajadores con una antigüedad laboral cercana al año de trabajo, por lo cual la presencia del contrato indefinido en la totalidad de los casos no debe ser vista como una constante del rubro de los CC. Por el contrario, la alta rotación laboral presente en esta actividad económica pareciera ser uno de sus rasgos distintivos.

Como se ha dicho hasta ahora, en reiteradas ocasiones, la persona que postula al cargo de teleoperador no pasa del contrato a plazo fijo hacia el contrato indefinido, o bien, suelen transitar de una empresa a otra en busca de mejores condiciones salariales, reflejando así una alta movilidad de trabajadores contraria a la estabilidad laboral que muchas personas buscan en la actualidad. Dicha situación quedó de manifiesto al momento de acceder a los casos y la especial dificultad con que se dio dicho proceso: varias de las personas con las que se estableció contacto y que mostraron interés y disponibilidad para participar en el estudio, registraban una antigüedad laboral que no superaba los 3 meses, lo que convierte al empleo en CC en una actividad altamente inestable, expresando la escasa protección que brinda el trabajo hoy en día, acompañado esto último de la precariedad laboral como signo inequívoco de la crisis que actualmente vive el trabajo¹²³.

En síntesis, los entrevistados desempeñan labores bajo el esquema *outsourcing* y dentro de una relación contractual de carácter individual e indefinida. No obstante, previo al contrato indefinido, los teleoperadores debieron laborar con contratos de trabajo a plazo fijo, tal como lo establece la normativa vigente¹²⁴.

¹²³ OIT. (2000). “Reunión de expertos sobre los trabajadores en situaciones en las cuales necesitan protección”. , Ginebra, en: Henríquez y Uribe-Echeverría (2002). *La trayectoria laboral de las personas, un aporte al debate sobre la protección al trabajo*. Temas Laborales. Dirección del Trabajo. Departamento de Estudios: Santiago-Chile.

¹²⁴ Como bien señala el Código del Trabajo (Nº 4, artículo 159), un contrato de plazo fijo pasa a ser indefinido al darse los siguientes casos: 1) cuando, una vez finalizada la fecha fijada para el término del contrato, el trabajador continúa prestando servicios al empleador, previo consentimiento de éste último, 2) cuando el contrato de plazo fijo se renueva por segunda vez, independiente del plazo fijado para su término (la ley sólo permite renovar un contrato de plazo fijo una ocasión para que siga teniendo tal característica), y 3) cuando un trabajador ha prestado servicios discontinuos en virtud de más de dos contrato a plazo, durante doce meses o más en un período de 15 meses. Información extraída del portal institucional de la Dirección del Trabajo: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60797.html>

Atendemos llamadas de los españoles.

Al profundizar en la situación contractual de los teleoperadores, fue posible comprobar la importante presencia de estrategias empresariales de flexibilización como la mencionada modalidad *outsourcing*, y también la prestación de servicios a distancia conocida como *offshoring* (deslocalización de servicios), que implica que trabajadores chilenos deban contestar llamados para clientes de un servicio que opera en otro país, todo ello en una fase de la globalización marcada por la desterritorialización de los capitales y los servicios. Del total de entrevistados, cuatro de ellos laboraba en campañas *inbound* (atención a clientes o soporte técnico) para clientes extranjeros, principalmente españoles.

“Yo trabajo para Teleperformance, que le presta servicio a la empresa española Vodafone” (MJ1). “Bueno, mi contrato es indefinido. Es con Unisono. Nosotras estamos contratadas por Unisono, y ellos por Orange de España” (MJ4).

Por su parte, las empresas justifican el uso de este tipo de mecanismos en su constante búsqueda de la flexibilidad en el trabajo que les permita ajustarse a la incertidumbre del entorno y mejorar sus resultados, competir globalmente e incrementar su rentabilidad (Piña 2005; Martínez *et al.*, 2007). En este contexto, los CCT se presentan a sí mismos como “un tercero que cuenta con la infraestructura para representar a la empresa solicitante ante su mercado en la ejecución y recepción de llamadas”¹²⁵, lo que les permite ahorrar costos y convertir gastos fijos en variables, responder de manera flexible al aumento o disminución en el flujo de llamados y una mayor eficiencia en la administración de recursos humanos, entre otros beneficios (Kremerman, 2005).

Esto igual le conviene a las empresas

Ahora bien, pese a la aparente naturalidad con que los entrevistados asumen su condición de trabajadores subcontratados, del relato de un entrevistado se desprenden algunas visiones críticas. La primera, apunta al modo rentable y lucrativo con que las empresas organizan el trabajo, reflejado en las diferencias salariales entre teleoperadores españoles y

¹²⁵ Véase la definición de *outsourcing* que figura en el Glosario de términos de la industria chilena de *call center*, dispuesto por ACEC en su sitio Web: http://www.acec.cl/?page_id=805

chilenos. La segunda, se refiere al modo ampliamente flexible con que las empresas organizan el tiempo de trabajo de los teleoperadores, a través de un amplio abanico de contratos por horas semanales. Esto último se presenta como un aspecto que favorece a las empresas de CC, no así al personal nuevo que ingresa a la compañía.

“Existen las diferencias de sueldo con los de España. El otro día me llegó una liquidación de España, y te pagan como 1.000 euros por un contrato de 39 horas, algo así. O sea, son cerca de setecientas lucas [\$700.000]. Igual es como una forma de subcontratación, porque yo trabajo para Ono. A ellos, Unísono les cobra por mí... y ahí van “cortando la cola”. Por ejemplo, en España pagan 1.000 euros. No creo que Unísono cobre por cada operador 1.000 euros. O sea, no estarían ganando nada. Por ejemplo, por teleoperador que cobre 1.500 euros y aquí pagan, con suerte, \$350.000 líquido; dejémoslo en \$400.000 (...) Por eso yo pienso que es tan lucrativo traer call centers a estos países” (HJ3).

Más adelante, el mismo entrevistado agrega:

“Aquí en Unísono hay contratos de 30, 36, 40 y 45 horas semanales. Los de 40 y 45 son generalmente personas antiguas, ahora están tirando contratos por menos horas. Hace tiempo no veo que lleguen compañeros nuevos con contratos de 45 horas, porque ahí la empresa se evita hartas cosas” (HJ3).

La percepción del entrevistado acerca de lo beneficioso que resulta para las empresas de CC el uso de mecanismos como la externalización y la deslocalización de servicios, se condice efectivamente con el balance que arrojan diversos estudios que abordan el uso del *outsourcing* y el *offshoring* por parte de las compañías nacionales y multinacionales de CC en distintos países (Del Bono, 2005; Kremerman, 2005; Martínez *et al.*, 2007; McPhail, 2002; Piña 2005). Por ejemplo, el uso del *offshoring* por parte de las empresas multinacionales les permite a éstas trasladar sus plataformas de atención telefónica a determinadas economías emergentes, ubicándose en territorios que les ofrecen condiciones favorables para operar en ellos: mano de obra con salarios más bajos respecto a los del país de origen de la multinacional, como quedó de manifiesto en la cita que alude a ese tema; legislaciones laborales menos rigurosas en relación a las del país de procedencia de la multinacional (Piña, 2005); escasa cobertura de instrumentos de negociación colectiva, con movimientos sindicales debilitados e incapaces de generar una contención real para el avance de formas flexibles de trabajo vinculadas a la deslocalización y subcontratación de actividades (Del Bono, 2008).

El poder concretar la separación espacial entre la empresa que produce y el consumidor final del servicio, les permite a las empresas multinacionales de CC situarse en cualquier lugar con una capacidad suficiente de telecomunicaciones, lo cual, sin dudas, ha posibilitado la expansión de los CC a distintos sectores del planeta (McPhail, 2002). En último término, Del Bono (2005) añade que la introducción generalizada de las TIC a la producción de bienes y servicios ha posibilitado de sobremanera la aplicación de estrategias de reestructuración (flexibilidad) por parte de las empresas en el área de los servicios y las comunicaciones, redefiniendo y complejizando aún más la relación capital-trabajo, en éste caso, en materia contractual.

b) Cumplimiento de lo estipulado.

En este ámbito, fue posible constatar diversos matices en el discurso de los teleoperadores. Ante la falta de un consenso pleno, no es posible afirmar con certeza el cumplimiento de lo estipulado en los contratos de trabajo por parte de las empresas. Esto, debido a una serie de situaciones que irán siendo examinadas en este apartado. Si bien hubo personas que manifestaron no tener mayores inconvenientes con sus contratos, también hubo quienes reconocieron que ciertos elementos del mismo son vulnerados, por lo cual deben estar en constante alerta para evitar abusos por parte de la empresa. Esta variedad de opiniones, queda reflejada en los siguientes relatos.

“Yo no tengo ningún problema ni se han pasado a llevar mis derechos tampoco (...) No tengo ningún problema con el contrato” (MJ1). “Se cumple en la mayoría de las cosas [el contrato], pero yo creo que igual se pasan a llevar cosas más generales” (MJ4). “Sí [se cumple lo que aparece en el contrato], pero está lleno de busquillas eso sí. Igual tenis que estar así como “oye, pero acá dice esto” (HJ4).

¿Flexibilidad o ambigüedad?

Pese a que en los contratos de los teleoperadores aparecen delimitadas las funciones, obligaciones y responsabilidades que éste debe cumplir al firmar dicho documento, ello no implica necesariamente que el teleoperador deberá desempeñar siempre las mismas funciones asociadas a su cargo. Esto queda en evidencia al observar una de las cláusulas del

contrato que un teleoperador firmó con la empresa Unísono¹²⁶, donde la generalidad y ambigüedad de lo que ahí aparece expresado puede dar pie a diversas irregularidades amparadas en lo que aparentemente “obliga” el contrato.

“Sin perjuicio de las funciones, obligaciones y responsabilidades mencionadas, **el trabajador deberá cumplir todas aquellas labores propias del cargo encomendado y similares que emanen de su naturaleza y de los requerimientos del servicio**”¹²⁷
(Contrato de trabajo, Unísono Soluciones de Negocios Chile S.A., Santiago, 2006).

La situación antes descrita responde con claridad a lo que suele entenderse como “flexibilidad funcional o interna” (González, 1999), donde al trabajador se le exige desenvolverse en más de un puesto de trabajo, o bien, dada la naturaleza de aquel, se desprenden una serie de otras funciones que no aparecen especificadas necesariamente en el contrato que el trabajador firmó. La forma que asume en la práctica esta flexibilidad funcional despierta malestar entre los entrevistados, quienes sienten que deben cumplir tareas que no le competen a su labor, las cuales les son impuestas a través de diversas formas de coerción y amedrentamiento. Situación que genera en ellos una sensación de evidente injusticia y disconformidad.

“En mi contrato está estipulado que yo sólo debo contestar llamadas. Pero a veces tenemos que llamar a clientes para decirles que un caso ya está resuelto o que tiene algún descuento” (MJ1). “Ah, otra cosa que considero injusta: nosotros somos de atención al cliente, pero a la vez igual nos imponen que nosotros vendamos. No somos de “televentas”. Pero hay un concepto que se llama “marketing interact”, y a nosotros nos piden que hagamos ciertas ofertas, que igual es vender (...) Pero nos exigen eso, y cuando tenemos ese porcentaje muy bajo igual nos presionan, nos retan. Y con eso yo siempre he estado disconforme, porque en mi contrato no dice que yo tengo vender, soy atención al cliente e igual nos imponen eso” (MJ4).

Como bien señala Frías (2002), en todo sistema de relaciones laborales se aprecian dos dimensiones: una de *cooperación* y otra de *conflicto*, ambas inherentes a todo sistema de relaciones laborales. El peso y la influencia de cada cual variará según las etapas y las coyunturas socioeconómicas del país. La dimensión de conflicto, en particular, establece la existencia de intereses antagónicos entre empleadores y trabajadores debido a las divergencias entre los intereses económicos de ambas partes. Conflicto que además se

¹²⁶ Documento que fue facilitado por el trabajador para efectos de este estudio y se encuentra disponible en su totalidad en el apartado Anexo del estudio.

¹²⁷ Cursivas y negritas propias.

encuentra enquistado en la distribución desigual del poder entre ambos actores. Ciertamente, las imprecisiones y ambigüedades que emanan de los contratos de trabajo de algunos teleoperadores no hacen sino demostrar la evidente distribución desigual del poder en favor del empleador, al utilizar diversas formas de presión y hostigamiento para hacer cumplir obligaciones que no son percibidas con claridad por los teleoperadores.

“El contrato habla sobre el concepto de “marketing interact”, pero no como lo plantean ellos. Por ejemplo, dicen que si nosotros no lanzamos el marketing interact nos pueden echar, “eso está en tu contrato y si no lo haces, te echamos”; pero no aparece tan así. No te sabría decir” (MJ4). “...también te miden si “ofreces” o “no ofreces”. Porque aquí no se habla de “ventas”, ya que en tu contrato no dice que eres “vendedor”... pero sí te hablan de “ofrecimiento”, lo que igual es algo ambiguo, porque si ofreces necesariamente conlleva una venta” (HJ3).

Una forma concreta que asume la flexibilidad funcional en las empresas de CC, y que pudo ser pesquisada a través del relato de los entrevistados, tiene relación con los continuos cambios de campaña a los que estos se ven sometidos. Al tener un contrato de “teleoperador” (y no por “campaña”), el AT se ve en la obligación de acatar dichos cambios, generándose diversas modificaciones en sus labores y funciones. En algunos casos, el cambio de campaña del teleoperador implica la firma de un “anexo de contrato”, donde se especifican dichas modificaciones (y los cambios en el sistema de remuneraciones y de jornada de trabajo, según correspondiere). No obstante, pudo observarse situaciones en que dichos cambios se conversaron de manera informal, sin mediar la firma de un anexo de contrato, quedando todo sujeto a la buena disponibilidad de un supervisor, y sin que existiera un respaldo que favorezca al teleoperador frente al incumplimiento de aquel “acuerdo de palabra”.

“Las condiciones del contrato, es por “teleoperador”, no precisamente para una campaña (...) Y desde ese punto de vista, los agentes se tienen que cambiar de campañas” (HJ3). “Cuando yo me cambié a la plataforma en la que estoy ahora, me dijeron que no me iban a poner notas de calidad, y ahí “la vendí”. Después aplicaron esa medida para todos. Le dije a mi jefe: “a mí no me ponen notas”, y él me dijo: “no te preocupís, si te ponen notas yo te las valido”. Yo dije “ah, dale” (...) La cosa es que después me cambiaron de sección, con otro supervisor, y jodí... porque ya tenía el contrato nuevo” (HJ4).

Ahora bien, el hecho de que las empresas de CC roten continuamente a los teleoperadores en las distintas campañas telefónicas que éstas disponen, y los subsiguientes cambios en sus

funciones y condiciones contractuales, es un hecho que ya ha sido consignado en otras investigaciones (Morales y Uribe-Echeverría, 2010). Situación que está lejos de representar un beneficio para los trabajadores, siendo denunciada por dirigentes sindicales del sector, quienes perciben esta forma de flexibilidad como una amenaza. En efecto, los temas relacionados con contratos de trabajo figuraron entre las materias con mayor cantidad de denuncias (549 casos) interpuestas en la Dirección del Trabajo durante el año 2011, tal como se detalló en los antecedentes de esta investigación.

Incumplimiento de lo estipulado.

De acuerdo con el Código del Trabajo, el contrato de trabajo supone la existencia ineludible de una serie de elementos. No obstante, esto último queda en entredicho al observar el relato de un grupo importante de teleoperadores, quienes manifestaron tajantemente el incumplimiento de lo estipulado en sus contratos de trabajo por parte de las empresas donde desempeñaban funciones. Dicho incumplimiento contractual se vio mayormente reflejado en dos ámbitos: en las remuneraciones y en la jornada laboral. Ambos aspectos, al verse sometidos a constantes cambios mediante diversas prácticas flexibilizadoras, redundan en una serie de problemáticas con las que deben lidiar los agentes telefónicos.

Ante la ocurrencia habitual de irregularidades en las liquidaciones de sueldo de los trabajadores, una práctica recurrente llevada a cabo por los CCT, y que llama poderosamente la atención por su modo de proceder, consiste en desarrollar “planes de contingencia” cuando un teleoperador no recibe íntegramente su remuneración o sólo una parte de la misma, entre los que se estipulan “plazos” que el teleoperador debe cumplir para exponer su reclamo, en lo que suele entenderse como una “reliquidación” o “reclamación”. Al no hacerlo en el plazo estipulado, el teleoperador perdería la posibilidad de “reclamar” un dinero que le corresponde legalmente por haber desarrollado una labor dentro de un régimen de subordinación y dependencia contractual. Si bien “El trabajador tiene derecho a percibir de su empleador la retribución pactada en la medida que preste los servicios para los cuales fue contratado”, como bien se especifica en el portal institucional de la Dirección del Trabajo, ésta premisa no siempre se cumple a cabalidad.

“Constantemente existen problemas con las remuneraciones. Uno tiene un contrato y lo más lógico es que recibas tu sueldo íntegro, no que tengas que estar haciendo reclamaciones ni nada. Porque cuando la empresa se equivoca con tu dinero, tienes que hacer una reclamación. Tienes plazo hasta el día 5 de cada mes para hacerla” (HJ3).

En lo referente al incumplimiento de lo expresado en los contratos de trabajo, ahora en materia de jornada laboral, la flexibilidad laboral se hace presente nuevamente, ésta vez, entendida como “flexibilidad del tiempo de trabajo” expresada en sistemas excepcionales de distribución del tiempo de trabajo. Como plantea Morales y Uribe-Echeverría (2010), la industria de CC promueve altos niveles de flexibilidad laboral, como parte de la adecuación constante de los procesos de trabajo a las TIC y a los requerimientos de los clientes (empresa que externaliza), habiendo campañas telefónicas que brindan servicio 24x7 (las 24 horas del día, los 365 días del año). Ello como resultado de los acuerdos entre la empresa mandante y sus respectivas plataformas externas de atención. Sin embargo, la falta de una mayor regulación hacia el modo en que las empresas organizan y distribuyen la jornada laboral deja al trabajador ante una situación de evidente desprotección y sujeto a diversas irregularidades cometidas por las empresas.

“Hace como 2 semanas, un día tuve que entrar en la noche... a las 04:15. Igual, eso es raro porque yo no tengo contrato de noche, entonces ahí se pasa a llevar mi contrato. Tuve que hacer un turno de noche, sin darse cuenta quizás ellos, pero igual es importante. Esa vez me tiraron de 04:30 a 3 y tanto del otro día [pasada las 15:00 hrs.]... fueron como 10 horas y media” (MJ4).

Para aquellos trabajadores que cumplen turnos de trabajo nocturnos, las empresas suelen destinar un vehículo que los va a buscar a su domicilio a determinada hora. Éste debe llegar con cierta antelación al domicilio del teleoperador, ya que en una misma ruta debe trasladar a sus lugares de trabajo a varias personas, recorriendo así varias comunas de la capital. Ahora bien, el retraso del móvil o la no llegada del mismo, algo ajeno al control del AT, repercute directamente en éste último, quien, en ciertos casos, debe transportarse por sus propios medios a su centro de trabajo, y con el subsiguiente descuento en su remuneración (pérdida del respectivo bono asociado a la puntualidad); si es que el trabajador no “pelea” su situación, en otro claro ejemplo de *conflicto* y distribución desigual del poder dentro de una relación laboral. De igual modo, mientras “la ley lo permita”, las empresas imponen

condiciones contractuales arbitrarias, y que claramente ameritan una mayor regulación por parte de la autoridad competente.

