

**TESIS DOCTORAL**

**Las fábricas de la charla en Santiago de Chile: materialidad y  
subjetividad del trabajo en los call centers**

**Areli Patricia Escobar Salazar**

**Directores de tesis: Verena Stolcke y Aurelio Díaz**

**Departamento de Antropología Social y Cultural  
Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad Autónoma de Barcelona**

**2012**



Para Ian Humberto Enrique...



Desde el nacimiento de la gran industria  
hasta la conclusión de la época fordista y taylorista,  
el proceso productivo ha sido *silencioso*.

Aquel que trabajaba, callaba.

Se empezaba a «charlar» sólo a la salida de la fábrica o de la oficina.  
La principal novedad del posfordismo consiste en haber puesto el lenguaje a trabajar.

Paolo Virno



## INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
<b>PARTE I      TRANSFORMACIONES DEL MUNDO DEL TRABAJO.</b>	<b>7</b>
Capítulo 1    Del fordismo clásico a la emergencia del sector servicios.	11
Capítulo 2    El trabajo en el capitalismo cognitivo: captura de las capacidades subjetivas, extrañamiento y división sexual del trabajo.	27
Capítulo 3    Escenario de emergencia y deslocalización de las <i>fábricas de la charla</i> .	47
3.1. La expansión de la telefonía y los servicios empresariales a distancia.	47
3.2. Los call centers en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y México.	57
<b>PARTE II      EL MUNDO DEL TRABAJO EN CHILE: TRANSFORMACIONES Y DINAMICA DE LAS FÁBRICAS DE LA CHARLA.</b>	<b>71</b>
Capítulo 4    Transformaciones del trabajo en Chile en las últimas décadas.	75
Capítulo 5    Los call centers en Chile.	101
5.1. Antecedentes generales de las <i>fábricas de la charla</i> .	101
5.2. Los call centers en Chile como problema de investigación.	120
5.2.1. Objetivos de investigación.	124

	5.2.2. Cuestiones metodológicas.	125
<b>PARTE III</b>	<b>MATERIALIDAD Y SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO EN LAS FÁBRICAS DE LA CHARLA EN SANTIAGO DE CHILE.</b>	137
	Una mirada inicial a las trayectorias laborales.	141
<b>Capítulo 6</b>	<b>Organización del trabajo en los call centers.</b>	147
	6.1. Teleoperadores/as: base de la estructura organizacional.	147
	6.2. “Profesionalización” de los teleoperadores/as: formación y capacitación inicial.	153
	6.3. Teleoperadores/as en “movilidad”.	156
	6.4. “Estímulos” a la producción.	158
	6.5. Ascensos y movilidad interna en los call centers.	162
	6.6. Suministro de trabajadores/as.	164
<b>Capítulo 7</b>	<b>Control y rutinización en el proceso de trabajo: taylorismo telefónico.</b>	175
	7.1. Dispositivos de control en los call centers.	175
	7.2. Organización del espacio y disciplinamiento de los cuerpos.	188
	7.3. Formas de resistencia a la disciplina y a la intensidad del trabajo.	196
<b>Capítulo 8</b>	<b>Condiciones laborales en las fábricas de la charla.</b>	201
	8.1. Los contratos de trabajo en los call centers.	201
	8.2. La parte fija y variable en los salarios de los trabajadores/as.	205
	8.3. Inestabilidad e incertidumbre en las fábricas de la charla.	209
	8.4. Nuevas formas de precariedad: el maltrato de los/as clientes/as en las fábricas de la charla.	212
	8.5. Salud laboral: el cansancio de nuevo tipo en los call centers.	214



<b>Capítulo 9</b>	<b>Expropiación de habilidades subjetivas en las fábricas de la charla: nuevas dimensiones del extrañamiento.</b>	223
	9.1. Expropiación de capacidades humanas básicas en los call centers.	223
	9.2. Manipulaciones comunicativas: ambigüedades y mentiras como mecanismos de trabajo.	230
	9.3. Apropiación de la diversidad juvenil en las fábricas de la charla.	234
<b>Capítulo 10</b>	<b>Conciencia individual y colectiva en los trabajadores/as de call centers.</b>	245
	10.1. ¿Teleoperadores/as, ejecutivos/as, trabajadores/as?: la identificación en los call centers.	245
	10.2. Identificaciones con las empresas de call centers.	249
	10.3. Relaciones laborales, relaciones personales: ambigüedades en las fábricas de la charla.	254
	10.4. Nociones del trabajo: lo superfluo y lo relevante.	257
	10.5. Participación sindical en los call centers.	261
<b>Capítulo 11</b>	<b>División sexual del trabajo: aproximaciones al trabajo reproductivo.</b>	267
	11.1. Trabajo doméstico y de cuidado: co-responsabilidad entre mujeres.	267
	11.2. Tiempo fuera del trabajo, tiempo libre.	271
<b>Conclusiones</b>		277

