



## INFORME



## SEMINARIO

# LA SITUACIÓN LABORAL EN LOS *CALL CENTERS* Y LOS DESAFÍOS PARA SU ORGANIZACIÓN

Hotel Bauen

Buenos Aires, 11 y 12 de Noviembre de 2005

El Taller de Estudios Laborales (T.E.L.) está conformado por un grupo de profesionales que colabora activamente con el movimiento obrero a través de la capacitación, asesoramiento y realización de talleres de análisis orientados a la acción gremial.

El T.E.L. ha centrado su labor en los problemas y desafíos que le presentan a los trabajadores la reconversión productiva: las nuevas formas de gestión de la producción y el trabajo, la flexibilidad laboral y las nuevas tecnologías informatizadas.

### TALLER DE ESTUDIOS LABORALES

Rivadavia 717 - 7º piso oficina 702 (1002)

Buenos Aires, Argentina

Tel/fax: (54 11) 4331-0558 Correo electrónico: [tel@tel.org.ar](mailto:tel@tel.org.ar)

[www.tel.org.ar](http://www.tel.org.ar)

## Informes del TEL

Taller de Estudios Laborales

Julio de 2006

Tercer Seminario Internacional sobre  
Flexibilidad Laboral, División y  
Respuesta de los Trabajadores

“La situación laboral en los Call Centers  
y los desafíos para su organización”

Hotel Bauen, Buenos Aires, 11 y 12 de Noviembre de 2005

El presente informe fue elaborado por Viviana Cifarelli,  
Oscar Martínez, Gloria Rodríguez y Martín Romero

**Taller de Estudios Laborales**

---

**Informes del TEL**

Julio de 2006

Informe seminario : la situación laboral en los call centers y los desafíos para su organización- 1a ed. - Buenos Aires : Taller de Estudios Laborales, 2006.  
48 p. ; 25x15 cm. (Informes del Tel)

ISBN 987-20422-6-8

1. Negociación Obrero Patronal.  
CDD 331.891 2

© 2006, Informes del T.E.L.

ISBN-10: 987-20422-6-8

ISBN-13: 978-987-20422-6-4

Las ilustraciones de este informe fueron tomadas de “Manual Preventivo de teleatendente” Departamento do saúde do Sinttel-MG

Permitida la reproducción citando la fuente

Este libro se terminó de imprimir en los talleres de Propuesta Gráfica, Catamarca 1941 (Rosario), en el mes de julio de 2006.

E-mail: propuesta@steel.com.ar

## Índice

Introducción .....	5
El Seminario .....	7
Primera Jornada: Presentación de la problemática general del sector y de las delegaciones internacionales .....	9
Segunda jornada: El debate sobre el proceso de trabajo, las condiciones de trabajo y el accionar sindical.....	21
Informes de las comisiones de trabajo:	
Comisión N° 1: La organización gremial de los lugares de trabajo y la articulación entre los Call Centers .....	21
Comisión N° 2: Condiciones y medio ambiente de trabajo. La salud de los trabajadores .....	30
Comisión N° 3: El proceso de trabajo en la tarea de los teleoperadores .....	38
Palabras finales .....	44
Participantes .....	47

## Introducción

Durante los días 11 y 12 de Noviembre de 2005, como continuación de los Seminarios sobre “Flexibilidad Laboral, División y Respuesta de los Trabajadores” realizados en 2003 y 2004, el Taller de Estudios Laborales (TEL) organizó un nuevo encuentro para debatir las condiciones laborales y los niveles de organización y del accionar gremial de los trabajadores en los llamados *Call Centers*<sup>1</sup>.

Los Call Centers (C.C.) expresan con crudeza la ofensiva de gobiernos y patronales a través de la imposición de formas de organización del trabajo y de flexibilización laboral que afectaron negativamente tanto los derechos laborales como la capacidad de organización gremial.

Esta ofensiva se estableció en un contexto de altos índices de desocupación, con organizaciones sindicales sin experiencia, con fuertes dificultades para afrontar nuevos desafíos. Uno de los problemas más importantes a enfrentar es la fragmentación de los trabajadores originada tanto en los procesos de organización del trabajo como en las formas de contratación, hecho que dificulta la constitución de un colectivo laboral.

Un gran número de empresas, pertenecientes a distintos sectores de la economía, han tercerizado parte de sus actividades hacia otras empresas, siendo cada vez más frecuente la externalización de las tareas de atención telefónica, es decir el trabajo de los teleoperadores.

Asimismo, este desplazamiento fue posible gracias al desarrollo tecnológico que permite transferir las consultas o reclamos telefónicos a centros de

---

<sup>1</sup> Este encuentro, al igual que los anteriores, se realizó en el marco del Proyecto Sectorial para el Movimiento Laboral en América Latina. El proyecto cuenta con el apoyo del Personal Services Overseas (PSO) de Holanda.

atención ubicados en diferentes regiones de un mismo país o del planeta, sin costos adicionales; por tal motivo, las empresas se benefician con el traslado de los C.C. a países con menores costos (deslocalización).

Ambos procesos, **tercerización** y **deslocalización**, provocan una gran inestabilidad en los trabajadores, quienes, además de vivir bajo la constante posibilidad de desmejorar sus ingresos, se ven amenazados por la pérdida definitiva de sus puestos debido a la facilidad con que la empresa podría trasladarse a otras regiones con menores costos laborales.

La amenaza y la presión no sólo debilitan la fuerza gremial de los trabajadores del sector, también permite la imposición de graves condiciones laborales, que afectan la salud y la vida cotidiana de los teleoperadores.

## El Seminario

Con el objeto de contribuir a la superación de las condiciones mencionadas, el TEL organizó un nuevo Seminario, allí se reunieron trabajadores de distintas regiones, empresas y organizaciones gremiales para compartir sus experiencias y debatir alrededor de tres ejes:

- 1) Las posibilidades de organización gremial en los lugares de trabajo.
- 2) Las condiciones de trabajo y su relación con la salud de los trabajadores.
- 3) La organización del proceso de trabajo desde las necesidades y perspectivas del teleoperador.

En el marco de cada uno de los temas propuestos se buscó profundizar en el diagnóstico y generar un ámbito común donde los participantes pudieran transmitir sus experiencias ligadas a la respuesta sindical que fueron realizando en sus lugares de trabajo.

Concurrieron al encuentro trabajadores de Argentina (Buenos Aires, Córdoba, Mar del Plata y Rosario), Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y México, con quienes el TEL viene trabajando durante los últimos años. Los participantes provenían de *Call Centers* de diversas ramas de actividad, sectores de trabajo y encuadramiento gremial, tanto del ámbito público como privado, y pertenecientes a distintas corrientes sindicales.

El propósito general fue colaborar en la búsqueda de una construcción conjunta con los trabajadores, para que la lucha cotidiana en los lugares de trabajo conduzca a superar las graves condiciones laborales imperantes. Siguiendo esta línea, el encuentro tuvo un doble objetivo: que se conozcan los trabajadores de los distintos lugares como un paso en la articulación gremial; y –como ya se señaló– la elaboración colectiva de un diagnóstico y de respuestas de los trabajadores a las múltiples estrategias empresariales.

Para ello, se organizaron paneles con exposiciones a cargo de invitados locales y regionales, se desarrollaron trabajos en grupo y finalmente se realizaron debates plenarios.

Las exposiciones iniciales versaron acerca de la situación en el sector; los trabajos grupales se organizaron en comisiones, éstas trabajaron en el diagnóstico y las posibles respuestas relativas a los tres ejes problemáticos mencionados:

- Comisión 1: La organización gremial de los lugares de trabajo y la articulación entre los *Call Centers*.
- Comisión 2: Condiciones y medio ambiente de trabajo. La salud de los trabajadores.
- Comisión 3: El proceso de trabajo en la tarea de los teleoperadores.

Por último, en las instancias plenarias se presentaron, sistematizaron y debatieron las conclusiones de cada grupo.

## Primera Jornada: Presentación de la problemática general del sector y de las delegaciones internacionales

Ante todo, es importante mencionar que el Seminario se enmarcó en las dos líneas de trabajo que el TEL viene impulsando en forma permanente: los talleres y seminarios sobre flexibilidad laboral y la respuesta de los trabajadores; y los seminarios y encuentros de trabajadores de las telecomunicaciones (si bien el tema de los *Call Centers* excede esta rama, los problemas existentes en los mismos surgieron recurrentemente en los encuentros).

También se aludió al importante crecimiento de los *Call Centers* tercerizados en la Argentina (en términos de cantidad de empresas que utilizan el sistema y de la oferta de empleo que representan). Este incremento de C.C. se ha expandido a partir de la devaluación del peso en el año 2002. La combinación de bajos salarios y mano de obra calificada –con gran concentración de trabajadores universitarios con manejo de idiomas– fueron los principales elementos que atrajeron a las empresas.

Como marco general, se planteó que las nuevas estrategias empresariales están asociadas a las transformaciones introducidas por la reestructuración capitalista, iniciada a partir de la crisis de fines de los 60 y comienzos de los '70 a nivel mundial. Con el objeto de reforzar la dominación y el disciplinamiento de los trabajadores, el capital profundizó la división de los colectivos de trabajo, obstaculizando los procesos de organización gremial. Así, las diferencias impuestas en el encuadre sindical, en los salarios (a través de “incentivos”), en los horarios y condiciones de trabajo, etc., han propiciado diferencias en el seno de los trabajadores, que se reflejan en el debilitamiento del accionar sindical.