“Muchas veces el móvil no te va a buscar o no te llaman por teléfono. Y ahí se genera un conflicto porque después tienes que llegar a las 08:00 AM. Muchas veces no te validan lo del transfer y ahí te quitan las horas. Se provoca conflicto. Ese tipo de discordancia entre tu turno y transporte, eso va directamente en tu sueldo. Y tienes que pelearlo” (HJ3). “Un tiempo empezaron a hacer trabajar sábado y domingo, te daban como día libre el lunes y te hacían trabajar sábado y domingo ¿Por qué? “Porque su contrato dice que tiene 2 domingos libres al mes”, y si pueden lo hacen” (HJ4).

Ahora bien, las posibilidades de defensa o reclamo que poseen los trabajadores frente situaciones como las descritas anteriormente dependerán en gran medida del grado de control sobre sus calificaciones y de su situación en el mercado de trabajo (Kalleberg, 2003, en Ynoub, 2012). En la totalidad de los casos, la relación laboral de los agentes telefónicos tercerizados se produce de forma individualizada, trasladando al ámbito individual, a la iniciativa y negociación personal, el mejoramiento de sus condiciones laborales. Se trata de trabajadores con un determinado perfil, en el que destacan mayoritariamente jóvenes, estudiantes y mujeres de mediana edad, y de un tipo de empleo que, en términos de calificación, sólo exige a sus operarios tener enseñanza media completa. El conjunto de estos elementos, por una parte, dificulta el control del trabajo por medio de los sindicatos (cuando los hay), y por otra, refuerza el poder discrecional de los empresarios, apareciendo situaciones de corte arbitrario y autoritario como las descritas por los entrevistados.

Por último, como señala Ynoub (2012), la inseguridad con relación al trabajo conduce o puede provocar que la mano de obra forzosamente se torne sumisa, cooperativa y dispuesta a aceptar las políticas laborales de la dirección empresarial, aún cuando éstas representan un incumplimiento contractual, ello ante la posibilidad de pérdida del empleo o la vuelta a condiciones de trabajo aún peores. El testimonio de algunos entrevistados grafica muy bien este punto, en particular el de una entrevistada a quien la empresa no le pagó el bono por productividad. Incumplimiento bastante habitual según varios relatos.

“...estoy tan estructurado mentalmente que yo tengo que estar ahí y que tengo que aguantar, entonces eso lo dejo pasar. Además de otras cosas” (HA3). “Al final, la empresa dijo: “Bueno, no llegaron a la meta. Nada que hacer. Al que no le guste, me viene a dejar su carta de renuncia”. O sea, no iban a dar el brazo a torcer porque a nosotros no nos parecía. En el

fondo, “Si no llegaron, no llegaron nomás. No regalaremos plata a quien no se lo merece, a quien no hizo la pega”, dijeron. Ahí se fueron hartos. Pero los que necesitábamos realmente las lucas, seguimos. “Agachamos la cabeza”, como se dice” (MA1).

En otro punto de su relato, la misma entrevistada reproduce el discurso empresarial frente a la posibilidad de cambiarse trabajo, lo difícil que puede llegar a tornarse dicho proceso, y cómo los compromisos comerciales que le aquejan obligan a que esta persona finalmente permanezca en la empresa.

“Tomar la decisión de irse es difícil. Te dicen “detrás de usted hay cincuenta personas esperando su puesto”. Entonces... a veces cuesta encontrar la estabilidad laboral en otro trabajo, que te vas a demorar en encontrar otro trabajo, que te llamen... entonces es difícil decidirlo. Porque además, estás con tus compromisos por pagar. No es fácil irse en esas condiciones” (MA1).

Tras analizar el tipo de vínculo contractual que mantenían los entrevistados con sus respectivas empresas de CC, así como también el nivel de cumplimiento de lo estipulado en dichos contratos por parte de aquellas, se analiza a continuación la distribución de la jornada laboral de los agentes telefónicos.

5.4.2. Jornada de trabajo de los teleoperadores.

a) Organización y distribución de la jornada laboral.

Con el propósito de proveer servicios de atención telefónica a los clientes de la empresa mandante, en todos los momentos en que ésta los requiera (si es necesario, las 24 horas del día y los 7 días de la semana), los CC establecen una distribución del tiempo de trabajo altamente flexible y variable. Para ello, adoptan diversas estrategias para programar el tiempo de trabajo de los teleoperadores. Entre las modalidades flexibles del uso del tiempo de trabajo que fue posible constatar a través de las entrevistas, destacan:

- ✓ *Contratos de trabajo por jornada* (completa, intermedia y parcial),
- ✓ *Implementación de sistemas de turnos* (rotativos), de los que se desprende el trabajo en horario diurno y nocturno, durante los fines de semana y días festivos,

- ✓ *Uso habitual de horas extraordinarias*, para cumplir metas de producción (en el caso de las empresas), o bien para mejorar los salarios (en el caso de los trabajadores).

En base a lo anterior, no resulta extraño observar en un mismo teleoperador la presencia de varias de estas modalidades flexibles: un contrato de trabajo por 36 horas semanales (jornada intermedia), distribuidas de lunes a domingo, con turnos rotativos (trabajando 5 o 6 días a la semana, dentro de un determinado rango de horas), en horario diurno, y laborando fines de semana y días festivos; tal como se apreciará más adelante al revisar en detalle el modo en que las empresas programan la jornada laboral de los teleoperadores.

La jornada laboral de los teleoperadores.

El uso de contratos de trabajo por jornada (completa, intermedia y parcial) es un claro ejemplo del modo en que los CC organizan y distribuyen el tiempo de trabajo de los agentes telefónicos. Pese al predominio de teleoperadores con jornada completa (45 horas semanales)¹²⁸, igualmente fue posible encontrar trabajadores con jornada intermedia (35 y 36 horas) y parcial (20 horas). El tipo de jornada de los entrevistados y su distribución pueden observarse en la siguiente tabla resumen.

¹²⁸ En Chile, la actual legislación laboral establece una duración de la jornada ordinaria de trabajo de 45 horas semanales, distribuidas en no más de seis ni menos de cinco días de trabajo continuo, tal como lo establece el Código del Trabajo (artículos 22 y 28).

Tabla 18: Distribución de la jornada laboral de los teleoperadores.

TIPO DE JORNADA	DISTRIBUCIÓN
Completa	45 horas semanales. Turnos fijos o rotativos, distribuidos en 5 o 6 días a la semana incluyendo el día sábado (2 veces al mes, en algunos casos). Con 1 o 2 días libres, 10 horas diarias de trabajo, 1 hora de colación y 2 pausas de 15 minutos.
Intermedia	<u>35 horas:</u> Turnos rotativos, distribuidos en 5 días a la semana, incluyéndose sábados y domingos (también días festivos). Con 2 días libres, 7 horas diarias de trabajo y 1 pausa de 30 minutos. <u>36 horas:</u> Turnos rotativos, distribuidos en 5 o 6 días a la semana, incluyéndose sábados y domingos (también días festivos). Con 1 o 2 días libres, 6 horas diarias de trabajo y 1 pausa de 30 minutos.
Parcial	20 horas semanales. Turno fijo, distribuido en 3 días a la semana incluyendo el día sábado. Martes, de 10:30 a 16:30 horas y 1 pausa de 30 minutos. Miércoles, de 14:30 a 18:00 horas (1 pausa de 30 minutos.) Y sábado, de 06:00 a 16:30. Con 1 hora de colación y 1 pausa de 30 minutos.

Fuente: elaboración propia sobre la base de información obtenida en las entrevistas.

El hecho de que en una misma empresa coexistan jornadas completas, parciales e intermedias, no hace sino demostrar la aplicación de una flexibilización diversificada sobre el tiempo de trabajo de los agentes telefónicos.

“En Teleperformance hay turnos de 30, 35 y 45 horas semanales” (MJ1). “Por ejemplo, aquí en Unísono hay contratos de 30, 36, 40 y 45 horas semanales” (HJ3). “En Solvencia, actualmente existen aproximadamente 12 tipos de contratos, divididos en jornadas part-time de 36 horas¹²⁹ y completa de 45 horas (HA3)”.

En cuanto a la duración de su jornada laboral, los entrevistados trabajan en promedio 41,2 horas semanales y 9 horas diarias aproximadamente¹³⁰. De un total de 14 teleoperadores, 9 de ellos (5 mujeres y 4 hombres) tenían jornada completa, 3 (2 hombres y 1 mujer) tenían jornada intermedia, y 2 teleoperadores (1 hombre y una mujer) tenía jornada parcial. Por su parte, 7 entrevistados indicaron tener un turno fijo (4 mujeres y 3 hombres) y 7 de ellos (4 hombres y 3 mujeres) señalaron que trabajan con turnos rotativos.

¹²⁹ Habría que precisar que el Código del Trabajo (artículo N° 40) establece como contratos de jornada parcial todos aquellos en los que se ha convenido una duración de la jornada laboral no superior a las 30 horas, vale decir, no superior a dos tercios de la jornada ordinaria de 45 horas. De este modo, el contrato de trabajo por 36 horas semanales no podría ser considerado como una jornada “part-time”, sino más bien un contrato de trabajo por tiempo intermedio.

¹³⁰ Esta cifra es aproximada, toda vez que hay casos en que un teleoperador, al trabajar 5 o 6 días a la semana, la cantidad de horas diarias variará en función de la cantidad de días trabajados.

b) Tipos de turnos.

Los CC organizan y distribuyen el tiempo de trabajo de los teleoperadores en *sistemas de turnos*, como un modo de optimizar el vínculo entre tiempo de trabajo y flujo de llamados diarios, siendo éste último factor el que determinará la dotación de personal necesario, y por ende, una organización diaria y semanal del tiempo de trabajo de los agentes telefónicos acorde a dicha situación¹³¹. Cuando las diversas modalidades flexibles en el uso del tiempo de trabajo así lo permiten, los agentes telefónicos pueden compatibilizar trabajo y estudio (en el caso de los jóvenes), y los deberes del hogar y el cuidado de los hijos (al ser mujeres de mediana edad). Esta flexibilidad y variabilidad que ofrece el sistema de turnos queda bien explicitada al observar el relato de dos teleoperadores, quienes así explican cómo se estructura su jornada de trabajo semanal:

“Bueno, conmigo han hecho excepciones. Porque si bien soy de 20 horas, no las alcanzo a cumplir. Porque lo obligatorio son 4 horas diarias, si no me equivoco, y algunos días no alcanzo, por los horarios que tengo en la “u”. Entonces, me dividieron las horas en 3 días. Hay días en que me quedo hasta las 6 de la tarde yo sola [risas]. No hago nada, es súper loco, pero es por cumplir la hora y marcar mi huella (...) es un turno fijo” (MJ4). “Yo trabajo 45 horas a la semana, y como estoy estudiando me dan un turno especial (...) Si no estuviese estudiando, me tocaría entrar también de tarde, de 12:00 a 22:00 hrs. Y el de noche, de 03:00 a 11:00” (HA1).

Debemos responder a los requerimientos de nuestros clientes.

Las empresas que proveen servicios telefónicos justifican la necesidad de contar con sistemas de turnos a partir de los requerimientos y demandas de sus clientes, disponiendo así de las personas y exigiendo de ellas una disponibilidad horaria completa. El modo flexible con que estas empresas organizan y distribuyen el tiempo de trabajo conlleva entonces una alta demanda de flexibilidad del sujeto, debiendo el teleoperador ser extremadamente adaptable a los requerimientos de la empresa¹³². Un dirigente de ACEC

¹³¹ “Quien programa los turnos debe determinar cuántos ejecutivos se requieren en cada turno y asegurarse de disponer de la cantidad necesaria de agentes que permita atender el peak de la curva de tráfico”, señala un dirigente de ACEC citado en otra investigación (Uribe Echeverría y Morales, 2010:85).

¹³² Situación que también puede observarse en otros rubros. Al respecto, véase los trabajos sobre “flexibilidad laboral y subjetividades”, recopilados en: Soto (2008).

(citado en otra investigación), detalla así los motivos del particular modo en que se organiza el tiempo de trabajo en los centros de llamadas:

“En el sector se debe disponer de las personas, de sus horas de trabajo, en los horarios que llegan los requerimientos del cliente. Hay llamadas de distintas partes del mundo y, cuando llega esa llamada, debe haber alguien que la atienda” (Dirigente de ACEC, en Morales y Uribe-Echeverría, 2010:84).

Los avisos de empleo que las empresas publican en internet grafican lo anterior, planteando como un “requisito excluyente” que la persona que postula al cargo de teleoperador cuente con “disponibilidad para trabajar en jornada completa, turnos rotativos de mañana y tarde (45 Hrs. Semanales) de lunes a domingo. Turnos 5x2 o 6x1”¹³³. Para una dirigente sindical del sector de los CC – entrevistada en ésta investigación como “informante clave” –, hay un claro propósito de las empresas al implementar diversos tipos de políticas flexibilizadoras, en éste caso, remitidas a la jornada laboral:

“Lo que ellos plantean en sí es seguir flexibilizando las relaciones laborales, siendo que el tema ya está bastante flexibilizado (...) Objetivamente, existe flexibilidad laboral. Lo que pasa es que no está escrito, no está mencionado, pero sí existe realmente en la práctica. Claro, lo que ellos quieren es flexibilizar aún más el sector. Nosotros y todas las organizaciones sindicales que están dentro de la CUT tienen la misma posición, o sea ¿flexibilizar para precarizar más? no, por ningún motivo” (Tamara Muñoz, Presidenta de FETRACALL).

Así entendida, la flexibilidad de la jornada de trabajo podría ser vista como un sinónimo de extensión del tiempo diario de trabajo, sobre todo al tratarse de jornadas prolongadas (Echeverría y López, 2004). Así, el hecho de combinar jornadas completas, intermedias y parciales le permite a los centros de llamadas mantenerse en funcionamiento con una planta de trabajadores fija (en términos de jornada laboral) y sumar trabajadores adicionales cuando el flujo de llamadas así lo requiera. Diagnóstico también observado en otras investigaciones (Echeverría y López, 2004; Morales y Uribe-Echeverría, 2010).

¹³³ Aviso de trabajo publicado el 08 de octubre de 2013, por Empresas HumanNet – Chile, en el portal de empleos CompuTrabajo. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.computrabajo.cl/bt-ofrd-acardemil-135812.htm>

Trabajamos de lunes a domingo, también en días festivos.

El tiempo de trabajo organizado por turnos también contempla el trabajo de lunes a domingo y también en días festivos. Del total de entrevistados, 6 de ellos (4 hombres y 2 mujeres) manifestaron que trabajan con dichos turnos¹³⁴. Por ejemplo, un entrevistado (quien trabaja en ventas telefónicas) valoró positivamente el hecho de laborar sólo de lunes a viernes, sin tener que trabajar días festivos, destacando que la norma en estos empleos es trabajar de “lunes a lunes” y también en días feriados. Precisamente, centrandó el análisis en quienes sí deben cumplir labores los días sábado, domingo y festivos, el balance que entregan los teleoperadores es bastante categórico respecto a lo negativo que les resulta la actual distribución de su jornada laboral, esbozando para ello diferentes motivos.

Tras una semana de trabajo, teniendo sólo el día sábado libre y debiendo trabajar el día domingo, el trabajador queda con la sensación de “pasar de largo”, por lo cual, si él pudiera elegir, no trabajaría los fines de semana. Otro AT argumenta que su tiempo de trabajo debería ser sólo de lunes a viernes, percibiendo el hecho de trabajar los fines de semana como una “pérdida de tiempo”, al tener la sensación de asistir al trabajo a “hacer nada”¹³⁵.

“En un día no alcanzas a reponerte. Yo a veces tengo libre un sábado y trabajo el domingo. Entonces claro, al día siguiente empiezas de nuevo la semana. Y por mí no los trabajaría ninguno de los dos” (HJ4). “Me parece muy mal igual, porque encuentro que el call center debiera ser un trabajo de lunes a viernes. No hay necesidad de que sea el fin de semana, ¿para qué? (...) En mí caso que es soporte técnico o en facturación, al final no puedes hacer nada (...) un técnico no va ir a la casa de la señora a arreglarle el internet o el teléfono el domingo a las 3 o 4 de la tarde (...), porque no es horario hábil” (HA2).

Esta configuración del tiempo de trabajo de los teleoperadores repercute negativa también en sus tiempos libres. El tener que programar rigurosamente los momentos de ocio (ante la posibilidad de tener que trabajar un día sábado a primera hora), impacta también en su

¹³⁴ No obstante, según el tipo de campaña en el que preste servicios, el teleoperador tendrá que trabajar o no en esos casos. Por ejemplo, las campañas *inbound* (entrada de llamadas: atención a clientes y soporte técnico) generalmente trabajan con turnos 24x7, mientras que en las campañas *outbound* (salida de llamadas: ventas y cobranza) no se trabaja en dicho régimen.

¹³⁵ Ello, debido a que algunas compañías telefónicas establecen que la prestación de un determinado servicio a sus clientes funciona sólo de lunes a viernes y en determinado horario. Por lo cual, cuando un cliente llama fuera de dicho día y horario hábil solicitando la resolución de un inconveniente asociado al servicio, el teleoperador se ve imposibilitado de resolver su requerimiento, detallándole al cliente los días y horarios en que éste debe llamar.

entorno más cercano. Situación que es asumida con cierta resignación, como parte de las condiciones que la persona debe cumplir. Por otro lado, ante la no obligatoriedad de trabajar los días sábado, algunas empresas ofrecen incentivos económicos a quienes quieran asistir. Frente a esto, una teleoperadora reconsidera el hecho de trabajar los sábados, por querer sumar un dinero extra a la remuneración que se recibirá a fin de mes.

“... siempre a fin de mes me toca trabajar los sábados. Y eso igual me complica, porque si tengo alguna actividad... por ejemplo, la semana anterior estuvo de cumpleaños mi mamá y se lo celebremos el viernes, pero yo tuve que irme a acostar a las 11:30, 12:00, porque al otro día tenía que trabajar. Cosas así. Pero bueno, esas son las condiciones (HA3). “...muchas veces, hay gente a la que no le gusta venir a trabajar los sábados. Y claro, venir un sábado por \$1.200 la hora versus las chicas que no podían ver a sus hijos, porque sólo los ven dormir durante la semana, o bien compartir un buen almuerzo con sus papás o con sus parejas, a veces por tan poca plata... ahí uno tiene que ver”(MA1).

Con evidente malestar, un teleoperador plantea que el hecho de no trabajar en días feriados debería estar garantizado legalmente, tal como ocurre con otros sectores productivos. Al no ser así, se dan casos en que la persona ha debido “celebrar” el día del trabajador sentado en su puesto de trabajo, atendiendo llamadas telefónicas:

“No pésimo, pésimo. Fíjate que se le han dado privilegios a las nanas (no tengo nada contra las nanas, es sólo un ejemplo), a empleados públicos y también ahora al comercio (...) resulta que todos ellos descansan... pero nosotros trabajamos. No podemos decir que no... o sea, si a nosotros no se nos asignaran turnos esos días ¡fantástico! Pero se nos asignan... 6, 8 horas incluso, donde tú decís “gueon, día del trabajador y me tocó trabajar 8 horas”, mientras podría haber estado descansando. Y eso lo encuentro pésimo, no solamente en éste call, sino en todos los call center es igual” (HA2).

c) Horas extraordinarias y extensión de la jornada laboral.