<b>Referencias bibliográficas</b>	295
-----------------------------------	-----

## **Anexos**

1. Mapeo inicial de la industria del call center en Chile.	307
2. Autodiagnóstico: condiciones laborales trabajadoras de call centers.	319
3. Esquema simple sobre la relación entre las empresas vinculadas a la actividad de call centers en Chile.	321
4. Expertos/as entrevistados/as en el trabajo de campo.	322
5. Pauta de escuchas.	324

## INDICE DE GRÁFICOS, CUADROS Y ESQUEMAS

		<b>Pág.</b>
<b>Gráficos</b>		
Gráfico N° 1	Países de América Latina en el Global Services Index (ATKearney).	55
Gráfico N° 2	Tasa de desocupación por tramos de edad.	84
Gráfico N° 3	Tipos de contratos.	88
Gráficos N° 4	Ingreso del trabajo promedio mensual de los asalariados por sexo y nivel educacional.	91
Gráfico N° 5	Distribución de la demanda.	109
<b>Cuadros</b>		
Cuadro N° 1	Evolución de la tasa de desocupación por sexo.	82
Cuadro N° 2	Distribución de trabajadoras por sexo, según rama de actividad.	86
Cuadro N° 3	Tipo de capital, mercado y antigüedad de los call centers.	108
<b>Esquemas</b>		
Esquema N° 1	Organigrama general de los call centers.	103

Esquema N° 2	Organigrama organizacional de los call centers.	148
Esquema N° 3	Distribución call centers.	192

## INTRODUCCIÓN

La investigación de tesis doctoral “*Las fábricas de la charla en Santiago de Chile: materialidad y subjetividad del trabajo en los call centers*”, surge de mi trayectoria investigativa en el ámbito laboral y del interés por analizar la configuración de la subjetividad laboral en sus relaciones con la materialidad del trabajo.

Como señala Antunes (2002), se trata de reconocer que toda realidad material implica una parte de ideación, de analizar la imbricación entre estos ámbitos y aprehender los nexos centrales de esa compleja relación. Se trata de mantenerse siempre sobre el terreno histórico real, de explicar las formaciones ideológicas sobre la base de la práctica material, pues no se parte de lo que los seres humanos dicen, se representan o se imaginan, para llegar desde aquí al ser humano social e histórico; sino que es necesario considerar al ser humano que realmente actúa, desde su proceso de vida real, en las interacciones con el mundo de la subjetividad (Marx y Engels, 1968: 7).

Específicamente, el interés por conocer las dinámicas de las condiciones materiales y de la subjetividad laboral en los call centers emerge de la constatación de la

ampliación del sector servicios, la instalación y rápido crecimiento de las empresas de call centers en Chile y la importante fuerza de trabajo femenina ocupada en estas empresas. Las sospechas de una nueva configuración de la subjetividad laboral basada en formatos diferentes de explotación de la fuerza de trabajo son también motivaciones centrales para el desarrollo de esta investigación.

La posibilidad de explorar los nuevos formatos de explotación de los trabajadores/as y su vinculación con la subordinación de las mujeres en el mundo laboral y social en general, se sitúan como cuestiones interesantes de explorar a partir de mi posicionalidad (Madison, 2005) específica como investigadora preocupada por el mundo de los trabajadores/as y la defensa de los derechos laborales y también como feminista interesada en indagar los mecanismos que vinculan la subordinación de clase y de género.

El estudio de los call centers es relevante, no sólo porque es un sector relativamente nuevo en el escenario productivo chileno y de escasa y reciente investigación, sino porque es un claro ejemplo de las nuevas formas posfordistas de organización del trabajo<sup>1</sup>. La utilización de las capacidades y habilidades humanas subjetivas y especialmente del habla como un nuevo factor productivo es una característica

---

<sup>1</sup> La crisis del fordismo clásico generó –entre otros impactos sociales y políticos- nuevas formas de organización del trabajo. Estos nuevos modelos -de acumulación flexible, modelo toyotista o japonés- en combinación con algunos aspectos del taylorismo han generado formas heterodoxas de organización del trabajo que son llamadas de manera general posfordismo.

central en las *fábricas de la charla* –como las denomina Virno (2003a)- y en las nuevas formas de organización del trabajo en el capitalismo cognitivo. El lenguaje puesto a trabajar y la generación de un producto no material son características que se amplían en el mundo del trabajo contemporáneo y que configuran un escenario laboral complejo, necesario de explorar.