En el caso de los *Call Centers*, estas diferencias aparecen tanto en el

interior de un mismo colectivo de trabajadores, como en distintos C.C. La coexistencia de diferencias salariales, convencionales y sindicales, permiten que trabajadores que se desempeñan en un mismo lugar de trabajo, que realizan las mismas tareas laborales, se encuentren con diferencias originadas en la aplicación de la flexibilidad contractual. Asimismo, muchas veces conviven en un mismo colectivo de trabajadores distintas pertenencias sindicales –por ejemplo, el gremio telefónico o el de los mercantiles en Argentina–. Esta fragmentación obstaculiza los procesos de identificación necesarios para generar actitudes solidarias entre los trabajadores y la organización de éstos en función de intereses comunes.

En cuanto al medio ambiente de trabajo, se hizo hincapié en que las pésimas condiciones son una constante en cualquier tipo de *Call Center*. Como resultado de los procesos de trabajo imperantes en ellos, y de la fuerte y creciente carga e intensidad que éstas conllevan, los trabajadores manifiestan numerosos problemas de salud físicos y síquicos. La actitud de las empresas, fuertemente arbitraria y autoritaria, es otra constante en estos lugares de trabajo.

Para ampliar el informe sobre el sector se invitó a la socióloga Andrea del Bono, especialista en el estudio de *Call Centers*, a realizar una caracterización de la situación general de los mismos:

### **Exposición de Andrea del Bono: “La situación laboral actual en los *Call Centers*”**

Su exposición tuvo como objetivo dejar planteados algunos temas que podrían ser útiles para orientar la discusión en los talleres. Según se analizó en la primera parte de la exposición, el desarrollo de los C.C. se enmarca en la tendencia de aumento de la creación de empleos en el sector servicios y se vincula directamente con los procesos de reorganización empresarial que se han visto posibilitados con la adopción generalizada de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs). Fundamentalmente, la expansión de los C.C. responde a las políticas de externalización y de deslocalización encarados por grandes compañías que han transferido muchas de sus funcio-

nes a terceras empresas. Como parte de esta estrategia, los servicios de atención a clientes, antes prestados por empleados de las propias casas matrices, han sido transferidos a empresas proveedoras de servicios especializadas en la gestión de C.C..

En este punto, Del Bono llamó la atención sobre el hecho de que al ritmo de la revolución de las TICs y de las tendencias de internacionalización financiera, productiva y comercial las economías se han vuelto interdependientes a escala mundial, los procesos productivos se “disuelven” entre naciones y regiones diversas mientras que la emergencia de nuevos trabajos que se presentan en estado *fluido* parece ser una de las características distintivas del mundo del trabajo contemporáneo. En este contexto, los C.C. son una de las formas más corrientes y representativas de trabajo basado en las TICs y serán, según coinciden en señalar todas las previsiones, una fuente importante de creación de empleos en los próximos años.

Durante el transcurso de la exposición se presentó un panorama de la evolución de los C.C. en Argentina. En primer lugar, se estableció una diferenciación entre distintos tipos de C.C. en función de la modalidad que adopta su gerenciamiento: C.C. que funcionan en las propias empresas que optan por asumir directamente la gestión de sus servicios de atención a clientes (*in-house*) y C.C. externos (tercerizados). Durante 2005, un 65% del mercado argentino estuvo controlado por empresas que ofrecen servicios de tercerización de C.C. –“tercerizadoras”–. Los últimos estudios realizados por Andrea Del Bono se circunscriben a este último tipo de C.C. – los tercerizados- y en éstos se focalizó su exposición en el marco del Seminario. Presentamos a continuación, a modo de síntesis, los aspectos más relevantes de la exposición:

En Argentina, la industria de C.C. se encuentra compuesta por cerca de cuarenta empresas, pero sólo las primeras diez concentran cerca del 95% del mercado. Entre estas empresas figuran las siguientes proveedoras: Atento S.A. (filial del Grupo Telefónica); Teleperformance (filial de la multinacional francesa); TeleTech (filial de la multinacional norteamericana); Apex América (compañía conformada por capitales chilenos, argentinos y canadienses), y las empresas locales Action Line (de la agencia Young&Rubicam) y Clienting

Group. Entre las empresas medianas, se destaca Audiotel (Grupo Clarín y Grupo francés Prosodie).

En el escenario post-convertibilidad, estas empresas reaccionaron ante la oportunidad de exportar servicios adaptando sus C.C. para aprovechar los beneficios del inicio de una nueva etapa de costos laborales muy competitivos y comenzaron a brindar servicios a clientes del exterior o a subsidiarias de otros países atendidos desde plataformas ubicadas en Argentina. Este comportamiento sentó las bases de la tendencia actual de crecimiento de los C.C. argentinos estrechamente ligada al importante desarrollo de los C.C. *offshore* en nuestro país gracias a la existencia de un tipo de cambio muy favorable para las empresas extranjeras (C.C. que han sido deslocalizados desde un país a otro, o nuevos servicios que comienzan a prestarse directamente desde el extranjero). En una industria donde los costos laborales suman alrededor del 70% del gasto, el precio de la hora de teleoperación resulta un factor clave. Según se mencionó a modo de ejemplo, mientras en Estados Unidos un teleoperador gana entre 10 y 12 dólares la hora, en el mercado local los mejores salarios los reciben los teleoperadores bilingües involucrados en servicios que exigen un nivel importante de conocimientos y actualización y oscilan entre 2 y 3 dólares la hora. En el caso de la atención de campañas más generalistas, de información, o de atención a clientes, los salarios son todavía algo más bajos. En este nuevo contexto, las empresas tercerizadoras que operan en Argentina han ampliado su participación en distintos mercados externos como Estados Unidos, México y España.

Semejante ventaja en el plano de los costos salariales constituyó durante el último par de años un gran impulso para el desarrollo de los CC. Durante 2005, la industria de C.C. experimentó un crecimiento sostenido contribuyendo a la creación de más de 20.000 empleos directos según información difundida por el Ministerio de Economía. Esta cifra representa un incremento del 60% sobre los 12.000 empleos con que esta industria contaba en 2003 y un aumento de más del 200% sobre los 6.000 empleos que tenía en el año 2002. La industria facturó cerca de \$ 150 millones durante 2004, cifra que también representa un aumento importante frente a los \$45 millones que se facturaron en el ejercicio 2003.



En términos generales, las características de los C.C. en Argentina no se apartan de una tendencia común de evolución que ya define los rasgos característicos de esta actividad en distintos contextos y países: la fuerza de trabajo es mayoritariamente femenina, las mujeres representan aproximadamente el 70 % de las plantillas; asimismo, la presencia de gente joven es el otro rasgo característico del sector, jóvenes con estudios secundarios o terciarios, pero fundamentalmente estudiantes universitarios, cuyas edades rondan entre los 18 y los 25 años. De hecho, los C.C. son una puerta de entrada para los jóvenes que se incorporan al mercado laboral, en la coyuntura económica post-convertibilidad, la industria de C.C. se ubica entre los mayores demandantes de “primer empleo”.

En su exposición, Andrea Del Bono presentó también la situación contractual de los empleados de los C.C. gestionados por empresas proveedoras de servicios preguntándose sobre cuál es el grado de protección que brindan los empleos que se crean en esta industria. Según explicó, los contratos que hegemonizan en el sector son contratos formales, por tiempo indeterminado. Esta pauta que se impone en las grandes compañías multinacionales como Atento, Teleperformance, Teletech y Apex América –empleo formal y estabilidad-, es la que marca la pauta de la evolución del sector. Esto no excluye, sin embargo, la utilización en el sector de contratos a tiempo parcial y de trabajo eventual, al que recurren las empresas para cubrir vacantes por cortos períodos de tiempo, para campañas puntuales o para responder a picos de demanda. La modalidad contractual que liga al trabajador a la empresa de trabajo temporal es el así denominado, contrato “permanente discontinuo” (efectivo, pero que permite rotar entre distintas empresas). Asimismo, en las empresas proveedoras más chicas y menos “sólidas” no son excepcionales las situaciones que incumplen la normativa vigente en materia de contratación (ausencia de aportes, dilaciones varias hasta que el trabajador firma efectivamente su contrato, etc.).

En relación a la jornada laboral, Del Bono ha relevado la existencia de turnos de 6 horas en las empresas que lideran el negocio de los C.C. tercerizados, aunque el peso relativo de los turnos de 8 y hasta de 9 horas es muy importante si se analiza en términos más amplios la fisonomía que va adoptando esta industria emergente. Según una encuesta realizada por las propias empresas, en el

caso de la semana de 5 días, los valores de la jornada de 8 horas son muy significativos -37% de las empresas frente a un 41% con turnos de 6 horas-. Asimismo, las jornadas prolongadas se registran también en las empresas que extienden sus actividades abarcando uno de los días de descanso semanal de los empleados -sábados o domingos- con turnos de 8 horas de trabajo. Se observa, entonces, que en los C.C. tercerizados se combinan más de una estructura horaria, que refleja el amplio margen de flexibilidad con el que se mueven las empresas proveedoras para organizar turnos de trabajo y jornadas laborales.

Aunque la situación descripta no incumple con la legislación vigente que establece una jornada laboral semanal máxima de 48 horas; lo que no contemplan las jornadas prolongadas de trabajo son las situaciones de desgaste y de estrés asociadas al trabajo de atención telefónica a clientes (*burnout*). Asimismo, la organización de turnos laborales de 8 y 9 horas desatiende pautas totalmente aceptadas en la actividad de telecomunicaciones, donde las jornadas laborales del personal de tráfico (las operadoras) no superan las 7 horas. Las jornadas de trabajo “flexibles” pueden incluso considerarse como un factor de precarización de las condiciones laborales, si el punto de comparación se establece con la situación de los teleoperadores de las grandes operadoras de telecomunicaciones que desempeñan funciones de atención a clientes en los C.C. propios de Telefónica y de Telecom, donde la actividad se encuentra estrictamente regulada por convenios colectivos de empresa pertenecientes al ámbito de las telecomunicaciones (35 horas semanales y dos días seguidos de descanso).