Las horas extraordinarias son utilizadas con frecuencia en los centros de llamadas, como bien precisa una teleoperadora:

“... uno puede ganar un poco más... puede sacar un poco más, siempre y cuando a uno el tiempo le permita hacer horas extra. Aparte que siempre faltan horas acá, y la jefa nos pasa diciendo “chiquillos, necesito horas extra ¿Quién se puede quedar?” (MA3).

Del total de entrevistados, más de la mitad de ellos manifestó haber realizado alguna vez horas extraordinarias. Esta práctica implica extender el tiempo de trabajo del teleoperador,

lo cual demanda un sacrificio extra de la persona. Esfuerzo que es resignificado en función de la recompensa económica que el mismo genera. La constante presión por cumplir metas grupales e individuales, en tanto, es matizada por el carácter aparentemente voluntario con el que se “invita” al teleoperador a cumplir horas extraordinarias. No obstante, dicha situación queda en entredicho si la persona se niega a hacerlo.

“Cuando no hay un cumplimiento de ventas... ahí tenemos que trabajar, quedarnos más tarde en la semana y trabajar los sábados” (MJ2). “Obviamente es sacrificado hacerlo, porque se requiere de tu tiempo, que a lo mejor tienes disponible para hacer otra cosa” [sin embargo] “Es bueno, porque en un mes me ha tocado recibir más plata por horas extra y eso igual es gratificante” (MA3). “Aquí nadie obliga a nadie, es como voluntario nomás” (HA2). “Obviamente, el que quiere se queda, pero como que queda en la mente si no te quedas, cachai, o sea, estás como casi obligado a quedarte en esos casos” (MJ2). “... me decían “tienes que hacer horas extra el sábado”. Y cuando yo les decía “no”, me ponían la tremenda cara”. (MA1).

Por último, optar por el descanso tras cumplir un turno nocturno, o bien debido al incumplimiento reiterado en el pago de las horas extraordinarias realizadas, y el malestar que dicha situación generó en el trabajador, aparecen entre los motivos que algunos teleoperadores esgrimieron para no realizar horas extraordinarias. Pero cuando el dinero no alcanza para cubrir gastos, la persona se ve en la obligación de extender su jornada laboral, emergiendo así la problemática del sobreendeudamiento.

“Cuando estoy muy cansada, prefiero volver acá a dormir” (MJ1). “Yo hacía horas extra cuando entré a esta pega, pero una vez hice 20 horas extra y me pagaron 5. Y las otras 15 horas, estuve peleando 3 meses para que me las pagaran. Y eran 12 lucas, entonces estar 3 meses gueviando para que te paguen 12 lucas, por ratos en que pudiste estar haciendo cualquier otra cosa... no vale la pena” (HA1). Pero, a veces, como no me alcanzaba la plata para cubrir mis gastos, ¡tenía que hacerlo igual! Entonces es lamentable cuando te ponen en aprietos, cuando ellos quieren lograr objetivos, y tú igual necesitas las lucas. Entonces... lo tenís que hacer nomás (MA1).

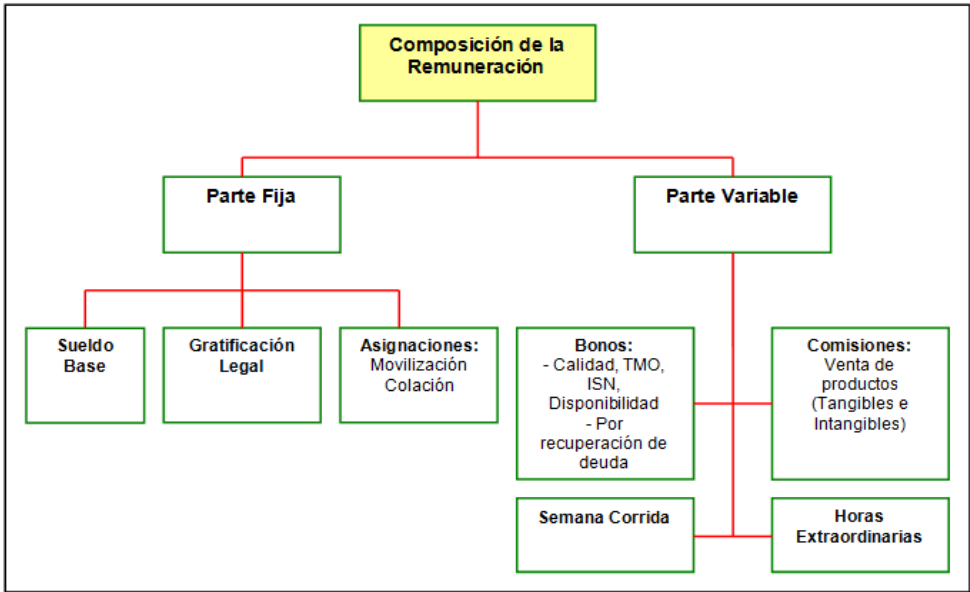
Habiendo descrito y analizado el modo flexible y variable con que los CC tercerizados organizan y distribuyen el tiempo de trabajo de los teleoperadores, resulta importante conocer qué acontece con sus remuneraciones. Precisamente, el último tema abordado en éste acápite (horas extraordinarias), representa uno de los componentes de la renta variable de los agentes telefónicos.

5.4.3. Remuneraciones de los teleoperadores.

a) Composición de las remuneraciones.

Las remuneraciones de los agentes telefónicos de CCT, constan de dos elementos: uno *fijo* (sueldo, gratificación legal y asignaciones) y uno *variable* (bonos, comisiones, semana corrida y horas extraordinarias), tal como se aprecia en el siguiente esquema.

Diagrama 6: Composición de las remuneraciones de los teleoperadores.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas, y de información recogida de otros estudios.

El detalle de cada componente de la remuneración de los teleoperadores, tanto en su parte fija como variable, se observa a continuación:

Tabla 19: Componentes de la remuneración de los teleoperadores.

Sueldo base	En la mayor parte de los casos, corresponde al ingreso mínimo mensual (IMM) y es proporcional a la jornada laboral (quienes cumplen labores en jornada intermedia o parcial, reciben un sueldo base proporcional a la cantidad de horas trabajadas).
Gratificación	El pago de este componente es obligatorio en todas aquellas empresas que obtienen utilidades (Espinoza, 2002), donde los CCT no son la excepción.
Bonos y comisiones	Incentivo variable que ofrecen las empresas sujeto a evaluación de desempeño, pudiendo estar asociados a producción y productividad (Encla, 2011).
Semana corrida	Pago al que accede un trabajador que recibe un sueldo mensual y remuneraciones variables (aquellas empresas que operan bajo el sistema de pago de comisiones por ventas), teniendo derecho al pago de remuneración por los días domingo y festivos.
Horas extraordinarias	Sobresueldo que recibe el trabajador por la extensión de su jornada ordinaria de trabajo. Se paga al 50% de la hora trabajada, cuyo valor en este rubro (según lo recabado en éste y otros estudios) se caracteriza por ser bajo.

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas e información extraída de otros estudios.

Tenemos un sueldo variable.

El pago de remuneraciones variables es una política salarial que desde mediados de la década del noventa se ha venido extendiendo en las distintas ramas de actividad económica del país (Olhosson y Benavides, 2001). Precisamente, sobre la base de las entrevistas y los hallazgos de otros estudios, fue posible comprobar que las remuneraciones con componentes variables son una modalidad ampliamente extendida en los CCT. En el caso investigado, a excepción de una entrevistada que manifestó percibir un sueldo fijo¹³⁶, la mayoría de los teleoperadores aseguró tener un salario “mixto”, destacando por consiguiente, la escasa presencia de remuneraciones únicamente fijas.

Los teleoperadores se ven sujetos a una evaluación constante por parte del empleador, según parámetros establecidos por la empresa mandante y que repercuten en su salario. Esto debido al peso importante que tiene el componente variable en su remuneración basada en desempeño, lo que a la larga provoca un ingreso mensual total altamente

¹³⁶ Ello debido a que el sindicato de trabajadores de la empresa Unísono-Las Condes logró eliminar el componente variable de la remuneración de los teleoperadores: “Mira, mi renta debería ser fija, a menos que yo falte o tenga atrasos; porque por la negociación colectiva, el variable ya no lo descuentan, es como que no tengo variable ahora. Entonces, tengo renta fija” (MJ4).

fluctuante en el tiempo. En opinión de una dirigente sindical, el principal problema que afecta a la remuneración de los agentes telefónicos es precisamente el componente variable y los criterios de evaluación asociados al mismo, los que serán examinados próximamente.

“Yo creo que el problema de la remuneración del trabajador en call center radica netamente en el tema variable (...) son factores inventados por las empresas para que los trabajadores no se ganen los bonos como corresponde (...) Al final te amarran a distintos parámetros que son bastante subjetivos, y que, de alguna forma, hacen que el trabajador nunca se gane los bonos” (Tamara Muñoz, Presidenta de FETRACALL).

Los problemas asociados al componente variable del salario de los agentes telefónicos tienen su origen en: a) el cálculo, en reiterados casos incomprensible, que realizan las empresas del monto variable que deben recibir los agentes telefónicos, lo que genera visiones contrapuestas en torno al valor de dicho componente (el teleoperador siente que ese monto debió ser más alto que el que canceló la empresa finalmente), b) la imposición de exigencias poco probables de cumplir para el cumplimiento de las metas, y c) el no pago del monto variable aduciendo al incumplimiento de metas.

“Actualmente me exigen una cantidad de recupero de \$5.000.001 para acceder a un bono (...) Entenderás que, considerando que trabajamos con una cartera de clientes súper poco ubicables, es súper poco viable que yo pueda recuperar \$5.000.000 mensualmente para acceder a ese bono (...) es imposible” (HA3). A veces te dicen “no llegaste a la meta” (suspiro); y tú sabes que sí lo lograste porque conoces tú ritmo de trabajo y cómo haces las cosas. Entonces, debes conformarte nomás, tienes que creer nomás porque no tienes cómo comprobarlo. Yo creo que ahí va todo en un tema de confianza nomás (...) Por ejemplo, hubo un día en que por ahí por mayo o junio, nos dijeron: “chiquillos, no les vamos a pagar el bono, porque no llegamos a la meta”. Ese bono, era como de 100 lucas (\$100.000)” (MA1).

La desmotivación y la baja de rendimiento, en tanto, son señales inequívocas de la no obtención de los bonos de productividad, más aún cuando dicha situación se vuelve una constante. Con un alto grado de resignación, los teleoperadores se adecuan a dicho escenario haciéndose la idea de trabajar sólo por el sueldo base: por más esfuerzo que realicen en su labor diaria, no lograrán conseguir un mayor beneficio económico.

“Uno trabaja todo el mes y no obtiene nada. Entonces, eso igual desmotiva. Y como estoy planteado desde la perspectiva de que yo no trabajo por los bonos ni por incentivos, sino que trabajo por el sueldo que se me ofreció, yo acepté las condiciones y... tengo que acatar ese mecanismo nomás” (HA3). “La verdad, yo empecé a bajar mi rendimiento en el trabajo este año... claramente. Porque ya me empecé a sentir cansada, desmotivada... porque como

no me empecé a ganar los bonos, bajé la calidad de mi atención. Me empecé a decir “ya, por 200 lucas nomás... lo haga bien o lo haga mal, me van a tener por la misma plata nomás; y no me van a pagar el bono igual nomás” (MA1).

Respecto del porcentaje que representa la parte variable del total de la remuneración del teleoperador, la información recogida en este estudio señala que el componente variable de la renta de los agentes telefónicos fluctúa entre el 20% y el 70%, según el tipo de servicio: tiene un impacto menor en quienes trabajan en campañas de atención a clientes, no así en quienes laboran en servicios de venta y cobranza telefónica cuyo variable está asociado a comisiones por ventas y metas de cobranza:

Como se ha podido observar hasta ahora, el ingreso de los teleoperadores fluctúa en gran medida en virtud de distintos factores asociados a su desempeño (ya sea por la ‘calidad’ de la atención o la ‘cantidad’ de ventas). De este modo, los agentes telefónicos deben convivir con la incertidumbre de no saber a cuánto ascenderá el sueldo que recibirán a fin de mes. Conviene adentrarse entonces en las características que asume esta *renta variable*, en tanto “pago equivalente a una unidad variable asignada de acuerdo a las metas negociadas entre trabajador y la empresa”, como la define ACEC, para luego hacer lo propio con los criterios de evaluación asociados a dichos planes.

b) Planes de incentivo.

Por *planes de incentivo* entiéndase a aquellos componentes variables de la remuneración del teleoperador, pudiendo ser bonos y/o comisiones. Generalmente, son elaborados por la compañía cliente o empresa mandante, estando asociados a una serie de métricas individuales de evaluación, es decir, si un teleoperador quiere obtener el bono variable, debe cumplir con las métricas que contemple el plan de incentivo¹³⁷. De lo contrario, su ingreso sólo corresponderá a la parte fija. También establecen un valor máximo del bono individual al cual puede acceder el trabajador. El tipo de campaña y su respectivo componente variable, se aprecian en la siguiente tabla.

¹³⁷ Esto en el entendido que el plan de incentivo forma parte del contrato de trabajo del teleoperador, mediante un Anexo al mismo.

Tabla 20: Tipo de campaña y componente variable.

TIPO DE CAMPAÑA	TIPO DE VARIABLE (BONOS O COMISIONES)
Televenta	Comisiones por tramos o metas de ventas de productos (tangibles e intangibles): principalmente individuales, aunque también haya casos en que se establezcan metas grupales.
Telecobranza	Bonos o comisiones por metas de cobranza: principalmente individuales, pudiendo haber casos en que se establezcan metas grupales, según tramo o porcentaje de recuperación del monto adeudado por el cliente.
Atención a clientes	Bono variable o plan de incentivo: compuesto de varias métricas individuales ¹³⁸ , donde se evalúa el rendimiento y desempeño individual del teleoperador.
Soporte técnico	Bono variable o plan de incentivo: compuesto de métricas individuales semejantes a las de atención a clientes. Sin embargo, la “duración” de la llamada, por lo general, no se tiene contemplada en éste tipo de campañas, apareciendo otro indicador ¹³⁹ llamado <i>reitero</i> *

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas y material brindado por los propios teleoperadores.

Cuesta ganarse los bonos.

Un tema recurrente que manifestaron los teleoperadores durante las entrevistas, fue la dificultad para obtener el bono variable de su remuneración.

Como quedó en evidencia en el apartado “*control y supervisión sobre el trabajo de los teleoperadores*”, los mecanismos de control y evaluación dispuestas por los CCT (también por la empresa mandante) dificultan (más que facilitan) la obtención del bono variable, al incidir fuertemente en la remuneración que los agentes telefónicos perciben mensualmente, y donde sólo el cumplimiento a cabalidad de cada indicador mantendrá el porcentaje variable del sueldo del ejecutivo. Caso contrario, éste disminuirá notoriamente según la proporción que represente del total del salario del teleoperador.

“Si hago bien la llamada, trato bien al cliente y no le grito, tengo un 100% (en calidad). Ese 100% consiste en plata a fin de mes, por el bono” (MJ1). “... ellos [supervisores] tienen unas planillas con que te evalúan. Por ejemplo, ¿Dio toda la información correcta? ¿Utilizó

¹³⁸ Generalmente son cuatro o cinco, tal como pudo apreciarse en algunos testimonios de teleoperadores.

¹³⁹ Teniendo en cuenta que la resolución de un desperfecto técnico mediante la vía telefónica demanda un tiempo mayor que el requerido – por ejemplo – para resolver una consulta comercial.

* Donde lo que se evalúa es que el cliente no vuelva a llamar a la misma área que lo atendió en cierta cantidad de días.

un lenguaje adecuado? ¿Dio los valores a pagar? ¿Indicó los medios de pago al cliente? Si no cumples con uno de estos requisitos, la evaluación baja de un 100% a un 70%. Y ahí ya te van cortando el bono, porque no cumpliste el 100%.” (MA1). “Generalmente, te sacan 3 o 4 notas durante el mes, eso lo promedian, y en base a eso te dan o no los bonos... o te los quitan” (HA1).

La principal queja de los entrevistados apuntó no sólo hacia el modo en que operan las evaluaciones de las que son objeto, sino también hacia la frecuencia con la que éstas se efectúan. Por ejemplo, si un teleoperador no fue evaluado por la empresa durante un determinado período, éste igualmente obtendrá la calificación más baja independiente del rendimiento mostrado durante el período que debió ser evaluado, tal como se aprecia en el siguiente fragmento del plan de incentivo de un teleoperador de la empresa ACS Multivoice (hoy llamada ACS Xerox)¹⁴⁰.

“Si el ejecutivo no obtuvo nota porque no fue encuestado ningún cliente que él atendió en el mes, el valor del bono a cancelar será equivalente al Tramo 1 (equivalente a una nota mínima de aprobación que corresponde a un 4,5)”¹⁴¹.

Como se observa en el documento antes citado, por un aspecto que compete exclusivamente a la empresa (no haber encuestado a ningún cliente durante un mes), el trabajador será mal evaluado y, por ende, no podrá acceder al bono variable en su totalidad. Arbitrariedad que genera malestar entre quienes se han visto afectados por hechos como el descrito, tal como lo refleja la opinión de un teleoperador:

“Si te evaluaran como corresponde estaría bien. Pero en esta pega (...) muchas veces, por cosas que no pasan por ti, te evalúan mal” (HA1).

Por otra parte, una mala nota en ISN (encuesta de satisfacción aplicada a los clientes) puede afectar notoriamente la remuneración de un teleoperador respecto al bono variable que éste habrá de recibir. Al tratarse de un bono dividido en tramos, se pudo detectar que la diferencia entre el tramo 1 y el tramo 3 puede llegar a ser casi 8 veces. Por ejemplo, si un monto

¹⁴⁰ Se trata de un agente telefónico quien si bien no participó del estudio en calidad de entrevistado (por tener un antigüedad laboral sólo cercana a los 3 meses), igualmente quiso exponer su problemática entregando el “plan de incentivo” con que la empresa evaluaba su rendimiento. Documento que se encuentra disponible en el apartado “Anexo” del presente estudio.

¹⁴¹ Véase el Plan de Incentivo antes mencionado, ubicado en el apartado Anexo del presente estudio.

mínimo asociado al tramo 1 es de \$5.000, el monto máximo asociado al tramo 3 es de \$39.300, tal y como lo demuestra el plan de incentivo antes mencionado (véase Anexo).

En campañas de televenta o telecobranza, en tanto, un elemento que genera focos de conflicto y variaciones en los salarios de los trabajadores tiene que ver con las comisiones por metas de cobranza telefónica y principalmente la caducidad de las “carteras de clientes” (la base de clientes morosos a los que deben contactar) y la baja contactabilidad (dada la antigüedad de dicha cartera de clientes), reflejada en escasos números telefónicos vigentes (o correspondientes a los titulares de las cuentas) donde poder contactar a los clientes morosos de algún servicio de la compañía mandante. Debido a ello, los teleoperadores difícilmente – o más bien, en nula ocasión – puedan lograr las metas u incentivos económicos planteados por la gerencia, y con ello incrementar sus rentas a contar de la asignación de bonos, tal como lo detalló un agente de telecobranza.