Los call centers se vinculan además con la revolución científico tecnológica (Castell, 1996), con la ampliación del llamado “trabajo digital” y la masificación del ordenador en reemplazo del reloj fordista (Bolstanki y Chiapello, 2002: 351). La instalación de las *fábricas de la charla* en Chile forma parte de una nueva división global del trabajo y de las lógicas de deslocalización de los capitales en busca de regiones y países del mundo que les permitan maximizar sus ganancias a través de una mayor explotación de la fuerza de trabajo. Estos fenómenos de la realidad contemporánea abren nuevos e interesantes desafíos para el conocimiento antropológico.

A partir de estas motivaciones analíticas y personales, la investigación se propuso analizar la organización del trabajo y la configuración de la subjetividad laboral en los call centers subcontractados<sup>2</sup> en Santiago de Chile, considerando las relaciones

---

<sup>2</sup> Las nociones de call centers tercerizados, externos, outsourcing o subcontractados se utilizarán indistintamente en este informe para indicar que el trabajo de atención telefónica no se realiza como parte de los procesos internos de una empresa sino que es externalizado.

sociales de género como una categoría central. Para aproximarse a la materialidad y la subjetividad del trabajo en las *fábricas de la charla* se propuso específicamente conocer la organización del trabajo, las condiciones laborales de los trabajadores/as y la posición de los call centers en la división global del trabajo. También se propuso investigar los mecanismos de explotación de la subjetividad de los trabajadores/as, las formas de extrañamiento que se generan en este nuevo escenario laboral y los elementos que configuran la conciencia individual y colectiva de los trabajadores/as.

Esta aproximación se realizó desde una perspectiva metodológica que intentó vincular lo general –el análisis de los call centers en el escenario global del trabajo– con lo particular –la perspectiva de los propios trabajadores/as– a través del trabajo etnográfico. Junto al análisis de documentos - estudios empíricos sobre los call centers, textos teóricos y documentos formales de las empresas- se realizaron cuarenta entrevistas en profundidad a teleoperadores/as y supervisores/as de doce empresas de call centers en Santiago de Chile. Se entrevistó además a doce expertos/as –dirigentas sindicales, investigadores/as del mundo del trabajo y empresarios- y se realizó observación directa en las *fábricas de la charla*.

Los resultados obtenidos en esta investigación son expuestos en este informe de tesis doctoral que se compone de tres partes. La parte I denominada “Transformaciones del mundo del trabajo” expone en primer lugar un breve



recorrido histórico que pretende profundizar en el paso del fordismo-taylorismo clásico a las formas posfordistas de organización del trabajo como escenario de emergencia de la industria del call centers. Luego señala las principales claves interpretativas de la investigación, situadas en la captura de las capacidades subjetivas, el extrañamiento y la división sexual del trabajo en el capitalismo cognitivo. En el último capítulo de esta parte se menciona el escenario de expansión de la telefonía, la emergencia de los call centers y sus actividades en algunos países de América Latina.

La parte II “El mundo del trabajo en Chile: transformaciones y dinámica de las *fábricas de la charla*” pretende aportar antecedentes de la realidad chilena, específicamente de los procesos económico sociales de las últimas décadas, el mundo del trabajo en la actualidad y sobre los call centers en base a los escasos estudios disponibles. A partir del escenario que se plantea en los capítulos precedentes, se especifica el problema de investigación que se aborda en la investigación, las preguntas y objetivos que guiaron el estudio y las perspectivas metodológicas que se utilizaron.

La tercera y última parte denominada “Materialidad y subjetividad del trabajo en las *fábricas de la charla en Chile*” presenta los resultados de las entrevistas realizadas a los trabajadores/as y expertos y de la observación directa en los call centers.

En los primeros capítulos se presentan las principales características de la organización del trabajo y los mecanismos de control, rutinización y disciplinamiento de los cuerpos que posicionan a los call centers como taylorismo telefónico. Se exponen luego las condiciones laborales de los trabajadores/as y las capacidades y habilidades subjetivas que son explotadas en las *fábricas de la charla* como nuevas dimensiones del extrañamiento en el posfordismo. La identificación individual y colectiva se menciona en el penúltimo capítulo para terminar con un aspecto de la mayor relevancia: la división sexual del trabajo en el ámbito doméstico.