Finalmente, se analizaron los niveles salariales de los empleados de los C.C. tercerizados que atienden servicios deslocalizados (*offshore*). Según información difundida por el sector, el sueldo de bolsillo de un teleoperador oscila entre \$700 y \$800 mensuales por seis horas de trabajo en el caso de los empleados que desempeñan sus funciones en castellano y ronda entre los \$1.000 y \$1200 para el personal bilingüe más cualificado, con jornadas laborales de 6, 8 o 9 horas. Para contextualizar esta información puede mencionarse que la remuneración que se paga en el primero de los casos apenas supera el valor de un salario mínimo -que en Argentina, ha quedado fijado a partir de julio de 2005 en \$630-, mientras que el salario de los teleoperadores bilingües es algo más alto que el salario bruto mensual promedio -que según datos oficiales

para el primer trimestre de 2005, ascendió a \$721- y semejante al que se paga en industrias que compiten por los recursos humanos capacitados y bilingües como lo son el turismo o la educación.

Aunque estos salarios no pueden ser considerados bajos según el nivel salarial promedio de Argentina, sí lo son si se los compara con lo que se paga internacionalmente e incluso con los países de la región. Según datos de la Agencia de Desarrollo de Inversiones, los costos de la mano de obra de los C.C. argentinos son considerablemente menores respecto de otros países, con jornales aproximados a u\$s 2,50 la hora en Córdoba y Rosario, comparado con u\$s 3 en Buenos Aires, u\$s 4,25 en Ciudad de México, u\$s 5,25 en Costa Rica y u\$s 5,60 en Chile. En la actual coyuntura económica Argentina resulta entonces un país competitivo en el negocio de los CC, básicamente, porque cuenta con gente muy capacitada que recibe a cambio de su trabajo salarios comparativamente muy bajos.

Sin embargo, señaló Del Bono, la situación aparentemente paradójica es que los jóvenes que trabajan en los C.C. argentinos tienen una muy buena formación, son estudiantes o graduados universitarios aunque sus salarios son comparativamente muy bajos si se analiza la evolución de la industria de los C.C. en términos globales. Esta situación provoca que quienes ingresan a un C.C. conciben su trabajo como pasajero, como un trabajo en el que no se permanecerá demasiado tiempo, ya que los jóvenes teleoperadores comparten la misma aspiración que cualquier otro trabajador de acceder a un buen empleo, en este sentido, ni la inexperiencia que se deriva de su ingreso reciente al mundo el trabajo, ni su juventud, los aleja de dicha expectativa.

Para terminar, Andrea Del Bono señaló a modo de conclusión que la etapa actual de deslocalización de “trabajo del conocimiento” plantea un cuadro de situación heterogéneo y menos predecible que el que se configuró en los ochenta, cuando, empleos del sector manufacturero emigraron desde los países centrales a destinos con salarios más bajos (Asia, México, etc.). Dicha heterogeneidad se registra también en la evolución actual de los C.C. tercerizados y deslocalizados de Argentina. Lo que sí resulta un hecho indiscutible es que, en la actualidad resulta cada vez más difícil hablar de “buenos” trabajos, con buenas condiciones laborales y remunerados adecuada-

mente en un país (en la India, Argentina o en Irlanda) ya que dicha consideración carece muchas veces sentido si no es en un contexto de buenos trabajos –y buenos salarios- a nivel global. Para Del Bono, el desafío es, entonces, avanzar en una reflexión que permita desarrollar las herramientas necesarias para captar una imagen amplia de una economía cada vez más globalizada en la que el carácter de los empleos y del trabajo está cambiando de manera bastante radical.

## Presentación de las delegaciones internacionales invitadas y de la realidad del sector en cada país

### Brasil

La delegación de Brasil, integrada por trabajadores de la empresa *Atento*, planteó que, en líneas generales, su realidad no difiere de lo señalado en las primeras exposiciones. **El crecimiento de la actividad coincidió con el proceso de privatización y fue desordenado. La precarización es muy fuerte y la presión laboral tan intensa que genera una rotación permanente.** Los convenios colectivos se realizan por empresa, de las cuales las más importantes son *Atento*, *Contax* y *Teleperformance*.

En el caso de Rio Grande do Sul, con dos *Call Center* que atienden el servicio de bancos, el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) también es por empresa y todos los trabajadores están representados por el sindicato telefónico. Los salarios se acercan a los 400 reales.

*Atento* practica la misma política en todos los países, sin respetar las leyes laborales. Entre otras modalidades, induce a cada trabajador a que sea “el mejor”; la competencia con sus compañeros obliga a éste a autointensificar su trabajo y perjudicar su salud.

*Atento* es una empresa difícil y compleja a la hora de las negociaciones, ya que tiende a firmar distintos acuerdos por Estado (provincias). Si los trabajadores están en una fase de convenio colectivo, la empresa busca evadir la negociación; cuando se realizan acciones gremiales, amenaza con cerrar y trasladarse a otro Estado.

La mayor parte de los trabajadores son estudiantes, aunque actualmente la situación está cambiando, existe una franja de personas de entre 30 y 40 años que buscan ingresar en los C.C. **Como la presión es muy difícil de soportar, apenas encuentra otro empleo, el trabajador se va.** También es “descartado” cuando ya no “rinde”. La empresa que contrata los servicios del C.C. tiene el derecho de elegir hasta el acento regional del teleoperador. Los ritmos son muy intensos, se trabaja 6 horas con la posibilidad de hacer extras; los productos deben ser vendidos en un tiempo determinado; no hay derecho a ir al baño y todo el trabajo está medido y controlado.

**En lo referido a la salud, el tipo de trabajo termina afectando por completo a los trabajadores,** tanto el aspecto físico (la voz, el cuerpo, el oído) como su salud mental. A pesar de ello sólo el 3% de ellos recurre al sindicato para denunciar problemas de salud. El tipo de horarios también afecta la vida privada del trabajador.

A través de seminarios organizados entre los trabajadores, se logró vincular los distintos problemas cotidianos presentes en el ámbito laboral. Pero se estudiaron los síntomas, y lo que debe buscarse son las causas. Se realizaron seminarios y encuentros colectivos, tras los cuales se consiguieron 5 minutos para ir al baño. Actualmente, existen representantes en todos los *Call Center*. La gran conquista fue en 2002, cuando se comenzó a trabajar con una norma, una nota técnica, que se va a transformar en ley.

## Chile

La realidad de Chile no se aparta demasiado de lo señalado por los trabajadores de Brasil. **La actividad está fuertemente tercerizada. Existen contratos de trabajo y también los llamados contratos por honorarios, que es una forma contractual en la que el trabajador factura a la empresa sin una relación laboral de dependencia, lo que implica una fuerte desprotección.**

No hay sindicatos nacionales ni por rama, sólo por empresa (en una misma empresa puede haber varios sindicatos). Pese a esto, se pudo crear una organización entre empresas: el Sindicato Interempresa. Los delegados,

por estatuto, no son considerados en las decisiones sindicales. Habitualmente, los dirigentes prefieren acuerdos amistosos con las empresas. Existe un 15 % de sindicalización.

Una fuerte participación de los partidos políticos en la organización nacional de trabajadores, la CUT, complica la acción sindical. En este marco, los trabajadores se proponen luchar por estructuras democráticas y la modificación de los estatutos de los sindicatos.

## Uruguay

*Antel*, la principal empresa de telecomunicaciones de Uruguay –y única de telefonía fija– es estatal y hasta el presente cuenta con la mayor cantidad de teleoperadores del país. **En los *Call Centers* de Antel conviven dos realidades: por una parte el personal propio de Antel, y por otra, operadores contratados por agencias de empleo (principalmente Manpower).**

La situación es marcadamente distinta entre los dos grupos de trabajadores; mientras el personal de Antel tiene estabilidad, cobertura médica, mayores salarios y otra serie de beneficios propios de las empresas públicas, los trabajadores contratados por Manpower se encuentran en una situación de mayor precariedad y menos derechos. Los trabajadores de Antel están sindicalizados en el Sindicato Unico de Telecomunicaciones (SUTEL), en tanto que los otros, por la Asociación de Empleados Tercerizados de Antel (AETA). Una de las principales aspiraciones de reivindicación es la incorporación de los trabajadores tercerizados a la planta permanente de la empresa.

Por otra parte, no se cuenta con mayor información respecto de la situación en los *Call Centers* de las empresas de telefonía móvil privadas (carentes de representación sindical), ni de C.C. que trabajan para terceros.

## Paraguay

La delegación de Paraguay informó sobre las condiciones de trabajo en los *Call Centers* de la empresa estatal de telecomunicaciones, COPACO S.A. Allí están todos los trabajadores sindicalizados, y en general poseen me-

jores condiciones de trabajo que los trabajadores del área privada (aunque ello no signifique la ausencia de los problemas comunes al tipo de tarea). El Sindicato Nacional de Trabajadores de las Telecomunicaciones (SINATTEL) no sindicaliza trabajadores del sector privado.

No parece haber en ese país una importante presencia de *Call Centers* comparativamente con la existente en Argentina, Brasil o Chile. En Paraguay, los C.C. tienen pocos trabajadores. (*Personal*, por ejemplo, la empresa con mayor cantidad de teleoperadores, ocupa 100 personas en todo el país.) La arbitrariedad en estas empresas es total. Existe un sindicato de operadores vendedores de telefonía celular con 20 miembros.

## México

En México la situación es heterogénea, existen *Call Centers* pertenecientes a la principal empresa de telefonía (Telmex) representados por el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM); grandes C.C. cuyos trabajadores están afiliados a otros sindicatos con representación real (por ejemplo el Sindicato de Teleprovincias de México); y algunos C.C. sindicalizados, pero en los cuales los trabajadores no conocen a los supuestos dirigentes.