Por último, entre las causas que ameritan la pérdida inmediata del bono variable – ya sea una parte o en su totalidad – destacan aspectos vinculados a la responsabilidad de los agentes telefónicos (ausentarse al trabajo sin la debida justificación médica, atrasos reiterados), pero también factores ligados a la empresa (mal funcionamiento de computadores y *software*, por ejemplo) que de manera indirecta contribuyen a la no obtención de los bonos. El relato de una dirigente sindical así lo refleja.

“Te descuentan por atrasos, porque faltaste, o porque no alcanzaste a “loguearte” a la hora porque el computador estaba malo. Y pese a que ese es un factor externo al trabajador... igual te lo descuentan (...) Y eso ocurre porque están amarrados a factores coercitivos”, sostiene (Tamara Muñoz, Presidenta de FETRACALL).

Tras examinar la composición de los salarios de los teleoperadores y sus planes de incentivo, así como también su visión crítica respecto de aquellos, conviene ahora analizar sus niveles de ingresos.

c) El nivel de las remuneraciones.

El nivel de las remuneraciones en el rubro de los *call center* es llamativamente bajo, tal como lo reflejan los datos de éste y otros estudios. En efecto, los teleoperadores que compusieron la muestra de esta investigación registraron un salario promedio inferior a los \$270.000 líquidos, ubicándose en **\$267.857**¹⁴². De modo semejante, un estudio realizado por la Dirección del Trabajo hace algunos años (Morales y Uribe-Echeverría, 2010) precisó que el sueldo promedio de los agentes telefónicos bordeaba los \$250.000 líquidos.

La cifra promedio de ingresos del presente estudio (\$267.857) se obtuvo estableciendo tramos de ingreso¹⁴³, mediante lo cual, a cada entrevistado, se le solicitó que ubicara su último ingreso dentro de algún tramo¹⁴⁴. Luego, a partir de aquella información, se elaboró una tabla que incluyó los siguientes aspectos: tramos de ingreso (desde y hasta), el promedio de ambos tramos (xi), el número de casos (fi) que se ubicó dentro de cada tramo, y por último, la sumatoria de los ingresos asociados a cada tramo, divididos por el total de casos, tal como se aprecia a continuación.

Tabla 21: Remuneraciones de los teleoperadores.

Tramo	Desde	Hasta	Marca de clase (Xi)	Nº de casos (fi)	Xi*fi
1	0	160.000	80.000	2	160.000
2	160.001	260.000	210.000	5	1.050.000
3	260.001	360.000	310.000	4	1.240.000
4	360.001	460.000	410.000	2	820.000
5	460.001	500.000	480.000	1	480.000
TOTAL				14	\$267.857

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los ingresos declarados en las entrevistas.

¹⁴² Esta cifra comprende a los teleoperadores que cumplían labores en distintas jornadas (completa, intermedia y parcial) y campañas (atención a clientes y soporte técnico, ventas y cobranza telefónica). Por ejemplo, quienes laboraban en jornada completa registraron un ingreso promedio de \$236.667. Por su parte, quienes hacían lo propio en jornadas intermedias y parciales registraron un sueldo promedio de \$198.000.

¹⁴³ En el entendido que hay personas a las que, por diversos motivos, no siempre les gusta revelar a cuánto asciende su sueldo, y como consecuencia de aquello, no brindan una cifra exacta.

¹⁴⁴ Las entrevistas fueron aplicadas antes del último reajuste del IMM (el cual a contar del 1 de agosto de 2013 fijó el sueldo mínimo en \$210.000), por lo cual se contabiliza el IMM vigente durante el año 2012, equivalente a \$193.000.

Como se puede apreciar en la tabla, un porcentaje significativo de los entrevistados (78,57%) manifestó tener un ingreso que oscila entre los \$160.000 y los \$360.000, lo que refleja los bajos niveles salariales existentes en los CCT. Más allá de la cifra promedio de ingresos, llama poderosamente la atención la presencia de salarios extremadamente bajos en el rubro investigado:

“Va a ser mi primer sueldo éste mes (trabajando 20 horas semanales). Deberían ser como \$138.000, pero va a ser mucho menos porque tengo muchos atrasos (...) entonces voy a tener como \$110.000, creo” (MJ4).

El monto máximo de ingresos que pudo observarse correspondió al de una teleoperadora que cumplía jornada completa en una campaña de ventas telefónicas, cuyo salario superó los \$450.000. Importante variación en los ingresos que estaría condicionada principalmente por el tipo de jornada y el tipo de campaña en que desempeñaban labores los agentes entrevistados: los ingresos más altos fueron los de quienes laboraban en jornada completa y en campañas de ventas telefónicas. En contrapartida, los ingresos más bajos fueron los de aquellos teleoperadores que cumplían jornada parcial y en servicios de atención a clientes.

Tenemos sueldos bajos.

Tomando en cuenta los datos del presente estudio y los de Morales y Uribe-Echeverría (2010), se podría señalar que el ingreso promedio de los teleoperadores de CCT en Chile fluctúa entre los \$250.000 y los \$270.000. La situación se vuelve aún más compleja para aquellos trabajadores que no logran obtener el bono variable, quienes a fin de mes sólo reciben la parte fija de su salario (sueldo base y gratificación legal), o sea, en el mejor de los casos, superarán ligeramente el umbral del salario mínimo por una jornada ordinaria de trabajo (lo equivalente a 1,4 Ingreso Mínimo Mensual)¹⁴⁵. El testimonio de una agente de telecobranza así lo refleja:

¹⁴⁵ Quienes laboran en jornada parcial o intermedia, obtendrán un sueldo proporcional, calculado de acuerdo a la cantidad de horas trabajadas. Por ejemplo, con un IMM de \$193.000 correspondiente a una jornada de 45 horas semanales, el valor proporcional en una jornada de 36 horas será de \$154.000 aproximadamente. Ingreso que disminuirá aún más para quienes laboran en jornada parcial de 30 horas, el cual se ubicarán en una cifra cercana a los \$128.000.

“Queda como total a pagar \$193.000 como sueldo base. Y claro, de ahí para arriba, se incrementará la renta dependiendo de si llegamos a la meta o no. Si no, sólo sacas eso... sueldo base” (MA1).

Por su parte, los “informantes clave” de esta investigación reafirman el balance sobre los bajos niveles salariales en el rubro investigado, al señalar:

“A mí me tocó hacer un estudio sobre la realidad en los call center y en algunas encuestas los sueldos eran extremadamente bajos” (Marco Kremerman, investigador Fundación Sol). “Si realizas un parámetro de estas empresas, te darás cuenta que en la mayoría lo que se gana es el ingreso mínimo más un bono o una comisión en relación al variable que puedas lograr. Y eso es todo” (Tamara Muñoz, Presidenta de FETRACALL).

Por otro lado, al observar los hallazgos de otros estudios sobre esta materia, es posible constatar además que en países como Chile (Kremerman, 2006; Morales y Uribe-Echeverría, 2010) y Argentina (Del Bono, 2006), los niveles salariales de los trabajadores de CCT se caracterizan por ser bajos respecto a los ingresos que perciben los agentes de los países que externalizan sus servicios telefónicos¹⁴⁶. Particularmente, se apreciaron notorias diferencias entre los ingresos de teleoperadores chilenos y los de sus pares españoles, tal como lo detalla un entrevistado quien se refirió a éste tema y además lo vinculó al ámbito de la externalización de servicios.

“...es como una forma de subcontratación, porque yo trabajo para ONO. A ellos, Unísono les cobra por mí... y ahí van “cortando la cola”. Por ejemplo, en España pagan €1.000. No creo que Unísono cobre por cada operador €1.000. O sea, no estarían ganando nada. Por ejemplo, por un teleoperador que cobran €1.500, aquí pagan, con suerte, \$350.000 líquido... ya, dejémoslo en \$400.000 (...) Por eso yo pienso que es tan lucrativo traer call centers a estos países” (HJ3).

Pero ¿Por qué los sueldos son tan bajos?

Como bien señalan diversos estudios y artículos de prensa, los bajos sueldos constituyen un rasgo característico del empleo en los *call center*. Estos cumplen un papel fundamental como fuerza de atracción de las inversiones, lo que incentiva la corriente de deslocalización o recolocación de servicios en lugares con mano de obra más barata que la del país de

¹⁴⁶ Del Bono (2006), en Morales y Uribe-Echeverría (2010), precisa que por 6 horas diarias de trabajo el ingreso de teleoperadores argentinos que desempeñan labores en español fluctúa entre \$700 y \$800 (\$96.000 y \$110.000 en Chile), mientras que el ingreso de quienes prestan servicios telefónicos bilingües en Argentina oscila entre \$1.000 y \$1.200 (137.000 y 165.000 pesos chilenos, respectivamente).

origen (Michelli, 2006); en un sector cuyos costos de operación en recursos humanos bordearían el 60% (desde ACEC incluso han sostenido que estos se elevarían por sobre el 70%). Para los dirigentes de dicha entidad gremial, los bajos sueldos se explicarían por dos causas: los costos y competencias del mercado y la baja calificación que requiere el trabajo que realizan los teleoperadores, tal como se aprecia en el siguiente fragmento de entrevista extraído de otro estudio¹⁴⁷:

“En la industria del call center externo (...) existe una guerra de precios. Hay compañías que hacen licitaciones de servicios al mejor postor, por lo cual los call center cobran muy barato, lo que se traduce en bajos sueldos” (Académico y Consultor de empresas de call center). “Como la calificación es baja (...) no se busca una alta, por un tema de costos laborales, se afectan directamente los salarios” (Jefe de personal de una empresa de call center).

Contraria a aquel discurso, Tamara Muñoz (dirigente sindical) fue categórica en negar la veracidad de los altos costos con que operarían los CCT en Chile en materia de recursos humanos (los que corresponderían a salarios y beneficios, selección y capacitación de personal), esgrimiendo para ello dos motivos: el acceso de estas empresas a múltiples beneficios estatales y los bajos sueldos que las mismas pagan a sus trabajadores.

“Mira, yo no creo que sea tan cierta [la afirmación de ACEC]. Para nada. O sea, si te das cuenta estas empresas ocupan mucho el tema de los subsidios: subsidio a la mano de obra juvenil, subsidio a la mano de obra femenina, por todo ocupan subsidio. Y las mismas empresas que vienen del extranjero y se instalan aquí ocupan subsidios del gobierno, y después llegan y se llevan la empresa a otro lado nomás (...) Porque además, si realizas un parámetro de estas empresas, te darás cuenta que en la mayoría lo que se gana es el ingreso mínimo más un bono o una comisión en relación al variable que puedas lograr. Y eso es todo” (Tamara Muñoz, Presidenta FETRACALL).

En estrecha relación con lo anterior, el funcionar sobre una estructura de *holding*, dice Muñoz, les permite a los *call center* externalizados, por una parte, obtener altas utilidades (incluso en tiempos de crisis económica), y por otra, transmitir los costos de operación a los trabajadores, como bien remarca la dirigente sindical antes citada.

“Estas empresas, antes del tema de la crisis que hubo hace algunos años atrás, por ahí por el 2009, venían ganando un porcentaje cercano al 20% en utilidades. Y con crisis incluida, fue el único sector que siguió creciendo. Las utilidades de estas empresas son altísimas. Y como sabrás, éstas pertenecen a holdings, que están separados en varias partes. O sea, por todos

¹⁴⁷ Fragmento de cita extraído de: Uribe-Echeverría y Morales (2010:89).

lados ganan mucho dinero. Y ganan también cagándose a los trabajadores” (Tamara Muñoz, Presidenta FETRACALL).

Complementando lo expuesto anteriormente, Kremerman (investigador) explica el modo en que se organizan los CCT con el fin de obtener mayores utilidades:

“las empresas operan con una estructura de holding (...) si yo divido una empresa en siete partes... entonces a la parte uno le pido que me rente tanto, a la parte dos me rente tanto, y así sucesivamente. La empresa rinde enormemente, la matriz que consolida todos los ingresos, pero a cada parte pequeña yo le pido que me rente como si fuera la grande. Eso significa que debo tratar de disminuir los costos en la menor medida posible en cada unidad, y eso hace que los que se benefician sean los que concentran la razón social principal, los dueños de la empresa” (Marco Kremerman, investigador Fundación Sol).

Habiendo analizado las remuneraciones (composición, planes de incentivo y niveles salariales) de los teleoperadores, se procede a examinar a continuación el último elemento que compone las condiciones laborales de estos trabajadores, a saber, el medio ambiente de trabajo en los centros de llamadas externalizados.

5.4.4. Medio ambiente de trabajo en los *call center* tercerizados.

a) Infraestructura de los *call center* tercerizados.

El abaratamiento de costos vinculados al ámbito tecnológico (gastos derivados de la adquisición de *hardware, software*)¹⁴⁸, sumado a valores accesibles para el arriendo del espacio físico, le permite a las empresas oferentes de servicios telefónicos montar (y desmontar) con facilidad un centro de llamados. Escenario que ha favorecido el traslado de puestos de trabajo hacia distintas locaciones con buena infraestructura de telecomunicaciones, aceptable calidad de recursos humanos y mano de obra más barata que la del país de origen, como ocurre en el caso de Chile.

¹⁴⁸ Un claro ejemplo de aquello lo constituye la evolución del código *open source* (código abierto), lo que ha permitido a las empresas de *call center* pasar de inversiones iniciales de entre 50.000 y 100.000 dólares, a montos de 3.000 dólares para empezar a funcionar, sostiene Michelli (2012).

Trabajamos en edificios antiguos y/o reacondicionados.

Hechas las consideraciones anteriores, no debiera ser motivo de sorpresa que los *call center* externos opten por instalar sus plataformas de atención telefónica en edificios antiguos y/o reacondicionados, ubicados en distintos puntos de la capital, con el fin de abaratar costos. Así, en los distintos pisos de un mismo edificio confluyen varias empresas oferentes de servicios telefónicos tercerizados. No obstante, el hecho de ubicar estas plataformas en espacios readecuados a nuevas funciones sin la debida planificación, genera inconvenientes en los entrevistados y en la normal realización de su labor como agentes telefónicos.

“Éste era un edificio que fue reacondicionado, acá hubo antes una fábrica. Entonces, es un piso que no es el más apropiado (...) vas a mover la silla y como que se te va para el lado... el piso no es plano, para nada” (HA2). “Y bueno, como todo edificio antiguo, a veces estás expuesto a los malos olores de los desagües o que se tapan los baños” (MA1).

Al observar en el terreno los lugares de trabajo de los teleoperadores (mediante la aplicación de las entrevistas, varias de ellas en las mismas empresas), fue posible constatar que en dichos espacios productivos, al haber sido readecuados a nuevas formas de empleo ligadas a los servicios y las nuevas tecnologías, no se tuvieron en total consideración criterios ergonómicos¹⁴⁹ acordes al tipo de trabajo que se debía desempeñar, sino más bien prevaleció la reducción de costos como criterio último al momento de trasladar e instalar una plataforma de atención telefónica. Mediante la utilización de un esquema laboral basado en la subcontratación, la empresa principal no sólo externaliza sus servicios de atención telefónica a un tercero, sino también delega una serie de aspectos a la empresa que asume la actividad productiva externalizada, entre ellos la seguridad de los trabajadores.

En efecto, adquieren aún mayor relevancia las condiciones de higiene y seguridad en que desempeñan su actividad los trabajadores del rubro de *call center* en Chile, particularmente los teleoperadores de empresas externalizadas.

¹⁴⁹ La ergonomía es una ciencia que estudia el comportamiento y las relaciones del ser humano en el puesto de trabajo, buscando además la adaptación de las condiciones de trabajo a las características fisiológicas y psicológicas del trabajador (García *et al.*, 2011:262).

b) Higiene y seguridad en los *call center*.

“La empresa está obligada a mantener en los lugares de trabajo las condiciones sanitarias y ambientales necesarias para proteger la vida y la salud de los trabajadores que en ellos se desempeñan, sean éstos dependientes directos suyos o lo sean de terceros contratistas que realizan actividades para ella” (Decreto Supremo N° 594, Título I: “Disposiciones Generales”, Artículo 3).

Las condiciones de higiene y seguridad en que trabajan los agentes telefónicos es un tema que emergió con fuerza del discurso de teleoperadores e “informantes clave”. En este sentido, las opiniones de una dirigente sindical del sector y de un investigador son clarificadoras, y al mismo tiempo, categóricas.

“Mira, en cuanto al tema de condiciones de higiene y seguridad... son pésimas, pésimas” (Tamara Muñoz, Presidenta de FETRACALL). “Yo creo que las condiciones laborales en los call center son malas, muy malas (...) A nosotros en la Fundación Sol nos han escrito muchas personas. Hemos entrevistado a algunas, y son los casos más dramáticos que tenemos en términos de condiciones ambientales de trabajo” (Marco Kremerman, investigador Fundación Sol).

Faltan casinos, los baños están “taponeados”.

Un tema de suma importancia, que atañe a las condiciones sanitarias en que laboran los teleoperadores, es el relacionado con los servicios higiénicos. De acuerdo al relato de varios entrevistados, se pudo comprobar la presencia de una reducida cantidad de baños en empresas que sobrepasan los 400 trabajadores, o sea, “grandes empresas”, y también el mal estado de conservación y mantenimiento de estos servicios higiénicos. Situación denunciada por una dirigente sindical y compartida por otras teleoperadoras.

“Y bueno, como todo edificio antiguo, a veces estás expuesto a los malos olores de los desagües o que se tapan los baños. Eso es lo otro ¡muy pocos baños! Para un lugar que tiene 3 turnos de trabajo, o sea, hablamos de un grupo humano en que circulan unas 400 personas diarias” (MA1). “... el baño pasa lleno, muchas veces sucio. Se echan a perder, se tapan. Muy incómodo” (MJ4). “En KONECTA tienes una cantidad mínima de baños. Algunos están “taponeados”, etc. Esa es la excusa de la empresa, pero no sé... tienes dos baños para cuatrocientas y tantas mujeres. O sea, es una cuestión “tirá de las mechas” (Tamara Muñoz, Presidenta de FETRACALL).

Otro tema evidenciado por una dirigente sindical del rubro fue la falta de casinos para que los teleoperadores puedan consumir sus alimentos como corresponde. Y cuando los hay,

estos presentan un reducido tamaño. Escenario que obliga a los trabajadores que laboran con sistema de turnos a postergar su hora de colación, a la espera de que el casino esté más desocupado o que haya un microondas disponible para calentar su comida, e incluso comer fuera de las instalaciones de la empresa, por ejemplo, en la calle.

“En las empresas donde se trabaja para España, de noche, tienes casos como el de Emergia, Sitel, Unisono, te hablo de empresas grandes, donde, por ejemplo, el casino no funciona (...) Bueno, no todas las empresas tienen casino para sus trabajadores... Sur Asistencia no tiene casino, por ejemplo. Y los casinos que las empresas tienen, son unas cosas minúsculas para que la gente pueda almorzar. Y como se trabaja por turnos, obviamente que te perjudica porque no todos los trabajadores pueden almorzar en el mismo horario: tienen que calentarse la comida, y comérsela afuera, en la calle” (Tamara Muñoz, Presidenta de FETRACALL).

En términos de higiene, la realidad anteriormente descrita no sólo refleja el incumplimiento por parte de los CCT respecto de uno de los principios básicos que permitirían concebir a este trabajo como algo *decente*, es decir, la realización de una labor en condiciones “humanamente dignas” (tal como lo establece la OIT en su propuesta de “trabajo decente”). También da cuenta de personas que a menudo se ven expuestas a situaciones degradantes en materia sanitaria, que ven vulnerados sus derechos básicos como trabajadores al no tener acceso a baños limpios y/o casinos donde ingerir sus alimentos como la ley lo establece.

Escaleras sin respaldos, accidentes laborales.

Otro tema vinculado al desempeño de labores en edificios antiguos, tiene que ver con las condiciones de seguridad en que trabajan los teleoperadores. Contrario a lo que pudiera pensarse, dada la naturaleza del trabajo a realizar, a través de las opiniones de los entrevistados fue posible apreciar la ocurrencia frecuente de accidentes de trabajo que ponen en serio riesgo la salud e integridad física de las personas; ya sea por problemas de infraestructura que presentaban los edificios, o bien por vías de circulación carentes de medidas de seguridad mínimas, como escaleras sin respaldos y peldaños sin elementos antideslizantes.

“Eh, bueno, por ser un edificio antiguo donde yo trabajo, con esas escaleras de mármol, viejas... créeme que en invierno es complicado cuando la gente entra con los pies húmedos y quedan las escalas resbalosas, dejan el piso mojado, y tú te caes nomás. Varias señoras se

han sacado cresta y media. Por lo general, trato de andar con cuidado para no caerme.” (HA3). “También se dan accidentes, sobre todo en invierno, porque las escaleras no tienen barandas... igual peligroso. Entonces uno igual se expone a esas cosas (...) A veces, por decirte, uno tiene que bajar y subir las escaleras para ir al baño, y muchas compañeras se han accidentado. Algunas se cayeron y se golpearon la cabeza, otras se doblaron los tobillos. Igual heavy” (MA1).

Al haber escaleras sin respaldos ni algún tipo de aislante en sus peldaños que ayude a prevenir accidentes, aspectos básicos que deberían cumplirse en todo lugar de trabajo, queda en evidencia que en su búsqueda por abaratar costos e incrementar utilidades (trasladando sus centros de llamadas a edificios antiguos y faltos de medidas de seguridad), los CCT se despreocupan de la salud e integridad física de sus trabajadores. Esto se ve reflejado en la ocurrencia habitual de accidentes laborales que afectan a estas personas y que podrían evitarse si las empresas invirtieran los recursos necesarios en mejorar la seguridad e infraestructura de sus zonas de trabajo. También en materia de seguridad, las opiniones de algunos entrevistados apuntan a que la configuración de un espacio de trabajo hacinado podría resultar perjudicial en caso de producirse alguna emergencia, más aún considerando el acotado espacio de pasillos y vías de evacuación. Ciertamente, el relato de una teleoperadora plantea la posibilidad de que ocurra una emergencia, y cómo ésta sería afrontada en su lugar de trabajo.

“Igual, es súper hacinado... todo muy junto. Por ejemplo, nosotros siempre decimos, “en el caso de un terremoto, tamos fritos, queda la embarrada”, porque los pasillos son chiquititos. Hay puestos por acá y puestos por allá, y uno pasa por el medio... por un espacio súper pequeño, y en caso de que tuviéramos que arrancar de una emergencia, el problema con las sillas... quedaría la embarrada” (MJ4).

Pese al revuelo mediático que generó el terremoto ocurrido el 27/F, la opinión de una dirigente sindical reafirma lo expuesto anteriormente: las empresas de *call center* externalizadas no están cumpliendo con los estándares mínimos de seguridad que la ley exige; reflejando una problemática no resuelta en términos de seguridad, que pone en serio cuestionamiento el rol fiscalizador del Estado en esta materia, y sobre todo, demuestra la desprotección a la que se ven expuestos los teleoperadores en sus lugares de trabajo.

“[Respecto a] las salidas de emergencia y Operaciones Daisy... con todo el tema que hubo después del terremoto, estas empresas para nada funcionan o están dentro de la normativa legal en cuanto a condiciones de higiene y seguridad. Y esa cuestión nosotros la hemos

denunciando millones de veces en la Dirección del Trabajo, y hasta el día de hoy no se ha solucionado. Ninguna de sus administraciones lo ha sabido resolver, ni menos las empresas (Tamara Muñoz, Presidenta FETRACALL). "... yo creo que sí hay problemas. Aunque yo creo que la Inspección (del trabajo) ha ido, no sé si también tiene que ver la Mutual (de seguridad), pero han ido y no han hecho cambios" (MJ4).

Al ser una actividad ligada al ámbito de los servicios, el desempeño de actividades en un CC suele incluirse dentro de los "trabajo de oficina", por lo que su realización acarrearía menos riesgos para quienes ejecutan dicha labor. No obstante, existen igualmente factores de riesgo que pueden dañar la salud de una persona durante la realización de su trabajo como teleoperador, resaltando así la importancia de conocer las características del puesto de trabajo donde habitualmente desempeñan su actividad.

c) Puesto de trabajo de los teleoperadores.

¿Te acuerdas del comercial de Armonyl?

En cuanto a su diseño y características, los entrevistados describen su puesto de trabajo como un "cubículo", compuesto de tres paneles o separadores de ambiente (dos al costado y uno al frente) que enclaustran y aíslan a cada teleoperador. Es un módulo de trabajo cerrado, pensado para ser ocupado sólo por una persona y cuyo diseño refleja la utilización del espacio como elemento de control (Morales y Uribe-Echeverría, 2010), al mantener al teleoperador circunscrito a la labor que debe realizar e incomunicado del resto de sus compañeros. De esta manera, los paneles aseguran un mayor control de los trabajadores, al tiempo que permiten abaratar costos en términos de espacio ocupado por persona¹⁵⁰. No obstante, dada la extrema cercanía entre una estación de trabajo y otra, los paneles se muestran incapaces de evitar el ruido ambiente provocado por un teleoperador durante el transcurso de una llamada telefónica, lo que genera incomodidad y distracción en la labor del trabajador contiguo.

¹⁵⁰ Por ejemplo, en el caso de España, el Ministerio del Trabajo e Integración, a través del Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo (España) y mediante el Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, BOE nº 97, de 23 de abril, recomienda la existencia de "2 metros cuadrados de superficie libre por trabajador", al tratarse de oficinas y locales de servicios. Situación diametralmente opuesta a la que se vive en los centros de llamadas, como se verá más adelante.

“No sé si has visto el comercial de Armonyl, como un cubículo cerrado, así es el puesto de trabajo [risas]. Tiene 3 paredes, el escritorio al centro y tú te quedas como metido adentro” (MA2). “Es un puesto individualizado, no comparto posición con otra persona” (HA2). “Muchas veces no estás atendiendo llamadas, pero escuchas que tu compañero está gritando “es que usted no me entiende la llamada”; o al terminar la llamada, el típico “esta gente de mierda”, etc. Eso es lo tenso” (HJ3).

Respecto a su organización y distribución, los módulos de trabajo están dispuestos uno al lado de otro, extendiéndose en hileras a lo largo de varios pasillos al interior de las salas donde estos se encuentran. Según consignan algunos teleoperadores, en una misma sala (dependiendo de su tamaño) puede haber entre 6 y 7 pasillos, cada uno conformado por 8 a 10 posiciones, lo que equivaldría a 60 módulos por piso aproximadamente. Si se contabilizan coordinadores y supervisores, *team leaders* y teleoperadores, en un mismo espacio de trabajo pueden confluír cerca de 70 trabajadores. Esta peculiar manera de organizar el espacio de trabajo en los CC evoca de inmediato la imagen de las fábricas del período industrial: un grupo considerable de personas aglutinadas en un reducido espacio productivo, en una asociación que ya fue expuesta por varios autores en el marco teórico y en apartados anteriores.



Como se mencionó anteriormente, los puestos de trabajo se ubican en salas y oficinas, debido lo cual utilizan preferentemente luz y ventilación artificial. En razón de aquello, algunos entrevistados manifestaron diversos inconvenientes vinculados a los sistemas de ventilación, ya sea debido a su antigüedad y mal estado de funcionamiento, o bien al modo en que son manipulados, lo que expone a estas personas a lo que se conoce como *disconfort térmico*, causado por el frío o el calor en exceso, o bien por la falta de aire acondicionado

en verano y calefacción en invierno (García *et al.*, 2011), así como también a las respectivas enfermedades y malestares físicos asociados a dicha situación.

“El tema que más me complica a mí, es el tema del aire acondicionado. Los sistemas que operan son bastante antiguos, y están en malas condiciones (...) Entonces sí, por lo general, muchas personas están constantemente con licencias por ese motivo (aire acondicionado). Incluso en verano mucha gente se resfría” (HA3). “A veces, el aire es muy frío y por ese motivo la gente se enferma constantemente. De hecho, ayer o anteayer hubo una señora a la que le dio tos compulsiva, producto del aire acondicionado” (HJ3). “Bueno, nos tienen aire acondicionado, pero siempre se van a los extremos. Como que ahora nos ponen muy fuerte el aire, y en el verano demasiado frío” (MJ4).

El puesto de trabajo debe tener un espacio adecuado, que permita movimientos y cambios de posiciones, toda vez que las posturas de trabajo prolongadas, mantenidas por un período extenso, producen desde dolores musculares (que afectan principalmente espalda, hombros y cervicales) hasta trastornos circulatorios¹⁵¹ (García *et al.*, 2011).



Dada la naturaleza del trabajo que debe realizar, el teleoperador mantiene una postura fija durante varias horas: sentado, con la mirada sobre la pantalla del computador y con un auricular que lo mantiene unido a su estación de trabajo mediante el cable que se conecta a la consola telefónica. Sin embargo, al tener una extensión cercana al metro de ancho, el puesto de trabajo de los agentes telefónicos corresponde a un espacio de dimensiones pequeñas, que no permite mayores desplazamientos, cambios de postura, ni tampoco ubicar

¹⁵¹ Al permanecer la persona sentada por largas horas, sin mover las piernas, parte de la sangre que debería retornar al corazón se acumula en las venas de las piernas, brazos y cuello, lo que dificulta la normal circulación sanguínea, agrega García *et al.* (2011:263).

otros objetos (que no sean herramientas de trabajo) sobre la mesa de escritorio, tal como se aprecia en los siguientes relatos y en la imagen adjunta.

“Hablamos de un puesto que con suerte es de 1 metro de ancho, por lo que tienes a tu compañero al lado tuyo (HJ3). “A mí me tocó observar algunos puestos de trabajo: están súper pegados unos de otros, hay súper poco espacio para poner un vaso de agua o una tasa de café” (Marco Kremerman, investigador - Fundación Sol).

No tenemos puestos fijos.

Usualmente, los puestos de trabajo no pertenecen a un teleoperador específico, sino más bien son de carácter rotativo. Ante esta situación, los agentes incurren en “tiempos muertos” al tener que deambular con sus pertenencias (bolsos o carteras) en busca de un puesto disponible. Esto retrasa su horario de conexión a los sistemas que miden su “disponibilidad”, y por ende, afecta al componente variable de su remuneración. El carácter transitorio del puesto de trabajo también les resta la posibilidad de personalizar dicho espacio, de hacerlo más “amigable” (al pasar tantas horas del día en el mismo lugar), tal como queda reflejado en el discurso de una entrevistada.

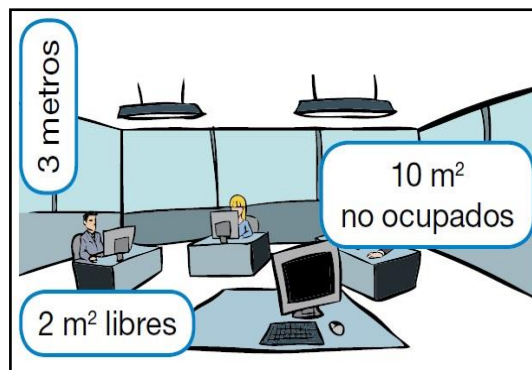
“No hay puestos fijos o designados, no, solamente los supervisores tienen los puestos designados (...) Tampoco puedes poner fotos, no puedes poner algo personal que lo haga como tuyo, porque al otro día tú no sabes si vas a estar sentado ahí. Incluso, cuando te vas a almorzar, te lo llevas todo y cuando vuelvas puede que no te toque ese mismo puesto” (MA2).

En síntesis, el diseño del puesto de trabajo, su organización y tamaño, configuran un espacio que es percibido por los teleoperadores como un lugar que no reúne las condiciones favorables para que una persona desempeñe labores de manera adecuada durante el cumplimiento de jornadas laborales extensas. A ello habría que añadir el ruido ambiente generado simultáneamente por las conversaciones de decenas de trabajadores durante el transcurso de su tiempo de trabajo, y temperaturas altamente fluctuantes provocadas por los sistemas de ventilación. No debiera causar sorpresa, entonces, que los teleoperadores definan su puesto de trabajo no sólo como un lugar “hacinado”, sino también “estresante”, “ruidoso” y “caluroso”. Algunos testimonios así lo reflejan.

“No encuentro que sea lo más cómodo que tendría que tener un puesto de trabajo en que la persona que se desempeña ahí está 10 horas (...) es muy, muy reducido el espacio” (HA3). “Igual, es súper hacinado... todo muy junto (MJ4). “Estresante (...) siempre tienes las mismas murallas, las mismas cosas, porque (los puestos de trabajo) son todos de un sólo color” (MA2). “Es ruidoso en las horas pick, caluroso igual. A veces muy frío (producto del aire acondicionado)” (HJ3).

El balance negativo de los entrevistados sobre el reducido tamaño de sus estaciones de trabajo, se condice con lo recomendado por la literatura especializada acerca de las dimensiones adecuadas que debe tener un puesto de trabajo: 3 metros de altura, 2 m² libres y 10 m² no ocupados, tal como se aprecia en la siguiente figura:

Dimensiones adecuadas de los lugares de trabajo.



Fuente: García *et al.* (2011:174).

d) Mobiliario y herramientas de trabajo.

Generalmente, el mobiliario de trabajo en el que los agentes telefónicos desarrollan su actividad lo conforman: una mesa y un asiento de escritorio (con ruedas y respaldo reclinable). En dicho espacio, habitualmente, se ubican las siguientes herramientas de trabajo: un computador, que contiene los *software* o programas de atención a través de los cuales se gestiona el llamado; una consola telefónica; y un auricular (cintillo) que va conectado a la misma, produciéndose así la comunicación entre cliente y teleoperador.

Asientos malos, computadores “pegados”.

Las opiniones de varios entrevistados revelaron una alta disconformidad frente al mal estado en que usualmente se encontraban el mobiliario y las herramientas de trabajo, lo que dificulta la realización de manera óptima de las labores asignadas. Específicamente, tanto los agentes telefónicos como una dirigente sindical del sector apuntaron sus críticas hacia la mala condición en que se encontraban los asientos de escritorio (problemas para regular su altura y ajustar el apoyo de la espalda), la lentitud con que funcionan los computadores y el deteriorado estado de los auriculares. A partir de aquello, algunos entrevistados señalan:

“A nivel general, tienes el problema de los cintillos, de los computadores, el tema de las sillas... del puesto de trabajo en sí, que no te acompaña para nada en la labor que tienes que ejecutar como teleoperador” (Tamara Muñoz, Presidenta de FETRACALL). “Las sillas están malas de repente, no de repente, un 80% de las sillas de mi trabajo están malas o muy reclinadas. A algunas tampoco se les puede regular bien la altura” (HJ4).

Desde el punto de vista ergonómico, se recomienda que los asientos de trabajo sean estables, que proporcionen al usuario comodidad y que le permitan cambios de postura. La altura de las sillas debe ser regulable, para así adaptarse a las características de cada persona, mientras que el respaldo debe ser reclinable y su altura ajustable (García *et al.*, 2011). No obstante, del relato de los entrevistados se puede apreciar además la escasa sincronía existente entre las dimensiones del puesto de trabajo y el tamaño del mobiliario, reflejado en sillas de mayor tamaño que el espacio donde estas debían ubicarse, o bien, cuando el tamaño de las mismas no contempla las dimensiones corporales de las personas.

“De Ñuñoa nos cambiaron para acá, y allá los módulos eran el triple de lo que son hoy día. Tampoco son tan pequeños los de ahora, lo que pasa es que la silla es muy grande (MJ2)”. “Las sillas no son muy cómodas... soy una persona bastante alta, no soy el único, hay varios compañeros que tienen el mismo problema, que las sillas no son muy apropiadas para el cuerpo nuestro” (HA2).

Las sillas en mal estado pueden acarrear malestares y enfermedades (lumbago, dolores de cuello, espalda, brazos y muñecas) vinculados a una mala postura prolongada por varias horas. La persona debe modificar su ángulo de visión para adecuarse a un asiento defectuoso (pudiendo generarse afecciones oculares), poniendo en riesgo también su integridad física (aumenta la posibilidad de accidentes laborales). Un asiento en malas

condiciones que deba usarse de manera continua no contribuye necesariamente al cumplimiento óptimo de las labores asignadas: las empresas les exigen a los teleoperadores que estén el mayor tiempo posible “conectados” atendiendo llamadas, debiendo permanecer sobre asientos deteriorados la mayor parte de la jornada laboral. El no hacerlo, implica la pérdida de bonos de productividad (asociados a la conexión), o sea, una menor remuneración a fin de mes.

Otro tema habitual en el discurso de los entrevistados ha sido la mala calidad y el mal funcionamiento de sus herramientas de trabajo. Al laborar con artículos en malas condiciones, el teleoperador debe afrontar una serie de inconvenientes.

El uso de auriculares defectuosos (suelos o quebrados) dificulta de sobremanera la comunicación: difícilmente pueda haber una “escucha activa” si el teleoperador no logra oír de manera clara lo que dice el cliente, afectando así su rendimiento. Ante dicha situación, el AT tiende a subir el volumen de sus auriculares, pudiendo experimentar posibles problemas auditivos en el mediano plazo. Bajo estas condiciones, la persona también se ve expuesta a infecciones al oído provocadas por el traspaso frecuente de cintillos entre los agentes telefónicos (habitualmente, sin la almohadilla que protege los oídos), sin las debidas medidas de higiene (Morales y Uribe-Echeverría, 2010). Igualmente, al haber computadores que se quedan “pegados”, se ralentiza la atención telefónica. Más aún si se considera que gran parte de la misma se efectúa mediante varios *software* a través de los cuales el teleoperador busca dar solución a los requerimientos del cliente, y que en ciertos casos, dichos programas informáticos no se encuentran disponibles en todos los computadores.

“Tienes también el tema de los cintillos, que es una herramienta fundamental para el trabajo que tienes que ejecutar, y por ende, debes funcionar al 100%. Y si te falla, sabes que ya empiezas a perderte los bonos (...) Lo otro, el tema de los computadores. Tú sabes que tienes que llegar un poco antes para poder “logearse”, porque de lo contrario también vas perdiendo plata por el tema de los bonos. Entonces, una cosa está amarrada con la otra, y al final eso también te va perjudicando como trabajador (Tamara Muñoz, Presidenta de FETRACALL). “Muchas veces el cintillo no funciona. A veces te pasan algunos que vienen quebrados y sin la esponja que te cubre el oído, lo que molesta bastante, y tienes que estarlos moviendo para que funcionen o subiéndoles el volumen. Las consolas, lo mismo, están todas desarmadas (...) A veces, se queda pegado (el computador), se caen los programas, no funcionan (...) Hay veces en que, en esta pega al menos, los programas no

están en todos los computadores, por lo que te piden que tú le hagas el pago al cliente que atiende un compañero”. (HA1).