Existe cierta disputa entre el STRM y los otros sindicatos, ya que los primeros afirman que los C.C. no pertenecientes a Telmex le quitan trabajo a la empresa y amenazan los puestos de trabajo de la misma.

Como en los demás países, las condiciones de trabajo en los C.C. son muy negativas. En muchos existen políticas claramente represivas por parte de las empresas, con despidos periódicos para mantener el miedo, rotación de horarios o de lugares de trabajo para que no se generen relaciones personales y/o sindicales, fuerte presión de los supervisores, etc. Una relativa mejora de las condiciones de trabajo estaría directamente vinculada a la fortaleza y organización de los trabajadores, y a una organización gremial que ponga freno a las imposiciones empresariales.

## Segunda jornada: El debate sobre el proceso de trabajo, las condiciones de trabajo y el accionar sindical

### El trabajo de los grupos

Organizado en forma de taller, el trabajo de los grupos se centró fundamentalmente sobre dos ejes: el diagnóstico de la situación y la construcción de respuestas sindicales.

### Comisión N° 1:

#### La organización gremial de los lugares de trabajo y la articulación entre los Call Centers

La propuesta fue trabajar sobre los desafíos de la **organización gremial de los lugares de trabajo**, considerando las dificultades actuales que se presentan en las empresas de la actividad. Se propuso como eje del debate la organización en el interior del lugar de trabajo, y la articulación entre los trabajadores de los distintos C.C., más allá de su encuadramiento sindical.

El trabajo se organizó sobre la base de las siguientes consignas:

#### 1) Diagnóstico:

- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los trabajadores de los C.C. para organizarse?

2) Respuestas posibles:

- ¿Cuáles son las acciones que podrían llevarse adelante para avanzar en la organización en los lugares de trabajo?
- ¿Cómo podría lograrse una articulación entre los trabajadores/activistas de los C.C. que permita darse apoyo entre sí y dar el apoyo a trabajadores de nuevos *Call Centers* que quieran organizarse?

Se realizó una primera ronda de presentación de los integrantes, quienes luego pasaron a describir los problemas relativos a la organización gremial dentro de las respectivas empresas. Si bien surgieron importantes diferencias entre los distintos sectores y empresas, pudieron hallarse gran cantidad de elementos comunes.

1) El diagnóstico:

En este sentido, se señaló que las empresas buscan **dividir** a los trabajadores y **fragmentar** los colectivos de trabajo promoviendo:

- a) la competencia interna, a través de objetivos que se deben alcanzar y cuya efectividad es constatada posteriormente.
- b) la formación de grupos de trabajo que compiten entre sí. Para estimular la productividad se organizan grupos de trabajo, y al que más vende le otorgan órdenes de compra, viajes y otros beneficios.
- c) diferencias entre sindicalizados y no sindicalizados. Se otorgan premios y beneficios a los no sindicalizados, incluyendo la asignación de campañas menos intensas para aquellos que no concurren a las asambleas.
- d) campañas con comisiones por ventas a los trabajadores más productivos, al tiempo que –por ejemplo– se deriva a los servicios de atención y reclamos a los otros trabajadores.
- e) campañas de reconocimiento mensual, que otorga puntaje no por productividad, sino por realizar aportes de otro tipo (en general elementos subjetivos tales como “grado de colaboración”, “proactividad”, o semejantes).

Uno de los obstáculos más importantes para la comunicación gremial es la **gran diversidad en los horarios de trabajo**; esto complica, por ejemplo, la realización de asambleas generales. Cuando la situación lo permite, se para el lugar de trabajo y se procede a la realización de la asamblea, pero en ocasiones éstas deben realizarse fuera del ámbito y horario de trabajo.

Compañeros de Mar del Plata plantearon que también sufren la “división imaginaria” entre sindicalizados y no sindicalizados, impuesta por las empresas. Frecuentemente, los trabajadores que ingresan en este mercado laboral son jóvenes que lograron su primer empleo; para ellos, tener un puesto en la empresa es muy valorado, a la vez que existe mucho miedo al despido. Por eso, en una primera instancia cuesta llegar con el trabajo gremial. También tienen miedo los trabajadores con familia a cargo. Pese a esto, con el tiempo queda claro que cualquiera puede ser víctima de un despido injustificado y, por lo tanto, comienza a valorarse la acción gremial. El **estar permanentemente “logueado”** (conectado), es otro de los problemas que interfiere en la actividad gremial, éste hecho limita la comunicación entre los trabajadores a correos electrónicos o comunicados que no siempre son leídos. Allí donde la organización está más avanzada, la Comisión Interna recorre los lugares de trabajo garantizando un contacto más directo.



En relación al salario, los **contratos de trabajo suponen condiciones diferenciadas** para los trabajadores, ya que por el mismo trabajo suelen percibir distintos montos. Al tratarse de una cuestión tan significativa, para discutir la diferenciación salarial se comenzaron a realizar reuniones gremiales y a buscar la organización a través de la elección de delegados.

En Argentina, el **encuadramiento en el sector comercio** de la mayoría de los C.C. también **es visto como una complicación** por distintas razones: en muchos casos el sindicato no ofrece la contención necesaria para garantizar una organización gremial; a su vez el convenio de comercio establece peores condiciones de trabajo y un salario más bajo que el de telefónicos. Esta última cuestión permitió entablar la discusión de los problemas gremiales con recibos de sueldo en mano.

Pero dentro de los obstáculos, siempre aparece la **falta de experiencia sindical**, acentuada por la corta edad de los trabajadores –la mayoría, egresados de la escuela media o estudiantes universitarios–. Incluso las empresas enfocan su oferta laboral hacia ese segmento: “si terminaste el secundario hace poco, esta empresa te brinda tu oportunidad”. Por otra parte, la constante **rotación del personal** es una característica del sector, muchos jóvenes, agotados por el maltrato, se cansan y se van. (Algunas empresas diseñaron estrategias novedosas, como la incorporación de parejas con familia a cargo; esta modalidad permite una presión mayor, ya que estaría comprometido el ingreso de ambos miembros.)

Además, muchos de estos jóvenes fueron educados en el “no te metás”, en el rechazo al sindicalismo y la política. El hecho de que a veces sean los padres quienes inculcan el miedo a sus hijos, constituye una gran traba para el accionar sindical.

En este sentido, se observan las consecuencias del quiebre de gran parte de la tradición sindical, sumado a una fuerte propaganda empresarial, que impulsa la identificación con la empresa y la competencia entre trabajadores.

En Chile y Paraguay, la llamada “libertad sindical” vigente permite la existencia de varios sindicatos por empresa y la formación de un sindicato con un número ínfimo de afiliados; esto también representa un obstáculo que debilita la formación de una respuesta sindical unificada. En esos países, los traba-

jadores de C.C. tienen su propia organización gremial con muy pocos afiliados, circunstancia que también debilita su posición al tratar de mejorar condiciones tales como la extensión del horario de trabajo para poder comer o ir al baño, la falta de pago de horas extras o de los domingos como extras, o el descuento por ausentismo.

En el caso de Paraguay, otro factor que opera como dificultad para la organización sindical es la **amenaza permanente de privatización**, proceso que hasta el momento se encuentra detenido.

En cuanto a Chile, **más del 90 % de los trabajadores están tercerizados**. Esto provocó que los sindicatos perdieran fuerza, ya que los despedidos siempre eran los escasos trabajadores de planta. Para aglutinar los distintos grupos y negociar con más fuerza se creó, como se mencionó anteriormente, el “Sindicato de Interempresas”. Allí también la remuneración produce división, ya que el salario tiene sólo un 20 % fijo (el resto varía según la calidad, la disponibilidad en el tiempo de “logueo”, y según un bono que se otorga en relación a las ventas). Invariablemente, la empresa busca aumentar su rentabilidad. En temporada de ventas altas, aumenta el objetivo necesario para conseguir dicho bono. El salario variable se fija mediante números y tablas elaborados con criterios arbitrarios, que muchas veces resultan inentendibles para los trabajadores.

En varios países, con la expansión del sector, son incorporados muchos trabajadores en calidad de pasantes. Es una modalidad a la que se accede firmando convenios con las universidades y facultades y que, de hecho, encubre trabajo en negro. Cada vez hay menos trabajadores de planta y más pasantes, beneficiando la rentabilidad de la patronal al no contar los pasantes con obra social ni aportes previsionales. El régimen de pasantías constituyó otro obstáculo para la organización y estableció una división entre los trabajadores, ya que los “antiguos” pensaban que los “nuevos” venían a quitarles sus puestos. Además de no tener contacto entre sí, los grupos portaban tradiciones diferentes: sin experiencia gremial, los jóvenes no conocían la importancia de la organización y llegaban –por ejemplo– a considerar “natural” no poder ir al baño; por su lado, una parte de los “viejos” pensaban que el sindicato no debía defender a los pasantes porque no eran trabajadores de planta y no realizaban aportes.

Durante un largo período, la **concepción de sí mismo propia del pasante**, quien no se reconocía como trabajador, **supuso un obstáculo**. Los cambios en este sentido comenzaron cuando, al tiempo de haberse dado una incipiente organización sindical, se produjo el despido de una camada de “nuevos”. Entonces, se encontraron dispuestos a enfrentar la ofensiva patronal.

Otra estrategia utilizada por las empresas consiste en mudar de los edificios a los empleados menos sindicalizados y aislarlos de los delegados. La excusa es ofrecer nuevas campañas de capacitación en otros edificios, y con salarios más bajos, a cambio de mantener los puestos de trabajo.

Por último, una importante dificultad para la organización gremial es, como ya se dijo, la posibilidad constante de **deslocalización**: las empresas amenazan continuamente con trasladarse a otro lugar; de este modo, incrementan el temor a la pérdida del puesto de trabajo y a reclamar reivindicaciones que puedan ocasionar su retiro.

## 2) Las respuestas de los trabajadores:

Para responder con mayor contundencia a la ofensiva empresarial, los trabajadores estimaron que es necesario recoger experiencias que provengan de la tradición sindical y asociarlas a las que son producto de los nuevos procesos de trabajo.

Se planteó que las **experiencias de lucha resultan momentos de un gran aprendizaje** para la organización gremial. La reincorporación de despedidos, el pase a planta permanente, la recomposición salarial, el mejoramiento en las condiciones de trabajo, son logros alcanzados a través de luchas gremiales que permiten dimensionar el valor de la unidad y el reconocimiento de la labor del delegado y la organización sindical. El constatar que con organización se puede mejorar, ha incentivado a trabajadores de lugares en los que aún domina el miedo y la desorganización.

En la medida en que se gana experiencia, es posible valorar la importancia de la elección de delegados y la necesidad de que éstos actúen “como cuerpo”, reuniéndose periódicamente, recogiendo, transmitiendo y difundiendo los problemas de cada sector al conjunto de los trabajadores.

Aquí apareció el interrogante de cómo unificar los nuevos problemas con las viejas experiencias.

Se han mencionado los principales obstáculos que contribuyen a la división de los compañeros. Para superar esa fragmentación, en muchos casos ha servido **el contacto con una organización sindical** dispuesta a representarlos ante las patronales y a construir nuevas experiencias, originales, representativas de aquello que el trabajador de *Call Centers* vive día a día y, por eso, capaces de llegar al núcleo de los problemas del sector.

Como objetivo fundamental, esas experiencias propias han buscado **establecer una comunicación efectiva**. Para ello, se realizaron cartillas vía correo electrónico, boletines, páginas *web*, carteles, volantes, etc. La modalidad con que estas herramientas son distribuidas, difieren, pero siempre debe procurarse no exponer innecesariamente a los compañeros.

Los **boletines son una herramienta de información y difusión** que ha contribuido considerablemente a la organización interna del lugar de trabajo. Por eso suelen distribuirse en forma clandestina (en las puertas de las empresas por el sindicato, o haciendo que los trabajadores de una empresa los entreguen en otra, y viceversa). En algunos casos el avance de la lucha gremial permitió ganar en seguridad y, de una distribución totalmente clandestina, se pasó a una más abierta. Un ejemplo de coordinación fue el caso de unos boletines elaborados por pasantes y repartidos por el sindicato, en esa oportunidad, los trabajadores invitaban a sus compañeros a afiliarse, refiriendo por qué era beneficioso estar asociados a una organización gremial, y que era necesario hacerlo para lograr el cumplimiento de sus derechos. Así, el contacto resultó más estrecho, cara a cara, y produjo una gran cantidad de afiliaciones porque las necesidades eran planteadas mediante cuestiones concretas y a través de compañeros cercanos. Los boletines muestran el “corazón” de los lugares de trabajo, por eso, sus títulos suelen referir irónicamente a la empresa (por ejemplo “Teleperforados”, por Teleperformance); generalmente son presentados de manera creativa, a veces, a través de teatralizaciones en las puertas de las firmas.

**En aquellos casos donde la debilidad de los trabajadores es muy marcada, se remarcó la necesidad de trabajar en la mayor clandestini-**

**dad**, utilizando mecanismos “anónimos” de comunicación y difusión de los problemas para ir sumando, de a poco, compañeros, hasta tener la fuerza suficiente para poder aparecer públicamente.

Las **páginas web** también han contribuido en vehicular la información. Allí se publican noticias, leyes laborales, se organizan foros y se brinda asesoramiento. En virtud de la efectividad que parecen tener debido a la gran cantidad de visitas, los sitios *web* también son perseguidas por las patronales, que procuran darles de baja. Los participantes acordaron la importancia que tendría la existencia de una página *web* de trabajadores de *Call Centers* que los unifique.

Otro recurso que contribuye a la comunicación es el contacto inmediato a través de distintos medios. Las llamadas telefónicas fueron un gran avance para comunicarse con compañeros de otras localidades. Para ello, los empleados comenzaron a pedir teléfono y mail privados, por considerar prudente no enviar correos electrónicos a través de la empresa. Por ejemplo, mediante mensajes de texto y correos electrónicos se anunciaron reuniones, pero siempre supervisando cuidadosamente la lista de contactos.

También constituye un buen recurso el **aprovechamiento de espacios patronales**, por ejemplo: una empresa tiene una página *web* que informa sobre el mejor grupo, los mejores asesores y recepciona opiniones y sugerencias acerca de sus proyectos. Los delegados aprovechan éste medio para publicar las quejas, la página *web* permite conocerlos y luego elaborar comunicados que se reparten en los baños y se exponen en las carteleras gremiales, imprimiéndolos en fotocopiadoras y con papel de la empresa.

También pueden aprovecharse las llamadas “campañas de reconocimiento” que implementan algunas empresas. Una delegada logró plasmar en la *página de reconocimiento* una investigación (el tema era a elección) sobre flexibilización laboral, luego tuvo que exponer el artículo en la reunión con los gerentes y compañeros de trabajo. Aunque logró su puntaje y el premio que le correspondía, fue el último artículo de ese estilo. Sin embargo, el hecho sirvió para difundir el problema de la flexibilización.

La difusión de la problemática laboral está fuertemente ligada a la organización y coordinación de las luchas. Durante el Seminario, se destacó la

importancia de poder observar la propia situación en el interior del lugar de trabajo, a la luz de las denuncias que se reciben de otros *Call Centers*.

**“Golpear” la imagen de la empresa es también una herramienta muy eficaz**, en la medida que ellas buscan ganar clientes apareciendo como las mejores, las más eficientes y las más preocupadas por la población. Incluso es útil el **aprovechamiento del logo empresarial** en las campañas de denuncia, ya que es un elemento central en las estrategias de propaganda de las empresas. Este sistema se ha utilizado en el caso del despido de una trabajadora embarazada de la empresa VISA Argentina, que finalizó con la reincorporación de la compañera (la carta de denuncia contenía el logo de la empresa, y a la frase “Nº 1 en el mundo” se le agregó “.en discriminación y precarización laboral”) y en el de trabajadores de Movistar, quienes pegaron en sus *boxes* carteles con la leyenda: “aumentaMe” (siguiendo la lógica de la propaganda comercial de la firma).

Toda actividad gremial se fortalece con la **solidaridad**, tanto de otras organizaciones gremiales, como de agrupaciones populares. En el caso de los C.C., es importante el apoyo de los centros estudiantiles, ya que la mayoría de las empresas se nutre de estudiantes universitarios. En algunas localidades, incluso, los centros de llamadas están ubicados muy cerca de las facultades, y tener una estrecha comunicación facilita la acción solidaria.

También es importante la **solidaridad internacional**, particularmente en los casos de ofensiva de una empresa multinacional. En esa línea, cumple un papel fundamental el trabajo a través de páginas *web* y de correos electrónicos, tanto para la difusión y elaboración de una campaña de apoyo a un conflicto como para la recepción de comunicados, etc. El mencionado caso de VISA constituye un claro ejemplo de la utilidad del apoyo internacional (la empresa se mostró muy preocupada por la repercusión del conflicto en otros países).

En relación a formas específicas de organización y lucha, se mencionaron ejemplos de acciones de mayor envergadura, las cuales se incorporan a las prácticas realizadas en la actividad diaria, se trata de los casos de “tomas” de locales empresariales, o bien el impulso de legislación favorable:

**La toma de lugares de trabajo** ha constituido una experiencia rica y

formativa. En un caso en Argentina, con la toma se terminó de resolver el conflicto por las pasantías. La empresa Atento tuvo que efectivizar al personal al que se le terminaba el contrato. En este caso se puso de manifiesto el fraude laboral de la empresa y se permitió el avance de la organización gremial y la elección de delegados.

La **actividad legislativa** también contribuye a plasmar los logros y a organizar la lucha gremial. Por eso, los trabajadores no dejaron de señalar la importancia que han tenido las acciones para impulsar la sanción de la Ley de Teleoperador. Esta ley busca definir una política para todos los *Call Centers*, ya que existen distintas ramas que cuentan con la actividad del teleoperador (telefónica, bancaria, mercantil, etc.). Los trabajadores se han movilizado hacia el Congreso para promover la sanción de la ley, en el marco de conflictividad en el sector.

## Comisión N° 2: Condiciones y medio ambiente de trabajo. La salud de los trabajadores

El objetivo de esta comisión fue analizar y debatir los problemas centrales relacionados con las **condiciones de trabajo y cómo éstas afectan la salud de los trabajadores**.

Al igual que en la comisión anterior, el trabajo se organizó en dos instancias, a partir de las siguientes consignas:

### 1) Diagnóstico:

- Enumerar los principales problemas relacionados con las condiciones de trabajo y cómo éstas afectan la salud de los teleoperadores.

### 2) Respuestas posibles:

- ¿Cuáles podrían ser los principales ejes del trabajo gremial para afrontar los problemas mencionados en el diagnóstico?

## 1) El diagnóstico:

Primeramente, se identificaron aquellos elementos que los trabajadores consideraron relevantes en relación con sus condiciones de trabajo y el impacto en su salud. En la mayoría de los casos fue imprescindible describir el proceso de trabajo o de organización de la jornada para poder entender los motivos o causas de los problemas mencionados.

Es importante destacar que desde experiencias diversas, provenientes de distintas empresas y países, bajo diferentes formas de organización sindical, se enunciaron numerosos elementos comunes o semejantes.

### Problemas de salud derivados de la inadecuación de los elementos y del medio ambiente de trabajo:

Al respecto, los operadores mencionaron un amplio listado de problemas, comenzando por la molestia y cansancio visual causados por la mala iluminación y la poca distancia al monitor, pero también por el tamaño pequeño de las letras de los programas utilizados. El cansancio visual resulta tan intenso que muchas veces les impide estudiar (cuando gran parte de los trabajadores son estudiantes).