En este escenario, la empresa le exige al trabajador altos estándares de atención a sus clientes que no se condicen con la calidad del mobiliario de trabajo y las herramientas que la misma ofrece, produciéndose un fuerte contraste entre los elevados niveles tecnológicos con que opera la industria de *call center* y las deficiencias en materia de infraestructura, herramientas y mobiliario de trabajo que la misma brinda a sus trabajadores. Aspectos que podrían entenderse como una consecuencia derivada del tipo de vínculo laboral que el teleoperador mantiene con la empresa, es decir, el corolario de la subcontratación en los CCT, donde los efectos del desempeño de labores con herramientas y mobiliario defectuosos recaen principalmente sobre el trabajador tercerizado.

Por último, situaciones como las expuestas a lo largo de este apartado en materia de condiciones y medioambiente de trabajo, harían suponer la necesidad de una normativa laboral especial para este sector, capaz de regular y normar estrategias y prácticas empresariales que van en detrimento de los trabajadores, en éste caso, de los teleoperadores. Sin embargo, al ser consultada al respecto, la dirigente sindical entrevistada se mostró contraria a dicha idea. Para ella, es necesario que las empresas cumplan efectivamente con lo que la ley establece en materia laboral. Surgiría, pues, la necesidad de una mayor fiscalización por parte de la Dirección del Trabajo que garantice dicho cumplimiento.

“Nosotros creemos que no debiera haber una normativa especial para el sector de CC (...) el tema del trabajo común, a diario, es un tema que se trata netamente de normativa legal. Nosotros no necesitamos una normativa especial, como la que tienen probablemente las trabajadoras temporeras o los pescadores artesanales. Porque si se respetara el código del trabajo como corresponde, muchas cosas mejorarían dentro del sector de CC. Por eso nosotros no nos hemos metido en ese tema de la normativa especial” (Tamara Muñoz, Presidenta de FETRACALL).

Visión diametralmente opuesta a la de sindicatos y colectivos de trabajadores de *call center* en Argentina, quienes han planteado la posibilidad de darle un marco normativo a la labor que ellos(as) realizan como teleoperadores, mediante la discusión de un “Estatuto para teleoperadores de centros de llamadas” o “Ley del teleoperador”.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES.

En esta tesis de sociología se planteó como objetivo principal conocer la situación laboral de las personas que trabajan como teleoperadores en empresas de *call center* tercerizadas ubicadas en la ciudad de Santiago.

El capítulo final de esta investigación contiene los principales hallazgos que reflejan el cumplimiento de los objetivos esbozados al comenzar el estudio. El análisis de los datos obtenidos – mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a teleoperadores e informantes clave, complementado aquello con material e información proveniente de antecedentes, marco teórico y otras investigaciones – ha permitido arribar a algunas conclusiones y reflexiones que se detallan a continuación.

Desde el punto de vista de la organización del trabajo, a partir del relato de los teleoperadores y el modo en que estos se refirieron a aspectos tales como: la labor que desempeñan, la manera en que la empresa (cliente y tercerizada) supervisa su trabajo, la posibilidad de incorporar nuevos aprendizajes, su nivel de autonomía y el control que poseen sobre el ritmo e intensidad del trabajo, permitió constatar en las empresas de *call center* tercerizadas la presencia de una organización del trabajo que utiliza algunos principios de la Organización Científica del Trabajo propuesta por F. Taylor (taylorismo).

Como se detallará más adelante, la labor que realizan los agentes telefónicos se encuentra altamente estructurada y rutinizada, siendo objeto de un acucioso control, vigilancia y supervisión. Como bien señalaron varios teleoperadores, la posibilidad de obtener nuevos conocimientos se remite casi exclusivamente a algún cambio de campaña o algún cambio en las políticas comerciales del servicio. Esto debido a que la división socio-técnica del trabajo que impera en estas empresas establece una clara distinción entre quienes se encargan de las labores de concepción-preparación (niveles gerenciales) y quienes se remiten a labores de ejecución (agentes). En este escenario, el teleoperador es entrenado

para ejecutar una labor, no para ejercer una profesión. Al ser una actividad mecanizada, pese a los altos niveles tecnológicos imperantes, los agentes no registran una profesionalización ni un mayor aprendizaje, tampoco experimenten una evolución de sus capacidades laborales (Morales y Uribe-Echeverría, 2010). Y los conocimientos que obtienen, carecen de utilidad fuera de la labor que realizan en su espacio de trabajo.

Los *call center* tercerizados poseen un nivel organizacional altamente centralizado, concentrando la toma de decisiones en la parte superior y delegando poderes de decisión decrecientes hacia los niveles inferiores. Esto se observa, por un lado, en el tipo de relación que establece la empresa cliente con la empresa tercerizada, y por otro, al interior de la empresa tercerizada en lo referente a las tareas que debe realizar cada trabajador. En este sentido, conceptos acuñados por Mintzberg (1990), como son *cumbre estratégica*, *tecnestructura* y *núcleo operativo*, pueden adecuarse con claridad a las distintas categorías de trabajadores que componen este tipo de empresas (ver tabla 15). En términos ocupacionales, los *call center* tercerizados (CCT) poseen una estructura organizacional de corte piramidal: en el nivel superior, con un personal bastante acotado, se encuentran los niveles de gerencia: trabajadores con un mayor nivel de responsabilidad y calificación. En tanto, el grueso del personal lo constituyen los teleoperadores, quienes conforman la base de esta pirámide organizacional (ver diagrama 2).

En materia sindical, del total de empresas en que laboraban los entrevistados, sólo dos de ellas no contaban con un sindicato. En el caso de las personas entrevistadas, menos de la mitad señaló no formar parte de dichas organizaciones. Recopilando información proveniente de otro estudio (Morales y Uribe-Echeverría, 2010), se pudo constatar que las empresas tercerizadas de *call center* poseen importantes niveles de sindicalización y negociación colectiva, pese a ser un sector productivo relativamente nuevo en Chile y a ser vista como una actividad de carácter transitorio (por la alta rotación laboral que afecta al sector). A nivel de percepciones, sin embargo, los sindicatos no fueron evaluados del todo bien por parte de los entrevistados, evidenciando una serie de problemáticas que afectan a estas organizaciones.

Entre ellas, mencionaron la presencia de varios sindicatos dentro de una misma empresa y también la pugna que suele darse entre estas organizaciones por captar más socios, lo que les resta poder y capacidad de ejercer presión, favoreciendo con ello al empleador y perjudicando a los trabajadores, según señaló una dirigente sindical y un teleoperador. La falta de una postura confrontacional frente a la empresa, entre otros aspectos, hicieron que algunos entrevistados pusieran en duda la real utilidad de los sindicatos, inclinándose por negociar personalmente mejoras en sus condiciones laborales. Aunque destacaron la posibilidad que brindan los sindicatos de incorporarse a una negociación colectiva.

En el caso de aquellas empresas donde no había sindicato, fue posible comprobar prácticas empresariales, y sus respectivas consecuencias, que reflejan el ejercicio de un poder sin contrapeso y lo perjudicial que puede resultar aquello para los trabajadores, con situaciones precarias y vulnerables posibilitadas por una relación laboral individualizada y basada en la subcontratación, que traslada al ámbito individual, a la iniciativa y negociación personal, el mejoramiento de las condiciones laborales (Ynoub, 2012). En este contexto, la no presencia sindical reduce ostensiblemente las opciones de defensa o reclamo que poseen los trabajadores frente a decisiones arbitrarias o incumplimientos en que incurra la empresa, dejándolos ante evidentes situaciones de subordinación frente a aquella, provocando que la mano de obra se vuelva sumisa, cooperativa y dispuesta a aceptar las políticas laborales de la administración, agrega el mismo autor.

En estrecha relación con lo anterior, el temor a represalias es un factor que inhibe eficazmente la afiliación sindical, según lo mencionado por una dirigente sindical entrevistada y tal como pudo desprenderse del relato de algunas mujeres (preferentemente adultas, pero también jóvenes). Estas valoraron de forma bastante negativa el actuar de los sindicatos, según el tipo de relación que estos mantenían con la empresa: al ser más permisivo, fue vinculado a actos fraudulentos, generando rechazo y desconfianza. Al ser más confrontacional, el actuar del sindicato fue percibido con temor a partir de las consecuencias que genera su accionar (despidos, sanciones).

Ciertamente, las prácticas antisindicales fueron descritas en detalle por la dirigente sindical, mencionando la posibilidad de formar un sindicato y mantenerlo en operación como un desafío difícil de sobrellevar por parte de los trabajadores. Ello debido a las fuertes presiones, hostigamientos y constantes amenazas de despido que ejercen las empresas sobre aquellas personas que quieren sindicalizarse. Y también sobre los propios dirigentes sindicales. En este contexto, el accionar de algunas empresas ha generado incluso hechos de violencia que han afectado a estos trabajadores, tal como aconteció con la dirigente entrevistada, víctima en su momento de agresiones físicas y psicológicas por parte del personal de la empresa a la que pertenecía. Hechos de violencia que no parecen ser nuevos en el sector, apareciendo señalados también en los medios de comunicación, y que no cesarán mientras las empresas no reconozcan a los sindicatos como una contraparte válida, puntualizó en su momento la dirigente sindical.

En lo que respecta al proceso de trabajo que ejecutan los teleoperadores, las opiniones de los entrevistados y el material que brindaron algunos de ellos (fichas de monitoreo y planes de incentivo), ha permitido comprobar la presencia de un proceso productivo también basado en algunos principios del taylorismo: a) al estar fragmentado en tareas parciales y concatenadas, b) al ser objeto de un riguroso control, vigilancia y supervisión sobre los tiempos de trabajo y el desempeño de estos trabajadores, y c) al llevar a cabo un tipo de producción altamente estandarizada.

Como quedó de manifiesto al indagar en la naturaleza de la labor que realizan los teleoperadores, su proceso de trabajo consiste en una *telenegociación* (Micheli, 2006) entre el cliente de un servicio y el trabajador al momento de generarse una llamada telefónica. Proceso que se desarrolla siguiendo dos fases (comunicación-negociación y gestión de la información) de las que se desprenden otras tareas (apertura de la llamada, búsqueda y entrega de información, cierre de la llamada y registro de la misma).

El control, vigilancia y supervisión de la que son objeto los teleoperadores diariamente, se manifiesta de manera concreta en los tiempos de trabajo, al establecer las empresas “tiempos medios de operación” en los que cada agente debe gestionar una llamada

telefónica. Sin embargo, la administración establece además rigurosos criterios de calidad que deben cumplirse en cada llamada – especialmente en servicios de atención al cliente, aunque también en campañas de venta y cobranza –, instaurando un *script* o guión al que debe ceñirse cada teleoperador. El cumplimiento de este guión es monitoreado y evaluado con una nota (“nota de calidad”) que impacta directamente en el salario del agente. De esta manera, el teleoperador debe compatibilizar una cierta duración de la llamada, con estrictos parámetros de calidad de la misma.

La vigilancia que ejercen las empresas sobre el desempeño de los agentes, mediante avanzados programas informáticos que otorgan el material probatorio de su gestión, se complementa con la labor de los supervisores en los puestos de trabajo, pero también con el control que ejerce la propia persona sobre sí misma, donde el salario actúa como un eficaz mecanismo de control: la persona se sobre exige, postergando incluso sus necesidades biológicas con el fin de obtener un buen rendimiento que le permita acceder al bono variable que incrementa su remuneración a fin de mes.

La producción que se lleva a cabo en los centros de llamadas ha sido entendida como un tipo de producción *inmaterial* (De la Garza, 2009a), donde destaca la presencia de un tercer actor que incide directamente en el proceso de trabajo (ni como empleador ni como trabajador): el cliente. La particularidad de este tipo de producción es que en un mismo acto se comprimen las tres fases económicas tradicionales: producción, circulación y consumo, poniendo en relación directa a los tres actores implicados en el proceso de trabajo (De la Garza, 2009a). Contexto en el que el producto (telenegociación) que surge del proceso productivo (en el que intervienen tres actores) es meramente simbólico: al no poder ser almacenado, se consume en el momento mismo en que se produce. Por tanto, la manera de consumir este producto es, al mismo tiempo, una forma de producción, sostiene el propio De la Garza.

Producción inmaterial que, a su vez, se encuentra altamente pautada y estandarizada por el *script* al que se hizo mención anteriormente. Al estar estructurado sobre la base de un guión, el diálogo telefónico deja muy poco espacio a la improvisación y la creatividad del

teleoperador, quien debe regirse por lo que establece la pauta, de lo contrario puede llegar a perder el bono de productividad, pero también puede ser objeto de reprimendas y sanciones por parte de los supervisores.

En cuanto a las implicancias del proceso de trabajo de los teleoperadores, pese a no demandar un gran esfuerzo físico de estos trabajadores, destacan igualmente algunos malestares que de no recibir la atención adecuada, podrían convertirse en potenciales enfermedades: tendinitis, disfonía, dolor de oídos y afecciones oculares. En el plano psicológico, en tanto, al estar sometidos a altos niveles de exigencia y presión, además de un intenso control y vigilancia, los teleoperadores suelen verse afectados por problemáticas que afectan no sólo su rendimiento y productividad, sino también su salud mental, viéndose afectada por estrés y agotamiento mental.

A propósito de la salud mental de estos trabajadores, se planteó a modo de reflexión e idea a desarrollar en futuras investigaciones la posibilidad de que algunos teleoperadores se vieran afectados por el “síndrome *burnout*” (“síndrome de estar quemado”), presente con mayor frecuencia en actividades ligadas al ámbito de los servicios. Ello al percatarse que en los relatos de algunos agentes habían indicios propios de aquel síndrome, como son: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal.

En lo concerniente a las condiciones y medioambiente de trabajo en *call center* tercerizados, las opiniones de los teleoperadores evidenciaron diversas estrategias empresariales basadas en los imperativos de la flexibilidad laboral, pero cuyo impacto se hace sentir en estos trabajadores a modo de precariedad laboral. En diverso grado, la flexibilidad laboral y la precariedad laboral se manifestaron en las cuatro dimensiones que contempló la última categoría de análisis: contratos, jornada laboral, remuneraciones y medioambiente de trabajo.

En materia contractual, los teleoperadores se encuentran insertos en una modalidad basada en la subcontratación, denominada habitualmente como *outsourcing*. Esta forma de triangulación laboral se expresa en: a) la empresa que terceriza, b) la empresa que asume la

actividad productiva tercerizada, y c) los trabajadores de ésta última: teleoperadores que en la práctica prestan servicios para ambas empresas, atendiendo a los clientes de los clientes (Morales y Uribe-Echeverría, 2010). Estrategias empresariales propias de la flexibilidad laboral que se vieron reflejadas en el mismo *outsourcing* (tercerización) y el *offshoring* (deslocalización), ambas vinculadas al ámbito de los servicios telefónicos y las telecomunicaciones.

Prácticas empresariales que les permiten a las empresas multinacionales trasladar sus plataformas telefónicas a lugares con mano de obra más barata y legislaciones laborales mayormente flexibles, que favorecen la llegada de estas empresas mediante subsidios y programas estatales, con escasa cobertura de la negociación colectiva y con sindicatos incapaces de contener el avance y las consecuencias de estas políticas. Precisamente, varios entrevistados manifestaron ambigüedades e incumplimientos contractuales por parte de las empresas, principalmente en lo que respecta a jornada laboral y remuneraciones. Reflejado aquello en el alto número de denuncias que estas entidades registran ante la Dirección del trabajo.

En lo que respecta a la jornada laboral, de acuerdo al relato de los teleoperadores e informantes clave, fue posible observar una distribución del tiempo de trabajo altamente flexible y variable (ver tabla 18), manifestada fundamentalmente en: contratos de trabajo por jornada (completa, intermedia y parcial), implementación de sistemas de turnos (rotativos), desprendiéndose modalidades de trabajo que contemplan: horario diurno, vespertino, fines de semana y días festivos. Frente a dicha realidad, se aprecia un evidente malestar y cansancio por parte de los teleoperadores, al tener que laborar en jornadas que muy pocos sectores productivos utilizan, lo que obliga a que los agentes deban programar rigurosamente sus momentos de ocio. Pese a que las empresas de *call center* suelen utilizar a la “flexibilidad de horarios” como un incentivo para atraer a jóvenes, estudiantes y mujeres, permitiéndoles compatibilizar trabajo, estudios y labores del hogar, lo cierto es que – al menos en este estudio – hubo un mayor predominio de teleoperadores con jornada de trabajo completa, quienes laboraban en promedio 40 horas semanales.

A nivel de remuneraciones, los testimonios de los entrevistados permitieron comprobar los bajos niveles salariales presentes en el sector: los teleoperadores que conformaron la muestra del estudio registraron un ingreso promedio mensual de **\$267.857** (ver tabla 21), donde el 78,57% de los entrevistados declaró percibir un ingreso líquido mensual entre los \$160.000 y los \$360.000. Ahora bien, entre quienes laboraban en jornada completa, la renta promedio se ubicó en un valor aún más bajo: \$236.667. Del mismo modo, quienes hacían lo propio en jornadas intermedias y parciales registraron un sueldo promedio de \$198.000. Por otra parte, destaca igualmente la presencia mayoritaria de remuneraciones con componentes variables (bonos y comisiones) asociados al desempeño del teleoperador (eficacia y productividad), lo que genera un ingreso fluctuante en el tiempo. A su vez, este componente variable representa entre el 20% y el 70% del total de la remuneración de los agentes, impactando mayormente en campañas de ventas y cobranza telefónica.

En materia de infraestructura, la reducción de costos en materia tecnológica y valores accesibles para el arriendo del espacio físico, le permite a las empresas oferentes de servicios telefónicos montar y desmontar con facilidad un centro de llamados, localizándose en espacios readecuados a nuevas funciones, es decir, edificios antiguos y reacondicionados, abaratando costos significativamente pero despreocupándose de consideraciones ergonómicas al momento de establecer los puestos de trabajo, primando más bien criterios económicos por sobre la salud y seguridad de los agentes telefónicos. En este sentido, del relato de teleoperadores e informantes clave emergieron una serie de problemáticas en materia de higiene y seguridad en los centros de llamados, entre las que destacan principalmente:

- Pocos baños para un elevado número de trabajadores,
- Servicios higiénicos en malas condiciones sanitarias,
- Empresas que no disponen de comedores donde los trabajadores puedan consumir sus alimentos. Y cuando los hay, estos son de un reducido tamaño.

Respecto de la seguridad, hubo testimonios de teleoperadores refiriéndose a empresas cuyas escaleras no presentaban respaldos o carecían de componentes antideslizantes en sus

peldaños, relatando la ocurrencia de accidentes laborales asociados a dichas causas. El no cumplimiento de aspectos básicos en materia de seguridad laboral por parte de las empresas, refleja cómo la búsqueda de la rentabilidad económica lleva a éstas a despreocuparse de la seguridad e integridad física de los trabajadores, pudiendo destinar recursos mínimos en normalizar situaciones como las descritas.

En directa relación con la infraestructura, los entrevistados se refirieron a sus puestos de trabajo de manera bastante crítica. Distribución del espacio que provoca una evidente sensación de hacinamiento en los agentes, evocando la imagen de las fábricas del período industrial (taylorismo), con un alto número de trabajadores ubicados uno al lado del otro, concentrados en un espacio pequeño. Balance negativo de los teleoperadores sobre sus puestos de trabajo, quienes lo catalogaron como un lugar “hacinado”, “estresante”, “ruidoso” y “caluroso”.

Por último, la calidad y funcionamiento del mobiliario y las herramientas de trabajo motivó opiniones bastante críticas entre los entrevistados: sillas en mal estado (problemas para regular la altura y el apoyo de la espalda), computadores “pegados”, cuya lentitud dificulta la normal atención de los clientes, auriculares defectuosos (rotos o en mal estado) que no permiten mantener un diálogo fluido con el usuario de un servicio. De esta manera, se logra percibir un claro contraste entre los elevados niveles de rapidez y calidad que les son exigidos a los teleoperadores durante la atención a clientes, con las deficiencias en materia de infraestructura, herramientas y mobiliario de trabajo que las empresas brindan a sus trabajadores.

Reflexiones finales.

El estudio de la situación laboral de los teleoperadores de empresas de *call center* tercerizadas ubicadas en la ciudad de Santiago, permitió enfocarse en un ámbito que progresivamente ha ido perdiendo protagonismo e interés en el ámbito académico e investigativo en Chile: el trabajo. De esta manera, esta tesis se inscribe (y pretende ser un aporte) en el ámbito de la sociología del trabajo.

Comprendiendo a la centralidad del trabajo en la vida de las personas no sólo en su dimensión más instrumental, sino también como un importante agente de integración social, el estudio permitió indagar en una realidad laboral que ha sido poco investigada desde una perspectiva sociológica en nuestro país, primando más bien un discurso empresarial hegemónico que resalta las bondades de la industria de *call center* en términos de rentabilidad, proyecciones de crecimiento y creación de nuevos empleos. De este modo, los testimonios recogidos en el estudio no sólo permiten cuestionar esta visión empresarial, que omite referirse a la calidad de dichos empleos y el tipo de condiciones en que laboran las personas, sino además permite obtener una visión más integral sobre una realidad laboral que atañe a un número importante de trabajadores en Chile.

El hecho de investigar una actividad laboral carente de seguimiento en nuestro país¹⁵², fue valorado positivamente por los informantes clave del estudio. En efecto, un entrevistado (investigador) identificó precisamente a la falta de investigación como otra de las problemáticas que afectan al sector de los *call center*, sumándose así a aquellas de índole laboral. Déficit de datos e información que también es manifestado por otra entrevistada (dirigente sindical), quien resaltó la importancia de estudiar un rubro que a ellos, como Federación de Trabajadores de Call Center, les permite obtener un mayor sustento teórico-empírico para argumentar y defender sus propuestas.

En tal sentido, al contribuir hacia una mayor comprensión del fenómeno investigado, se espera que los resultados de este estudio incentiven el desarrollo de futuras investigaciones, además de brindar lineamientos para la elaboración de una normativa laboral que de cuenta y regule la situación laboral que viven los trabajadores de empresas tercerizadas de *call center* en nuestro país.

¹⁵² En el año 2005, la Fundación Terram (Kremerman, 2005) examinó la realidad laboral de tres sectores productivos, entre los que se incluían los *call center*. Posterior a aquel estudio, transcurrieron cinco años para que la Dirección del Trabajo (Morales y Uribe-Echeverría, 2010) llevara a cabo una segunda investigación, ésta vez, centrando la atención exclusivamente en la industria de *call center* y sus condiciones laborales.

Los resultados que arrojó el análisis de la situación laboral de los teleoperadores, exponen una serie de elementos que reflejan con claridad la necesidad de transformar la actual legislación laboral heredada de la dictadura militar: pocos baños respecto del número de trabajadores, mal estado de conservación de los servicios higiénicos, falta de casinos en las empresas, escaleras sin respaldos ni antideslizante en sus peldaños, y el hecho de solicitar permiso para ir al baño, reflejan una vulneración de derechos básicos y cómo la precariedad laboral impacta de lleno en los trabajadores, poniendo además en serio cuestionamiento la posibilidad de aplicar la noción de “trabajo decente” (propuesta por la OIT*) para referirse a la calidad del empleo que brindan las empresas tercerizadas de *call center* en Chile.

En términos generales, habiendo transcurrido más de tres décadas desde su implementación en 1979, el Plan Laboral prevalece sustancialmente vigente¹⁵³. Al mantener una serie de restricciones a derechos colectivos fundamentales, los trabajadores en Chile se han visto imposibilitados de acceder con total plenitud a la negociación colectiva y de ejercer su derecho a huelga, tal como quedó plasmado en la reflexión teórica de este estudio.

En conformidad con lo planteado por el Informe Anual sobre Derechos Humanos en Chile (IADH, 2010), un cambio en la actual legislación laboral debe establecer con precisión las facultades de los actuales mecanismos de fiscalización laboral, en éste caso, de la Dirección del Trabajo y de los Tribunales Laborales. En especial, debe hacer valer los derechos de los trabajadores y aumentar las sanciones laborales y legales a aquellas empresas que incumplan la normativa laboral vigente, la que se muestra particularmente permisiva con aquellas empresas que vulneran lisa y llanamente los derechos de los trabajadores en Chile, como bien pudo apreciarse en el análisis de la realidad sindical en el rubro investigado y el modo en que operan las prácticas antisindicales. Esto sumado al alto número de denuncias de trabajadores por incumplimientos en que suelen incurrir las empresas de *call center* en materia de remuneraciones, contratos e higiene y seguridad.

* Organización Internacional del Trabajo.

¹⁵³ Pese a algunas modificaciones, como son la Ley 19.069 y Ley 19.759, de 1990 y 2001, respectivamente.

Situaciones como las expresadas a lo largo de esta investigación se inscriben en un modelo de relaciones laborales que, al prescindir de la participación de los trabajadores tanto en su diseño como en su ejecución, no está cumpliendo con aquellos tratados internacionales suscritos y vigentes que consideran a la protección del trabajo como parte esencial del desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad (IADH, 2010). En este sentido, al incumplir lo que establecen estos convenios, el Estado de Chile se ha mostrado sostenidamente ineficaz en garantizar el cumplimiento efectivo de los derechos laborales de los trabajadores, de acuerdo al mismo informe.

En el marco del actual sistema económico neoliberal, cuyos elementos vinculados al ámbito del trabajo fueron analizados también en la reflexión teórica del estudio, la ineficacia de la institucionalidad laboral ha quedado de manifiesto a través de diversas medidas de presión llevadas a cabo por los trabajadores, quienes buscan denunciar la precariedad laboral y la vulneración de derechos que viven diariamente en sus respectivos lugares de trabajo.

Recientemente hemos sido testigos del lamentable deceso de Marco Antonio Cuadra, dirigente sindical de la empresa Red-Bus (operadora del Transantiago) quien falleció tras 25 días en estado de gravedad, luego de haberse quemado a lo bonzo en las inmediaciones de su empresa como acción de protesta frente a las condiciones laborales precarias y el trato vejatorio que afecta diariamente a los trabajadores del transporte público¹⁵⁴; pero también como una manera de denunciar el hostigamiento laboral y las prácticas antisindicales ejercidas en su contra y la de otros compañeros dirigentes¹⁵⁵.

En consecuencia, de no haber cambios profundos en la actual legislación laboral que impliquen la creación de un nuevo Código del Trabajo en Chile, se mantendrá un escenario de desregulación en el que las estrategias empresariales basadas en la flexibilidad laboral operan sin mayor contrapeso ni contención, impactando en la situación laboral de los

¹⁵⁴ Emol. “Muere dirigente sindical del Transantiago que se quemó a lo bonzo”. 27 de junio de 2014. Obtenido desde: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2014/06/27/667242/muere-dirigente-del-transantiago-que-se-quemo-a-lo-bonzo.html>

¹⁵⁵ El Mostrador. “Sin salida. La miserable vida de los choferes del Transantiago”. 03 de julio de 2014. Obtenido desde: <http://www.elmostrador.cl/pais/2014/07/03/sin-salida-la-miserable-vida-de-los-choferes-del-transantiago/>

trabajadores en forma de evidente precariedad laboral. Y donde sucesos lamentables como el expuesto en el párrafo anterior parecen no conmover del todo al empresariado ni a la clase política del país.

BIBLIOGRAFÍA.

- Agacino, R. y Echeverría, M. [editores] (1995). “Flexibilidad y condiciones de trabajo precarias”. Programa de Economía del Trabajo (PET): Santiago-Chile.
- Aguilar, O. (2001). “Tendencias y visiones sobre la crisis del trabajo”. PREDES (Programa de Estudios Desarrollo y Sociedad). No. 4, septiembre. Universidad de Chile: Chile.
- Alonso, J. (2010). “¿Tayloristas eminentes? Los trabajadores de los *call centers* en México”. Tesis para obtener el grado de Maestro en Demografía. Colegio de la Frontera Norte (COLEF): México.
- Alonso, L. E. (2003). La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa”. Fundamentos: Madrid.
- Anderson, P. (2003). “Neoliberalismo: un balance provisorio”, en: Sader, E. y Gentili, P. [compiladores]. *La trama del neoliberalismo. Mercado, crisis y exclusión social*. Segunda Edición. CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales). Buenos Aires-Argentina.
- Álvarez, R. y Aravena, A. [editores] (2004). “Los trabajadores y la nueva cuestión social. Repensando la realidad laboral y sindical en Chile”. Ediciones ICAL: Chile.
- Antunes, R. (1996). “¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo”. Cortez Editora: Sao Paulo-Brasil.
- _____ (2000). “La centralidad del trabajo hoy”. *Papeles de población*. No. 25, julio-septiembre, pp. 83-96. Universidad Autónoma del Estado de México: Toluca-México.

- _____ (2011). “La nueva morfología del trabajo en Brasil. Reestructuración y precariedad”. *Nueva Sociedad*. No. 232, marzo-abril, pp. 103-118. Buenos Aires-Argentina.
- Aravena, A. “Trabajadores y acción colectiva” (2004), en: Álvarez, R. y Aravena, A. [editores]. *Los trabajadores y la nueva cuestión social. Repensando la realidad laboral y sindical en Chile*. Ediciones ICAL: Chile.
- Bagnara, S. (2000). “Call centers, tendencias y problemas”. University of Siena. Presentación. ETUC- AFETT Workshop. Brussels. Obtenido desde:
- <http://www.comfia.net/historico/documento/estudio/teletrab/bruselas/bagnara1-esp.pdf>
- Baltera, P. (2010). “Las condiciones para el dialogo social en la pequeña empresa: la perspectiva de los actores”. Cuaderno de Investigación N° 39. Departamento de Estudios de la Dirección del trabajo: Chile.
- Bautista, O. (2008). “Ideología neoliberal y políticas de globalización. Medidas implementadas por los países globalizadores y cambios generados en los países globalizados”. *Revista de las Cortes Generales*. No. 73: Madrid-España.
- Bourdieu, P. (2000a). “El sociólogo y las transformaciones recientes de la economía en la sociedad”. Editorial Libros del Rojas. Universidad de Buenos Aires: Argentina.
- _____ (2000b). “Contrafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal”, en: Muñoz, M. (2011). “Telefónica Chile. Reestructuraciones productivas período 1990-2006. Impactos en materia de flexibilidad laboral”. Tesis para optar al título de Sociólogo. Universidad ARCIS. Escuela de Sociología: Chile.

- _____ (2002). “Seis artículos de Pierre Bourdieu publicados en Le Monde Diplomatique (Cuatro inéditos en Chile). Editorial Aún Creemos en los Sueños: Santiago-Chile.
- Braga, R. (2007). “Information Work and the Proletarian Condition Today: The Perception of Brazilian Call Center Operators”. *Societies Without Borders*, 2, pp. 27-48. University of São Paulo: São Paulo-Brasil.
- Canclini García, N. (1990). “Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad”. Editorial Grijalbo: México.
- Castel, R. (1997). “La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado”. Paidós: Argentina.
- _____ (2010). “El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo”. Fondo de Cultura Económica (FCE): Argentina.
- Castells, M. (1997). “La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol.1. La sociedad red”. Alianza Editorial: España.
- Cifarelli, V. y Martínez, O. [compiladores] (2001). “La otra cara de las telecomunicaciones. La situación de los trabajadores telefónicos”. Taller de Estudios Laborales (TEL): Buenos Aires-Argentina.
- Correa, S. (1985). “Algunos antecedentes históricos del proyecto neoliberal en Chile (1955-1958)”. *Opciones*, No. 6: Chile.
- De Laire, F. y Grez, R. (1992). “Negociación Colectiva y Relaciones Laborales”. Series: *Temas de Negociación Colectiva*, Cartilla No. 1. PET: Chile.

- De la Garza, E. [coordinador] (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. El Colegio de México (CM) - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) - Fondo de Cultura Económica (FCE): México.
- _____ (2000). “La flexibilidad del trabajo en América Latina”, en *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. CM - FLACSO - UAM - FCE: México.
- _____ (2001a). “La Formación Socioeconómica Neoliberal: debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina”. Plaza y Valdés Editores: México.
- _____ [compilador] (2001b). “Los sindicatos frente a los procesos de transición política”. CLACSO: Buenos Aires-Argentina.
- _____ (2009a). “Hacia un concepto ampliado de trabajo”, en: Neffa, J. C., De la Garza, E. y Muñiz, L. [compiladores]. *Trabajo, Empleo, Calificaciones profesionales, Relaciones de trabajo e Identidades laborales*. CLACSO: Buenos Aires-Argentina.
- _____ (2009b). “El Trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de producción, control, relación laboral y mercado de trabajo”. *Sociología del Trabajo*, Editorial Siglo XXI. Universidad Complutense: Madrid-España.
- _____ (2011a). “Más allá de la fábrica: los desafíos teóricos del trabajo no clásico y la producción inmaterial”. *Nueva Sociedad* No. 232, marzo-abril, pp. 50-70.
- _____ [coordinador] (2011b). “Trabajo no clásico, organización y acción colectiva”. Plaza y Valdés Editores: México.
- _____, Salas, C., Torres, J. L. (s/f). “Organización laboral flexible en empresas”. Proyecto de Investigación. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (ST y PS): México.

- Del Bono, A. (2001). “Transformaciones del trabajo en un escenario de reestructuración productiva: el caso de Telefónica de España S.A”. 5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: Argentina.
- _____ (2005). “Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: La industria de los *call centers* en Argentina”. 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: Argentina.
- _____ (2006). “Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo”. *Sociología del Trabajo*, Nueva Época, No. 56, pp. 3-32. Madrid-España.
- _____ y Bulloni, N. (2008). “Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de *call centers offshore* en Argentina”, en Revista *Trabajo y Sociedad* [en Línea]. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, Vol. IX, No. 10, Santiago del Estero-Argentina.
- _____ (2010). “Gestión global y uso local de la fuerza de trabajo: tendencias hacia la precarización laboral en *call centers* exportadores de servicios”, en: Del Bono, A., y Quaranta, G. [compiladores]. *Convivir con la incertidumbre. Aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en la Argentina*. Ediciones Ciccus: Argentina.
- Echeverría, M. (1996). “Mejores condiciones de trabajo: Un desafío actual”. *Temas Laborales* No. 2. Dirección del Trabajo: Chile.
- _____ (1997). “Subcontratación de la producción y subcontratación del trabajo”. *Temas Laborales* No. 7. Dirección del Trabajo: Chile.

- _____, Solís, V., Ugarte, J. L., Uribe-Echeverría, V. (2001). “El otro trabajo. El suministro de personas en empresas”. Cuaderno de Investigación No. 7. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo: Chile.
- _____ (2003). “Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral”. Colección Ideas: Chile.
- Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN, 2009). Ministerio de Planificación (MIDEPLAN): Chile.
- Escobar, A. (2004). “La subjetividad de los trabajadores en la era del toyotismo”. *Revista de la Academia*. No. 9, primavera, pp. 67-76. Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC): Santiago-Chile.
- Escobar, P. [editor] (1999). “Trabajadores y empleo en el Chile de los noventa”. Universidad ARCIS – PET – LOM Ediciones: Santiago-Chile.
- Espinoza, M. (1996). “Tendencias sindicales. Análisis de una década”. Cuaderno de Investigación No. 2. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo: Chile.
- _____ (2005). “Multinacionales operando en Chile”. Cuaderno de Investigación No. 27. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo: Chile.
- Fernández, S., Becerra, A., Paiva, P. (2010). “Género y Trabajo. Derechos en el trabajo y relación de equidad de género en el mercado laboral. El caso del call center”. CENDA – FIEL: Chile.
- Finkel, L. (1996). “La organización social del trabajo”. Ediciones Pirámide: Madrid-España.

- Frías Fernández, P. (2002). “Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial”. Tesis para optar al título de Sociólogo. Escuela de sociología. Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC): Santiago-Chile.
- Fundación Sol (2011). “Política de reajuste del salario mínimo: una meta para avanzar al desarrollo”. Fundación Sol: Chile.
- Galín, P. (1986). “Condiciones de trabajo y precarización del empleo”, en: Novick, M. [compiladora]. *Condiciones de trabajo en América Latina. Tecnología, empleo precario y salud ocupacional*. CLACSO: Buenos Aires-Argentina.
- Gálvez, T. (2001). “Para reclasificar el empleo: Lo clásico y lo nuevo”. Cuaderno de Investigación No. 14. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo: Santiago.
- García, C., Gago, M., López, S. Ruiz, E. (2011). “Formación y orientación laboral. Ciclo Formativo Grado Superior”. McGraw-Hill: Madrid-España.
- González, C. (1999). “El derecho laboral en Chile: Situación actual y propuestas de reforma”, en: Escobar, P. [editor]. *Trabajadores y empleo en el Chile de los noventa*. Universidad ARCIS – PET – LOM Ediciones: Santiago-Chile.
- González, S. (2007). “Diseño de un plan estratégico para empresa de telemarketing. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial”. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile: Chile.
- Guía Técnica para la Evaluación y Prevención de los riesgos relativos a la utilización de lugares de trabajo (2006). Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, BOE nº 97, de 23 de abril. Ministerio del Trabajo e Integración - Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo: España.

- Henríquez, H. y Riquelme, V. (2006). “Lejos del trabajo decente: El empleo desprotegido en Chile”. Cuadernos de Investigación No. 30. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo: Chile.
- Henríquez, L. y Deelen, L. (2010). “La situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile”. OIT y SERCOTEC: Santiago-Chile.
- Hopenhayn, M. (2001). “Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto”. Grupo Editorial Norma: Buenos Aires.
- IADH (Informe anual sobre Derechos Humanos en Chile) (2010). “El modelo de trabajo en Chile y los derechos de los trabajadores”, pp. 381-405. Ediciones Universidad Diego Portales (UDP): Chile.
- Iranzo, C. y Leite, M. (2006). “La subcontratación laboral en América Latina”, en: De la Garza, E. [coordinador]. *Teorías sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques*. Anthropos Editorial: México.
- Kremerman, M. (2005). “En la ruta del trabajo decente: análisis de los sectores Salmonicultura, Call Center y Agroexportación”. Fundación Terram: Chile.
- _____ (2011). “Por una reforma laboral verdadera”. Fundación Sol: Chile.
- Lara, C. (2008). “La subcontratación en Chile. De la nueva Ley a la movilización de los trabajadores”. Oxfam: Chile.
- Lazcano, V., Vocos, F. Martínez, O. “La tarea de los operadores telefónicos y sus condiciones de trabajo en las empresas concesionarias de la ex-ENTEL”, en: Cifarelli, V. y Martínez, O. [compiladores] (2001). *La otra cara de las telecomunicaciones. La situación de los trabajadores telefónicos*. Taller de Estudios Laborales (TEL): Buenos Aires-Argentina.