También se mencionaron reiteradamente problemas en cervicales, brazos y manos, tales como deformaciones, epicondilitis o tendinitis producto del manejo del *mouse* durante muchas horas y de condiciones ergonómicas deficientes.

Por otra parte, se remarcaron las dificultades auditivas ocasionadas en parte por el mal estado de los *headsets*, pero fundamentalmente por el ambiente ruidoso en el que se desarrolla la tarea. Esto se debe a la falta de espacio entre posiciones, hecho que obliga a todos a gritar para poder realizar su trabajo. Además, por lo general no existen salas de descanso adecuadas o son suplantadas por una cocina donde hay televisores a fuerte volumen, lo que fomenta el griterío constante. Todo esto contribuye a la alteración nerviosa de los trabajadores.

Asimismo, es frecuente la aparición de nódulos en las cuerdas vocales, consecuencia del entorno referido y de las prolongadas jornadas laborales.

Por último, se mencionó la sensación generalizada de desánimo y desgano, entre otras cosas, producto de la falta de aireación suficiente y los problemas sanitarios causados por falta de limpieza (por ejemplo: presencia de pulgas y cucarachas).

### Problemas de salud psíco-físicos y psiquiátricos vinculados directamente con el proceso de trabajo y la organización:

Si bien existen diferencias de grado, que responden en general a la presencia o ausencia de organización sindical, volvemos a destacar la gran cantidad de elementos coincidentes relacionados con problemas psíco-físicos, psiquiátricos y psicológicos, evidentemente vinculados con el proceso de trabajo y la organización de características comunes.

Entre los principales problemas se mencionaron los siguientes: altos niveles de estrés (varios trabajadores comentaron que afecta aproximadamente al 20% de las dotaciones, “medido” a través de las licencias médicas por dicha causa), frecuentes ataques de pánico, tics o parálisis faciales, hiato, problemas digestivos, cistitis e inflamaciones urinarias, psoriasis, pérdida de embarazos o partos prematuros. También se habló reiteradamente de angustia constante, ataques de llanto, sensación de culpa permanente, incertidumbre, inseguridad e ingesta habitual de psicofármacos y analgésicos.

Lo que configura este escenario es la combinación de distintos factores del proceso de trabajo y organización, que en mayor o menor medida, y articulados de diferentes modos unos y otros, van a estar presentes en todos los casos (muchos de estos factores serán retomados al referir lo debatido en la comisión N° 3).

La **polifunción** es uno de los factores centrales. En muchos casos, los operadores trabajan alternadamente en distintas campañas (telefonía móvil, pedidos de comida, etc.).

Los **ritmos de trabajo** (se atienden entre 70 y 600 llamadas por jornada de acuerdo al sector), sumado a la insuficiencia o directamente la **falta de descanso entre llamada y llamada** representan otro factor de gran peso a la hora de evaluar los motivos de las dolencias.

**Los tiempos de descanso** son mínimos en la mayoría de los casos e insuficientes, por ejemplo, para ir al baño. Las opciones son pocas: contener las ganas o anotar el motivo por el cual se abandona la posición. En el primer caso, la consecuencia directa es física (cistitis); en el segundo, la humillación sufrida cuando debe anotarse en una planilla el motivo por el que se demoró más tiempo en el baño.



En algunos casos se planteó la **ausencia de una posición fija de trabajo**, lo que implica que el trabajador, al llegar a la empresa, debe esperar a que se libere una posición para comenzar su trabajo.

**El salario y en algunos casos** (generalmente en ventas) **la estabilidad laboral están atados a “metas” de productividad** o sujetos a premios por cumplimiento de producción. La presión por alcanzar un ingreso razonable se traduce en el incremento del ritmo de trabajo y angustia (el trabajador padece una sensación de incapacidad personal y baja autoestima cuando no logra alcanzar las metas). Pero esto no es todo, la presión y el aumento de los ritmos se potencian a raíz del ambiente de competencia generado entre los trabajadores, usualmente entre nuevos y viejos, ya que el novato puede cumplir las metas, pero pasado cierto tiempo le es imposible continuar con el ritmo requerido.

La **obligación de atender con frases definidas** por la empresa es otro factor de nerviosismo, potenciado por el límite de tiempo que se tiene para atender. Resulta imposible desarrollar una comunicación con frases rígidas o formulismos, básicamente por la diversidad de problemas que deben atenderse, y de los niveles de instrucción y perfiles socio-culturales de los clientes; éstos, en muchos casos, no entienden lo que se les dice, entonces, el operador siente impotencia o culpa por no poder brindar el servicio-(además de la ansiedad por terminar la conversación en el “tiempo y forma” indicados por la empresa).

Por otra parte, es importante mencionar el **incumplimiento de la empresa en cuanto al servicio** que promete a través del operador. El operador conoce el sistema de segmentación de clientes (grandes empresas, usuarios con alta facturación, otros clientes, etc.) con el que trabajan las empresas. Conoce entonces para qué clientes la empresa asigna los recursos para atender sus demandas y para qué otros no; o sea: se le exige que brinde información que no se corresponde con la realidad. Para el operador, esto tiene una doble implicancia en el plano moral, por un lado se lo hace partícipe de una mentira; por otro, cómplice de discriminación. A todo esto debe agregarse que el operador está expuesto al maltrato de los clientes.

### **Padecimientos psicológicos derivados de las políticas de desgaste implementadas por las empresas:**

A partir del relato de distintas experiencias, parece comprobarse una clara intención por parte de las empresas de generar **desgaste** en el trabajador. Con pleno conocimiento de los efectos nocivos que el tipo de tarea origina en la salud de los trabajadores, las empresas pretenden que las dotaciones de personal mantengan una alta rotación. En consonancia con esto, despliegan una serie de políticas que se descargan sobre los trabajadores a través de los supervisores, los médicos implicados en los controles, mediante discursos, o simplemente en formas de decir las cosas que circulan en el ambiente, y que en todos los casos producen graves trastornos psicológicos que se manifiestan en **angustia, desmoralización y baja autoestima**.

En cuanto a los aspectos generales de estas políticas de desgaste cabe mencionar la **terminología** que se utiliza cuando se habla de los trabajadores de *Call Centers*. **Se dice que los trabajadores que realizan esta tarea tienen una vida útil de dos años**, definición equiparable a la de una máquina. Pero, además de que resulta evidente que el deterioro psico-físico responde al modo en que está organizada la tarea de teleatención, el hecho de que circule esta idea, y más aún bajo éstos términos, acentúa la sensación de descarte e inutilidad en los trabajadores. Otra expresión utilizada es **adherencia**, en referencia al tiempo en que el trabajador está conectado. Nuevamente este término remite a una cualidad física de objetos y no de personas.

Otra política común a todas las empresas es la de inculcar en los trabajadores la idea de Gran Familia y conseguir el manejo de información personal por parte de las jefaturas o supervisiones. Al activarse el vínculo entre los trabajadores y la supervisión, se abre el espacio para que ante cualquier alteración durante la jornada (ataque de llanto, por ejemplo) la supervisión relacione la reacción del trabajador con sus problemas personales; de esta manera se ocultan los motivos verdaderos de la explosión emocional. Además, una vez activada la relación directa del trabajador con la supervisión, aparecen las recomendaciones tales como “fijate si este trabajo es para vos...”

Se comentó que existe una decisión por parte de las empresas de no reconocer como enfermedades derivadas del trabajo los padecimientos psiquiátricos o psíquicos que en forma masiva y cotidiana se presentan bajo las distintas formas que hemos visto. Esto contribuye a profundizar la tendencia a “individualizar” el problema y desestimar cualquier tipo de causa laboral. La individualización genera la exposición social del trabajador como “enfermo” y su autodescalificación (la idea de “debilidad” o “imposibilidad personal” para poder continuar realizando su trabajo). En Argentina, a lo anterior se agrega otro inconveniente: el trabajador con algún trastorno psíquico sólo tiene derecho a la licencia por enfermedad común (6 meses con goce de sueldo y 6 meses durante los cuales se le conserva el puesto pero no percibe sueldo), situación que termina con la pérdida del trabajo.

A su vez, la solución médica frente a cualquier manifestación de problemas psicológicos o psiquiátricos es recetar alguna medicación que permita al trabajador un rápido reintegro, lo cual hace pensar en un modo de contención que funciona durante un tiempo y que fomenta el consumo de psicofármacos para soportar la tarea.

Otra política de desgaste frente a estos problemas, al menos en Argentina, es la necesidad de concurrir a Juntas Médicas Patronales o de Aseguradoras de Riesgos de Trabajo, donde se expone al trabajador a evaluaciones traumáticas. Entre otras cosas, se les imputa la culpa de padecer problemas auditivos o de vista por el uso de *walkman* o por mirar televisión.

La vuelta al trabajo luego de una licencia psiquiátrica genera una inmensa incertidumbre sobre el futuro laboral del trabajador, ya que reiteradas ve-

ces se le niega el traslado a un sector ajeno a la teleatención; (tareas administrativas, atención a través del chat, etc.). Al resultarle imposible continuar con las tareas de atención telefónica, el trabajador es expulsado -despedido- de forma indirecta.

En algunos lugares de trabajo se capacita a tal cantidad de personas en forma continua y ocupando distintas posiciones en los puestos de trabajo, que se genera una gran incertidumbre por la continuidad en el puesto (sumada a la presión que se siente por todos los demás factores).

### **Problemas de índole social y que afectan las condiciones generales de vida derivados de la tarea y de la organización del trabajo:**

Entre los integrantes de la comisión, hubo acuerdo en que la rotación de horarios y el agotamiento que produce la tarea desarticulan la vida afectiva y social de los trabajadores. La sensación que muchos describieron es la necesidad de estar aislados y sin ruidos y de un intenso sentimiento de “odio generalizado”. Además, tienen dificultades para hablar por teléfono y algunos no pueden conversar con nadie a la salida del trabajo al menos por una hora.