- López, D. (2004). “Derechos, Trabajo y Empleo”. LOM Ediciones: Santiago-Chile.
- _____ (2008). “Flexibilidad laboral en Chile: un paseo por la realidad”, en: Soto, Á. [editor]. *Flexibilidad laboral y subjetividades. Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Universidad Alberto Hurtado (UAH) y LOM: Santiago-Chile.
- McPhail, B. (2002). “What is ‘on the line’ in call centre studies?: a review of key issues in the academic literature”. Faculty of Information Studies, University of Toronto: Toronto-Canada. Obtenido desde:
- <http://archive.iprp.ischool.utoronto.ca/publications/McPhail-cc.pdf>
- Martínez, A.; Vela, M. J.; Carnicer, De Luis P.; Pérez, M. (2007). “Externalización, flexibilidad del trabajo y resultados empresariales”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. No. 33, diciembre, pp. 127-155. ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa). Madrid-España. Obtenido desde: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/807/80703305.pdf>
- Martini, G. (2001). “De la regulación a la desregulación del mercado laboral: el impacto socioeconómico de la flexibilización en el sector textil chileno”. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Departamento de sociología y cambio social. UCM: Madrid-España.
- Michely, J. (2007). “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”, en *Revista Confines* [en línea]. No. 005, enero-mayo, pp. 49-58. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM): Monterrey-México. Obtenido desde: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/633/63300505.pdf>
- _____ (2012). “El sector de *call centers*: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México”, *Frontera Norte*, Vol. 24, N° 47, enero-junio. El Colegio de la Frontera Norte: México.

- Mintzberg, H. (1990). “Diseño de organizaciones eficientes”. El Ateneo Editorial: Buenos Aires, Argentina.
- Montarcé, I. (2011). “Del otro lado del teléfono: identidad y acción colectiva en Call Centers de la ciudad de México”, en: De la Garza, E. [coordinador]. *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*. Plaza y Valdés Editores: México.
- Montero, C., Albuquerque, M., Ensignia, J. [editores] (1999). “Trabajo y empresa: entre dos siglos. Editorial Nueva Sociedad: Caracas-Venezuela.
- Muñoz, M. (2011). “Telefónica Chile. Reestructuraciones productivas período 1990-2006. Impactos en materia de flexibilidad laboral”. Tesis para optar al título de Sociólogo. Universidad ARCIS. Escuela de Sociología: Chile.
- Neffa, J. C. (1988). “¿Que son las condiciones y medio ambiente de trabajo? propuesta de una perspectiva”. Área de Estudio e Investigación en Ciencias sociales del Trabajo, Centro de Estudios e Investigaciones laborales, CREDAL – CNRS. Ediciones Humanitas – CEIL: Buenos Aires-Argentina.
- _____ (1995). “Las condiciones y medioambiente de trabajo (CyMAT). Presentación de la concepción dominante y de una visión alternativa”. CyMAT No. 1. Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE). Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL). Buenos Aires-Argentina.
- _____ (1999). “Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos”, en: De la Garza, E. [compilador]. *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Editorial CLACSO, ASDI y Universidad Autónoma de Aguas Calientes: México, Buenos Aires.

- _____ [coordinador] (2005). “Actividad, empleo y desempleo: conceptos y definiciones”. CEIL-PIETTE CONICET. Miño y Dávila Editores: Buenos Aires, Argentina.
- Novick, M. [compiladora] (1986). “Condiciones de trabajo en América Latina. Tecnología, empleo precario y salud ocupacional”. CLACSO: Buenos Aires-Argentina.
- _____ (2000). “La transformación de la organización del trabajo”, en: De la Garza, E. [coordinador]. *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. CM - FLACSO - UAM - FCE: México.
- _____ (2006). “¿Emerge un nuevo modelo económico y social? El caso argentino 2003-2006”. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*. Año 11, No. 18, pp. 53-78. Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo (ALAST): Brasil.
- Núñez, D. (2004). “El trabajo desregulado en Chile, 1990-2000. Crónica de la historia oculta de una década de desarrollo capitalista”, en: Álvarez, R. y Aravena, A. [editores]. *Los trabajadores y la nueva cuestión social. Repensando la realidad laboral y sindical en Chile*. Ediciones ICAL: Chile.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2006). “Cambios en el mundo del trabajo”. Memoria del Director General. Conferencia Internacional del Trabajo, 95ª reunión. OIT: Ginebra-Suiza.
- Piña, J. (2005). “La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile”. *Serie comercio internacional*, No. 52, septiembre. CEPAL: Chile.
- Piñera, J. (1990). “La revolución laboral en Chile”. Zigzag: Santiago, en *Informe anual sobre Derechos Humanos en Chile (2010)*. “El modelo de trabajo en Chile y los derechos de los trabajadores”, pp. 381-405. Ediciones UDP: Santiago-Chile.

- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2006). “Desarrollo humano en Chile. Las nuevas tecnologías ¿un salto al futuro?”. PNUD: Chile.
- Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile (Enets 2009-2010). Ministerio de Salud (MINSAL). Dirección del Trabajo (DT). Instituto de Seguridad Laboral (ISL): Chile.
- Rey, L., Durán, A., Extremera, N. (2004). “Análisis del contexto laboral y del perfil sociodemográfico de una muestra de profesionales que atienden a personas con discapacidad intelectual”. *Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, Vol. 35 (4), N° 212, pp. 18-32.
- Rodríguez, C. (2010). “Desafíos para el fortalecimiento sindical en Chile”. Ponencia presentada en el marco del Seminario *Trabajo Decente y Reconstrucción*, junio. Fundación GENERA y Organización Internacional del Trabajo (OIT): Santiago-Chile.
- Rojas, I. (2007). “Las reformas laborales al modelo normativo de negociación colectiva del plan laboral”. *Revista Ius et Praxis*, vol. 13, no. 2, pp. 195-221. Universidad de Talca: Chile.
- Salas, R. (2003). Exposición presentada en el Seminario “Filosofía Intercultural, Globalización e Identidad. Reflexiones sobre el Desarrollo desde América Latina”, en: Espinoza, M. (2005). *Multinacionales operando en Chile*. Cuaderno de Investigación No. 27. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo: Chile.
- Sexta Encuesta Laboral (Encla, 2008). Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo: Chile.

- Séptima Encuesta Laboral (Encla, 2011). Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo: Chile.

- Sotelo Valencia, A. (1997). “El paradigma de la centralidad del trabajo en la Era de la globalización”. *Papeles de población*. No. 014, octubre-diciembre, pp. 79-90. Universidad Autónoma del Estado de México: México.

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

- _____ (1999). “An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre”. *Industrial Relations Journal*, Vol 30(2), pp. 101-117.

- Uribe-Echeverría, V. y Morales, G. (2010). “Atendiendo a los clientes de los clientes. La industria del *call center* y sus condiciones laborales”. Aportes al debate laboral No. 24. Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo: Chile.

- Vergara, P. (1984). “Auge y caída del neoliberalismo en Chile. Un estudio sobre la evolución ideológica del régimen militar”. FLACSO No. 216. Santiago-Chile.

- Weinkopf, C. (2009). “La calidad del trabajo en los centros de atención telefónica alemanes”. *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 128, Nº 4, pp. 441-459.

- Yáñez, S. (2004). “La flexibilidad laboral como nuevo eje de la producción y la reproducción”, en: Todaro, R. y Yáñez, S. [editoras]. *El trabajo se transforma. Relaciones de producción y relaciones de género*. Ediciones CEM: Santiago-Chile.

- Ynoub, E. (2012). “Los sentidos sociales de la subcontratación: organización del trabajo y trabajadores tercerizados por la empresa Telefónica de Argentina”, en: Celis, J. C. [coordinador]. *La subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales*. Ediciones ENS (Escuela Nacional Sindical): Medellín-Colombia.

Aspectos metodológicos.

- Berger, P. y Luckmann, T. (2005). “La construcción social de la realidad”. Amorrortu Editores: Buenos Aires.
- Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. (coordinadores) (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Editorial Síntesis S.A.: Madrid-España.
- Echeverría, G. (2005). “Análisis cualitativo por categorías”. Apuntes docentes de metodología de la investigación. UAHC: Chile.
- Flick, U. (2004). “Introducción a la Investigación Cualitativa”. Editorial Morata: Madrid-España.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). “Metodología de la investigación” (4º ed.). Editorial McGraw-Hill: México.
- Mella, O. (1998). “Naturaleza y orientaciones teórico-metodológicas de la investigación cualitativa”. Documento de Trabajo. CIDE (Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación): Chile.
- McKernan, J. (2001). “Investigación-acción y curriculum”. Ediciones Morata: Madrid-España.
- Pérez Serrano, G. (2007). “Investigación cualitativa. Retos e interrogantes”. II. Técnicas y análisis de datos. Editorial La Muralla: Madrid.
- Rodríguez, G., Gil J., García, E. (1999). “Metodología de la investigación cualitativa”. Editorial Aljibe: Málaga-España.

- Sandoval, C. (1996). “Investigación cualitativa”. Editorial Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES): Bogota-Colombia.
- Sierra Bravo, R. (2001). “Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios” (14° ed.). Editorial Paraninfo: Madrid-España.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). “Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada”. Editorial Universidad de Antioquia: Medellín-Colombia.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”. Editorial Paidós: Barcelona-España.
- Valles, M. (1999). “Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexiones metodológicas y práctica profesional”. Editorial Síntesis: Madrid-España.

Sitios web consultados.

- Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC):
<http://www.acec.cl/>
- Banco Central de Chile:
<http://www.bcentral.cl/index.asp>
- Centro de Derechos Humanos, Universidad Diego Portales (UDP):
<http://www.derechoshumanos.udp.cl/>
- Centro de Estudios de Desarrollo Alternativo (CENDA):
<http://www.cendachile.cl/>
- Centro de Estudios de la Mujer (CEM):
<http://www.cem.cl/>
- Dialnet:
<http://dialnet.unirioja.es/>
- Dirección del Trabajo (DT) de Chile:

- <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-channel.html>
- Fundación Friedrich Ebert-Stiftung (FES):
<http://www.fes.cl/>
 - Fundación Sol:
<http://www.fundacionsol.cl/>
 - Fundación Terram:
www.terram.cl/
 - Organización Internacional del Trabajo (OIT):
<http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
 - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Chile (PNUD):
<http://www.pnud.cl/>
 - Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe (Redalyc):
<http://redalyc.uaemex.mx/>
 - Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL):
http://www.subtel.gob.cl/prontus_subtel/site/edic/base/port/inicio.html

Prensa on line:

- El Ciudadano: <http://www.elciudadano.cl/>
- El Mostrador: <http://www.elmostrador.cl/>
- La Nación: <http://www.lanacion.cl/>
- Radio BioBio: <http://www.biobiochile.cl/>
- Radio Cooperativa: <http://www.cooperativa.cl/>
- Radio Universidad de Chile: <http://radio.uchile.cl/>

ANEXOS.

ANEXO 1

AVISO DE EMPLEO PARA TRABAJAR EN UN CALL CENTER.

Área	Call Center (ver más empleos en Call Center) ▶
Tipo de puesto	Full-time (ver más empleos Full-time) ▶
Salario	No especificado
Lugar de trabajo	Santiago, Región Metropolitana ▶

[Enviar mi curriculum](#) [in](#) Compartir [f](#) Compartir [Twitter](#) [Denunciar](#)

Importante empresa del rubro TI requiere integrar a su equipo de trabajo a ejecutivos de atención call center, para realizar soporte técnico vía telefónica o remota a nuestros clientes.

Requisitos mínimos:

- Estar egresados de enseñanza media científica humanista o técnica.
- Tener disponibilidad para trabajar en turnos rotativos de 45 horas semanales 7x24 (día-tarde-noche)
- Experiencia en servicio y atención de clientes
- PC a nivel usuario.
- Buena dicción.

Se ofrece estabilidad laboral (no estamos buscando por reemplazo de vacaciones, sino ser parte de nuestro equipo estable de trabajo) y aprendizaje continuo en plataforma de clientes a la vanguardia, además de desarrollarse profesionalmente en las diversas áreas que existen en la empresa que está dedicada 100% a Tecnología e Información.

ANEXO 2

FICHA DE MONITOREO DE UNA EMPRESA DE CALL CENTER.

	DOCUMENTO	CODIGO
	Ficha de Monitoreo	VERSIÓN N°
		FECHA ELAB.
		PAGINAS

AGENTE	
--------	--

	1ER MONITOREO	2do MONITOREO	3er MONITOREO	4to MONITOREO	5to MONITOREO
Evaluador					
Duración del Llamado					
Número de Reporte (si corresponde)					
Fecha del llamado					
Hora del llamado					
Nombre de Contribuyente					

	Resp.	Si	No	Resp.	Si	No	Resp.	Si	No	Resp.	Si	No	Resp.	Si	No	TOTAL NO
INICIO DEL LLAMADO																
¿Usa script de inicio? (incluye saludo y establecer identidad del contribuyente)		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
TOTAL%:		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%	
DIAGNÓSTICO																
¿Hace las preguntas necesarias para entender la consulta/problema de contribuyente, y confirma posteriormente?		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
TOTAL%:		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%	
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN																
¿Utiliza la Base de Contenidos?		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
¿Menciona el uso de la base de contenidos?		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
¿Si no encuentra la solución, solicita ayuda? (Escalamiento)		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
TOTAL%:		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%	
ENTREGA DE INFORMACIÓN																
¿Utilizó el (los) contenido(s) correcto(s)?		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
¿Se entregó el(los) contenido(s) en forma íntegra? (Dependiendo de la consulta del contribuyente)		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
Si contribuyente realizó más de una consulta, ¿fueron todas respondidas utilizando la Base de Contenidos?		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
TOTAL%:		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%	
CIERRE DEL LLAMADO																
¿Usa Script de cierre? (incluye recordar el nombre del operador y despedida)		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
TOTAL%:		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%	
HABILIDADES BLANDAS																
¿Es amable y respetuoso durante la comunicación?		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
¿Utiliza la tecla Hold para dejar en espera al contribuyente?		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
¿Retoma el llamado periódicamente para pedir a contribuyente que permanezca en línea?		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
¿Al retomar llamado agradece por la espera?		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0%
TOTAL%:		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%	0%	

TOTAL FINAL	Si 0%	No 0%	Si 0%	No 0%	Si 0%	No 0%	Si 0%	No 0%	Si 0%	No 0%
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Cumplimiento: 100%
 Tasa de error: 0%
 Nivel de Calidad: ALTO

ANEXO 3

PLAN DE INCENTIVO DE UNA EMPRESA DE CALL CENTER.

Empresa de Servicios Transitorios SPA S.A.

El bono variable Total Imponible del Plan de Incentivo es de \$ 131.000.-

Este bono esta dividido en 4 métricas individuales:

Métrica	Peso	Monto
Calidad	20%	\$ 26.200
ISN Individual	30%	\$ 39.300
TMO	30%	\$ 39.300
Disponibilidad	20%	\$ 26.200
	100%	\$ 131.000

Objetivos Individuales: los siguientes son objetivos-métricas que cada ejecutivo debe cumplir para medir su productividad y acceder al premio individual:

1.- Calidad:

Monitoreos: Se realizan 2 monitoreos formales al mes a cada ejecutivo, el bono se dividió en 2 partes y se cancelará de acuerdo a los tramos que alcancen en cada una de las notas formales, las notas a considerar, es la primera de cada ciclo.

Calidad	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
Nota	70% a 77%	78% a 89%	90% a 100%
Monitoreo 1	\$ 3.500	\$ 6.500	\$ 13.100
Monitoreo 2	\$ 3.500	\$ 6.500	\$ 13.100

2.- ISN Individual:

Encuesta de Satisfacción: El cliente de Movistar es encuestado. En la pregunta No. 4 el cliente contesta la pregunta: *Cómo evalúa en general la atención de la/el ejecutiva/o telefónica/o?*, a lo que el cliente evalúa con nota de 1 a 7. Para calcular el bono, se considera el promedio de las notas obtenidas en las encuestas relacionadas con el mismo ejecutivo. Si el ejecutivo no obtuvo nota porque no fue encuestado ningún cliente que él atendió en el mes, el valor del bono a cancelar será equivalente al Tramo 1 (equivalente a nota mínima de aprobación que corresponde a un 4,50).

Ejemplo: si el ejecutivo tuvo 3 clientes encuestados en el mes, donde obtuvo nota 7 en la primera, nota 5 en la segunda, nota 6 en la tercera; entonces el promedio será Nota 6. Esta nota será considerada para calcular el bono.

ISN Individual	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
Promedio	4,50 a 5,49	5,50 a 6,29	6,30 a 7,00
Monto	\$5.000	\$ 16.000	\$39.300

3.- TMO: (Tiempo promedio de operación) es el tiempo promedio de duración de las llamadas (salientes y entrantes) en un periodo de tiempo. Esto incluye el tiempo hablando más el tiempo en hold (música de espera) + el ACW (tiempo de trabajo administrativo). Para el cálculo de esta métrica se descuentan las llamadas atendidas con duración menor o igual a 10 segundos.

TMO	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
TMO	Menos de 3:15 Min	De 3:15 a 4:05 Min.	De 4:06 a 5:00
Monto	\$ 0	\$ 39.300	\$16.000

Plan de Incentivo para Plataforma Empresas Movistar

Empresa de Servicios Transitorios SPA S.A.

4.- Disponibilidad: Se considera "Disponibilidad", el tiempo hablado (Talking Time), mas el tiempo que estuvo en estado "disponible" (esperando llamadas), sobre el tiempo que estuvo logueado dentro del periodo asignado a turno.

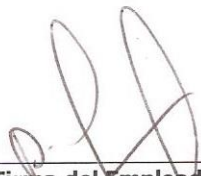
Ejemplo con 6 horas de turno asignado (360 minutos jornada laboral), estuvo hablando 218 minutos y en estado disponible 114 minutos, la suma de estos estados es 332 minutos, dicho valor se divide por el total asignado 360 minutos, resultando un 92% de la métrica lograda lo que lo coloca en el TRAMO 3 de la misma para su cobro.

Con el resultado de cada día, calculamos el promedio de "Disponibilidad Mensual", que servirá para el cálculo del bono. En caso que el ejecutivo tenga problemas sistémicos, él es 100% responsable de reportarlo oportunamente a su Supervisor. Si lo reporta, esto queda en una bitácora. Para calcular su "Disponibilidad" se revisa esta bitácora y se justifican esos tiempos que le afectaron su "Disponibilidad" de ese día en particular. Si el ejecutivo no reporta nada, no se valida nada y el bono se calcula con la "Disponibilidad" que indica el sistema.

Disponibilidad	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3
Rango	De 87% a 88,9%	De 89% a 91,9%	92% a 100%
Monto	\$5.500	\$ 13.000	\$26.200

Observaciones:

1. Los valores detallados en cada escala son brutos.
2. El presente plan de incentivos y pauta de evaluación regirá desde el día 1 de Octubre 2009 hasta el 20 de Octubre de 2009.



Firma del Empleador
Empresa de Servicios Transitorios SPA S.A.
Rut 76.049.216-7

Firma del Trabajador

NOMBRE: [REDACTED]
RUT: [REDACTED]