También se señaló que se modifica la percepción del tiempo, por ejemplo, el tiempo de espera produce alteraciones fuera de “escala”, sin relación con la situación concreta.

Asimismo, se comprueban marcadas dificultades para concentrarse fuera de la jornada laboral. Esto obstaculiza el estudio cuando, paradójicamente, la mayor parte de los trabajadores de *Call Centers* son estudiantes.

Por último, se coincidió en que la incertidumbre generada por todos los elementos mencionados traba o imposibilita pensar en el futuro.

## **2) Los ejes de trabajo gremial para dar respuesta a estos problemas:**

Resumiendo, se observó que el eje de las estrategias empresariales pasan por el control exhaustivo de los procesos de trabajo, la presión permanente y la intencionalidad de generar tal desgaste en el trabajador que pro-

duzca su aparentemente “voluntaria” desvinculación luego de un tiempo de “vida útil”.

Actualmente, para muchos se trata de una tarea permanente (aunque algunos comiencen suponiendo que sólo será un trabajo ocasional). Incluso, en muchos casos, el cambio de trabajo significa trabajar en otro C.C. Por esto es fundamental transformar esta tarea y limitar el inmenso grado de deterioro que hoy está causando en los trabajadores.

Se describieron los modos de intervención gremial ensayados, evidenciándose, una vez más, las diferencias entre aquellos lugares con presencia sindical y aquellos en que no existe ningún grado de organización. Asimismo, se trabajaron distintas posibilidades de intervención:

- ❖ Para aquellos lugares en que el grado de organización es mayor:
  - Capacitación de los delegados para que puedan determinar los riesgos de exposición y establecer así las prioridades de intervención.
  - Realizar encuestas colectivas para conocer el perfil epidemiológico de los teleoperadores. Esto tendrá un doble efecto: socializar la información entre los compañeros para evitar que se individualicen los problemas y la obtención de información útil para las negociaciones.
  - Recoger información sobre los padecimientos sufridos, como herramienta para luchar por que sean reconocidos como enfermedades profesionales.
  - Resistir permanentemente al avance; generalizar la política de “El No Fácil”.
  - En el caso argentino, pedir la asistencia de la ART en el lugar de trabajo cuando se produce algún episodio tal como ataque de pánico.
  - Conformación de Comisiones de Salud en los lugares de trabajo. Que los trabajadores más interesados en la problemática se hagan cargo del tema, releven información, orienten los reclamos, etc..
  - Acompañarse entre compañeros a las evaluaciones médicas.
  - Impulsar la legislación sobre la tarea de teleatención. En este sentido, se remarcó el proyecto de la Ley del Teleoperador en Argentina, como un

ejemplo de legislación.

- ❖ Para aquellos lugares en que el grado de organización es incipiente:
  - Mantener la organización clandestina para evitar despidos.
  - Organizar petitorios por cuestiones muy básicas pero lo más convocante posible (mobiliario, protectores de pantalla, etc.).
  - Generar la conciencia de que hay que cuidarse.

## Comisión N° 3: El proceso de trabajo en la tarea de los teleoperadores

Esta comisión se propuso debatir el **proceso de trabajo** en la tarea de los teleoperadores. El objetivo fue reflexionar desde las necesidades de los trabajadores frente a una organización del trabajo establecida por las empresas que generan tipos de trabajo que varían desde tareas sumamente monótonas y con una fuerte descalificación, hasta trabajos con exigencia de una alta carga cognitiva por parte del teleoperador y una gran cantidad de tareas. La rutina extrema en algunos casos, y la polivalencia absoluta en otros, son algunas de las formas que toma el proceso de trabajo en estos sectores.

El trabajo de la comisión se organizó sobre la base de las siguientes consignas:

### 1) Diagnóstico:

- ¿Cuáles son los aspectos de la forma en que lleva adelante el proceso de trabajo –la forma de trabajo y atención– que más perjudican a los trabajadores?. Diferencias por tipos de servicios / tareas.

### 2) Respuestas posibles:

- ¿Cómo podría / debería modificarse la forma de trabajo para que sea menos perjudicial para los operadores telefónicos? ¿Cómo debería organizarse el trabajo?

Se debatieron temas relacionados con aquellos aspectos referidos al proceso de trabajo específico de los *Call Centers*, que los trabajadores consideran nocivos, para posteriormente realizar propuestas orientadas a pensar propuestas de transformación. A partir de los temas discutidos, quedó claro que este era el más difícil de pensar y sobre el cual proponer respuestas, ya que la prepotencia empresaria, la debilidad gremial y la urgencia de los problemas cotidianos lleva a que no sea frecuente plantearse cómo debería llevarse adelante la tarea. De todos modos, debe remarcarse que las dificultades para reflexionar y cuestionar el proceso de trabajo no es una “limitación” de esta comisión, sino una cuestión más generalizada en el movimiento obrero. **Existe una tradición de enfrentar a las empresas en el terreno de frenar despidos, pelear por el salario, y discutir condiciones de trabajo, pero sin cuestionar el modo en que la patronal organiza la producción.**

Siguiendo la consigna planteada, se propuso detectar en conjunto aquellas características comunes a las distintas realidades representadas por los trabajadores de diferentes empresas y países, para formar una especie de *sentido común*, de rasgos compartidos acerca del trabajo de los teleoperadores.

## 1) El Diagnóstico:

Se acordó que en los *Call Centers* se realizan tareas de distinta naturaleza, que implican procesos de trabajos diferenciados, aunque con elementos comunes. Se trata de tareas de promociones y ventas, información, soporte técnico, gestión comercial, cancelación de servicios, etc., a través de llamadas telefónicas entrantes y salientes. También se construyen bases de datos para otras actividades comerciales.

En términos generales, el proceso de trabajo se caracteriza de tal manera que representa un complejo de condicionamientos impuestos por las empresas que influyen negativamente en la salud de los trabajadores. Esos condicionamientos se entrelazan provocando que los trabajadores se encuentren en situaciones de una fuerte carga laboral. El estrés y distintas formas de malestar y enfermedades, provocados por el tipo de trabajo que se realiza, son los elementos más destacados en las descripciones de los participantes de

esta comisión. Muchos de los problemas mencionados aquí coinciden con los detallados por la comisión N° 2.

Los salarios bajos se combinan con la extensión de la jornada laboral más allá de la limitación de las seis horas diarias (en los casos en que esto existe). La carga excesiva de tareas y la no delimitación precisa de las mismas, es decir, la polifunción, forman parte de los problemas mencionados por los trabajadores. La rotación permanente de los mismos también aparece como un fenómeno recurrente en esta actividad, son llamadas *empresas siempre jóvenes*.

En los C.C., las empresas no permiten que los trabajadores conozcan el proceso integral de las actividades que se realizan. En ocasiones, los trabajadores son cambiados de horarios para que no puedan establecer relaciones personales, afectivas, que puedan derivar en relaciones gremiales y terminar en procesos de sindicalización.

Se planteó que se vivencian situaciones de fuerte presión laboral, a través de diferentes acciones ejercidas por los cargos jerárquicos, llevando al trabajador a pensar constantemente en el trabajo, olvidándose de su familia, de su vida social e incluso de si mismo.

La imposición de tiempos de atención muy acotados para cada llamado (las “metas”), la determinación de una cantidad mínima de llamados diarios y las sanciones ante un incumplimiento de las pautas definidas por la empresa, unido a tiempos de descanso insuficientes es una de las características principales y más frecuentes en los C.C.

Existen formas de organización del trabajo en las cuales las empresas dejan librado al trabajador la toma de decisiones sobre las problemáticas planteadas por los clientes, cuando en realidad no poseen los elementos para resolver dichas problemáticas. Esta situación provoca malentendidos entre clientes y teleoperadores y suelen surgir conflictos que recaen sobre el trabajador. La combinación de gran responsabilidad y poca o ninguna capacidad de resolución es una fuente segura de estrés.

En el mismo sentido, se habló de la fuerte **carga emocional** que supone el trato con el cliente, situación que se agrava cuando **el operador debe mentir o contestar con evasivas** ante los requerimientos del usuario. Las

empresas obligan a los trabajadores a informar plazos que no son reales para la entrega de productos y para reparaciones, o “inventar” respuestas que tranquilicen al usuario ante los reclamos, más allá de que no respondan a la realidad. **Incluso un participante del seminario mencionó que a veces se termina sin saber cual es la verdad**, ante tanta presión, información contradictoria y presión de los jefes para “sacarse” al cliente de encima. No cabe duda que tener que estar 6 horas (o más) todos los días, mintiendo, o utilizando evasivas y sabiendo que con ello se perjudica a otras personas tiene un alto costo psíquico para los trabajadores.

Las empresas muestran la polifunción como *algo bueno* debido a que el trabajador no realiza supuestamente tareas repetitivas. Sin embargo, **esas modalidades de trabajo no definidas, en las cuales el teleoperador debe responder con sus propios conocimientos a situaciones diversas, representan un elemento de tensión para el trabajador**. Este debe resolver problemáticas diversas permanentemente, debe brindar soluciones a reclamos y al mismo tiempo debe intentar vender el producto que le toca en su *campana*. A esto se agrega la atención alternada de diferentes perfiles de clientes con niveles culturales disímiles y distinta problemática. La incorporación de nuevas funciones es un fenómeno corriente, todo el tiempo se incorporan tareas que el teleoperador debe sumar a las que realiza habitualmente.

Las formas de capacitación también representan una problemática a resolver, puesto que las empresas no brindan la capacitación necesaria a los trabajadores, con lo cual éstos deben responder a situaciones para las que no fueron preparados. Los conocimientos reales que tienen los operadores sobre los servicios y productos que promocionan o deben dar respuesta, siempre marchan por detrás de las necesidades y las demandas de los usuarios.

En muchos casos, la supuesta capacitación es más una “bajada de línea”, propaganda empresaria sobre las virtudes de producir más y competir entre trabajadores, que un aporte de información útil para el trabajo.

Frente a este difícil panorama se debatieron diversas ideas sobre acciones o modificaciones del proceso productivo (no todas referidas necesariamente a la organización del proceso de trabajo), que se deberían impulsar para mejorar la situación de los teleoperadores:

- En términos generales se acordó en impulsar acciones que lleven a regular el conjunto de los aspectos que contiene la tarea del teleoperador. En tal sentido se mencionó el proyecto de Ley del Teleoperador de Argentina, y las normativas técnicas logradas en Brasil.
- **Se coincidió en la necesidad de delimitar las tareas que debe realizar el teleoperador y de enfrentar los intentos empresarios de agregar tareas en forma continua.** Debería exigirse un descriptivo de tareas para evitar la subjetividad de los supervisores en cuanto a la cantidad y el contenido de las tareas asignadas. El descriptivo podría también limitar la capacidad de las jefaturas para aplicar sanciones en forma arbitraria.
- **Debería priorizarse en todo caso la calidad de la atención sobre la cantidad de llamados,** y en ese marco tomar los tiempos de atención que sean necesarios para resolver los problemas de los usuarios.
- Se habló de presionar para obtener una capacitación real, con actualización permanente, y que la misma se haga con participación sindical a fin de garantizar los contenidos.
- Hubo acuerdo en que una de las mejoras más significativas pasaría por lograr que la atención al usuario fuera sólo una parte de la jornada, dedicando el resto del día de trabajo a otras tareas.
- La necesidad de ampliar los descansos entre llamada y llamada fue otro de los puntos de acuerdo.
- Frente a una imagen generalizada del trabajo en los *Call Centers* como una tarea sencilla y agradable, se planteó que **resultaría muy útil instalar en la opinión pública la verdadera situación de los teleoperadores,** y dar a conocer el conjunto de problemas que sufren cotidianamente.
- Se acordó la necesidad de luchar para ponerle freno a las distintas formas de control que ejercen las empresas sobre los trabajadores, los “escuches” (el supervisor escucha la conversación entre el operador y el usuario), las filmaciones, los reportes, el registro de cada acción del operador, etc., que se convierten en una carga y una opresión continua. Del

mismo modo, se planteó rechazar las formas de evaluación basadas en criterios subjetivos y en la calificación del supervisor.

- Por otra parte se marcó la importancia de realizar talleres de formación sindical, orientados a discutir cómo llevar adelante la tarea para limitar las presiones y la intensificación del trabajo.
- Dado lo perjudicial de la tarea para la salud de los trabajadores, se habló de la importancia de controles periódicos de salud.
- Ajustándolo a la realidad de cada país y empresa, se debatió acerca de la necesidad de generar una carrera de Operador Telefónico. Entre los aspectos que más desaniman a los trabajadores se encuentra la perspectiva de estar siempre en el mismo “escalón”. El ascenso debería estar ligado a la antigüedad y al conocimiento de las tareas. Para evitar que sea una trampa empresaria y una forma de fomentar la competencia entre trabajadores, debería existir participación sindical en la determinación de los ascensos.



## Palabras finales:

Los *Call Centers* constituyen un sector en claro desarrollo, que atraviesa distintas ramas de actividad.

La creciente política agresiva de promociones, ventas y atención al cliente en forma telefónica ha llevado a un continuo incremento de C.C., tanto internos de las empresas (por ejemplo los que utilizan bancos, tarjetas de crédito, empresas vinculadas a la salud, aseguradoras, etc.) como tercerizados (empresas de teleatención para otras empresas).

Este último aspecto se vincula con dos estrategias empresarias que afectan fuertemente a los trabajadores: **el proceso generalizado de tercerización** de servicios no esenciales de las empresas que ha tenido lugar en las últimas décadas (se subcontrata la limpieza, el mantenimiento, la seguridad, procesamiento de datos, etc.), y la **deslocalización**: el transferir empresas a otros países en busca de bajos salarios, subsidios de gobiernos y debilidad o desorganización de las organizaciones sindicales. En el caso de los C.C., ambos procesos se ven facilitados por el desarrollo de las telecomunicaciones e internet.

Los C.C. se caracterizan por una fuerte presencia de jóvenes, en especial mujeres. También es importante la presencia de trabajadores con nivel educativo medio o alto, y en muchos casos con manejo de idiomas. Es frecuente, además, que se trate del primer empleo.

Las arbitrarias políticas empresarias, los despidos ante los mínimos intentos de resistencia, sumado a las perjudiciales condiciones de trabajo, determinan una alta rotación de la mano de obra. Las empresas por uno u otro motivo expulsan continuamente personal, y es habitual que los trabajadores circulen entre distintos C.C.

En cuanto a las condiciones de trabajo, éstas se caracterizan en todos los aspectos por su impacto negativo en la salud del trabajador. Las frecuentes deficiencias en el armado de los puestos de trabajo (mobiliario deficiente,

mala iluminación, equipamiento –monitores, *headset*– deteriorado o de baja calidad, mala aislación acústica, etc.) y el insuficiente tiempo de descanso, llevan a un gran número de patologías físicas (problemas de garganta, de oído, de visión, de columna o cervicales, lesiones por esfuerzos repetitivos, etc.). A su vez, la presión y el control de los ritmos y carga de trabajo, el doble apremio de supervisores y clientes, fuertemente rutinario en algunos casos o con una polivalencia que supone un manejo de información insostenible (entre otras cosas por la escasa capacitación), llevan a problemas psíquicos recurrentes (depresiones, ataques de pánico o de llanto, irritabilidad, etc.).

Frente a todos estos problemas, que reiteradamente aparecieron en los relatos, **los trabajadores encuentran marcadas trabas para organizarse**, y las organizaciones gremiales grandes dificultades para responder. Por una parte **las empresas demuestran una clara política represiva y antisindical**; por otra, la composición de los C.C. (con mucha gente joven sin experiencia gremial e incluso con prejuicios contra el accionar sindical), la alta rotación de los trabajadores y la movilidad de las empresas, hacen que en muchos casos la organización gremial sea inexistente o débil. De todos modos debe mencionarse que también se dan casos –frecuentemente vinculados a C.C. de empresas telefónicas con tradición sindical– donde existe una notable organización y se han logrado importantes triunfos.

En relación a las empresas no organizadas, **se habló de la necesidad de manejarse con extrema cautela, en forma casi clandestina**. Se comentaron experiencias muy valiosas acerca de cómo utilizar boletines impresos, o electrónicos (en la *web* y circulando por correos electrónicos) como forma de contacto dentro de una empresa y entre los trabajadores de distintos C.C.

Se coincidió en la utilidad de usar los propios medios de comunicación interna de las empresas, o las reuniones que estas convocan como herramientas para conocer a los demás trabajadores y efectuar denuncias.

La articulación entre trabajadores de los distintos C.C. apareció como una de las principales preocupaciones; además de la utilización del material de comunicación mencionado, se habló de la utilidad de que trabajadores de una empresa volanteen en otras para no exponerse a despidos y entablar un contacto creciente con sus compañeros.

También se mencionó la posibilidad de realizar campañas de denuncias o reclamos afectando la imagen de las empresas (su logo o su propaganda), que conforma un punto sensible para las mismas.

Algo que sin dudas significa una divisoria de aguas en la posibilidad de respuesta está dado por la existencia o no de un sindicato que organice y respalde a los trabajadores. Mientras que en los casos en que estuvo presente un sindicato de esa naturaleza se pudieron lograr avances y triunfos; en otros casos los trabajadores no sólo debieron cuidarse de las represalias empresarias, sino también del hostigamiento de los sindicatos.

Como cierre puede decirse que el mundo de los *Call Centers* es (a diferencia de lo que muestran las caras sonrientes de las propagandas) un mundo difícil, cambiante y con numerosos perjuicios para los trabajadores. En esa realidad se pueden ver diversos y numerosos intentos de organización y lucha, en el que se articulan las mejores tradiciones sindicales con nuevas formas y herramientas, adecuadas a la realidad actual y a la composición específica de la mano de obra del sector.

## Participantes<sup>1</sup>

**Participaron en el seminario dirigentes, delegados y activistas de los siguientes países, sindicatos y empresas:**

País	Ciudad/Estado	Sindicato	Empresa
Argentina	Buenos Aires	FOETRA	Telefónica de Argentina
Argentina	Buenos Aires	FOETRA	Telecom
Argentina	Buenos Aires	FOETRA	Atento
Argentina	Buenos Aires	Comercio	Teleperformance
Argentina	Buenos Aires	Comercio	Action Line
Argentina	Buenos Aires	Comercio	Visa
Argentina	Buenos Aires	Asociación Bancaria	Cabal
Argentina	Córdoba	Comercio	CTI
Argentina	Mar del Plata	Comercio	Atento
Argentina	Rosario	SITRATEL	Telecom
Brasil	Rio Grande do Sul	SINTTEL	Atento
Chile	Santiago de Chile	Sindicato Interempresas de Entel	Manpower
Chile	Santiago de Chile	Sindicato Interempresas de Entel	Xinergias
México	México	STM	Tecmarketing
Paraguay	Asunción	SINATTEL	COPACO S.A.
Uruguay	Montevideo	SUTEL	Antel
Uruguay	Salto	SUTEL	Antel
Uruguay	Montevideo	AETA	Antel

<sup>1</sup> En función de lo señalado en el texto en cuanto al carácter represivo de las empresas, no se incluyen los nombres de los participantes para no arriesgar su empleo.