## **PARTE I**

### **TRANSFORMACIONES DEL MUNDO DEL TRABAJO.**



El mundo del trabajo ha sufrido profundas transformaciones en los modos de organización y de configuración de la subjetividad desde el trabajo artesano hasta las formas de trabajo inmaterial. El paso desde el fordismo taylorismo clásico al modelo de acumulación flexible y a las diversas expresiones del posfordismo forma parte de los cambios que el capitalismo ha impuesto en la búsqueda de maximización de sus ganancias.

Los call centers emergen en el contexto de la revolución científico tecnológica y de la movilización de los capitales a nivel mundial y son un claro ejemplo de los nuevos formatos que asume la organización del trabajo en donde la explotación de las capacidades subjetivas, el extrañamiento y la división sexual del trabajo asumen características específicas.



## **CAPÍTULO 1**

### **Del fordismo clásico a la emergencia del sector servicios.**

Para entender el contexto de emergencia de los call centers es necesario revisar su posición en el escenario más general de la historia económica y laboral de los países capitalistas desde el siglo XIX hasta la actualidad. Para ello se realizará en este capítulo un breve recorrido desde el surgimiento del mercado de trabajo, el inicio del maquinismo, su posterior organización bajo los principios del fordismo-taylorismo y su paso al modo de acumulación flexible.

La producción de tipo artesanal que predominó hasta comienzos del siglo XIX en los países capitalistas, se caracterizó por una producción diferenciada realizada por obreros de oficio que organizaban su propio trabajo. Este tipo de producción se orientaba a satisfacer la demanda de los sectores sociales más altos, que en esa época eran los únicos capaces de acceder a bienes de consumo durable (De la Garza y Neffa, 2010).

Según Polanyi (1991: 108), en las primeras décadas del siglo XIX adquirieron relevancia los tres dogmas clásicos que generaron las bases del liberalismo económico y provocaron un cambio radical de mentalidad: el trabajo debe

encontrar su precio en el mercado; la creación de la moneda debe estar sometida a un mecanismo de autorregulación; las mercancías deben circular libremente de país en país sin obstáculos ni preferencias. Estos dogmas generaron la emergencia del mercado de trabajo, el patrón oro y el librecambio. Si bien desde la historia y la etnografía se ha mostrado la existencia de distintos tipos de economías que en su mayor parte cuentan con la institución de los mercados no se ha tenido conocimiento, señala Polanyi (1991: 74), de ninguna otra economía anterior que estuviese dirigida y regulada por los mercados. El paso de los mercados aislados a una economía de mercado y el de los mercados regulados a un mercado auto regulado<sup>3</sup>, son realmente de una importancia capital en el siglo XIX y marcan una inversión radical de las tendencias dominantes de la época.

Este período se correspondió con lo que se denominó la etapa “manufacturera”, en la que la subordinación de los obreros/as era formal en cuanto no estaban sometidos al ritmo de la máquina sino que conservaban el control de su proceso de trabajo (De la Garza y Neffa, 2010). Posteriormente, el periodo que Marx (en De la Garza y Neffa, 2010) llamó la fase de la “gran industria” se caracterizó por la introducción del maquinismo, en donde el trabajo obrero es parcializado y sometido al ritmo de las máquinas pero sin los procedimientos de la organización científica del trabajo. En la segunda mitad del siglo XIX se consolida en Europa el “capitalismo

---

<sup>3</sup> Según Polanyi (1991) la economía gobernada únicamente por los precios del mercado supone un sistema autorregulador sólo en el sentido que es capaz de organizar la totalidad de la vida económica sin ayuda o intervención exterior.



monopolista” periodo en que el sistema bancario asume como instrumento de la financiación de las actividades industriales, se consolidan las instituciones del Estado-nación y la carrera colonialista por las materias primas (Fumagalli, 2010).

En las primeras décadas del siglo XX se inicia lo que se reconoce como administración científica del trabajo que caracteriza al modelo de organización del trabajo y de la vida social y política conocida como fordismo-taylorismo. Si bien en 1914 Ford introdujo la jornada de cinco dólares y ocho horas para compensar a los trabajadores/as que habían armado una línea de montaje en cadena de piezas de automóvil, las innovaciones tecnológicas y organizativas que propuso fueron el resultado de tendencias que venían implementándose en años anteriores<sup>4</sup>. En los países capitalistas algunas industrias ya habían puesto en práctica la separación entre dirección, concepción, control y ejecución de la producción, lo que implicó la pérdida de las habilidades artesanas dentro del proceso de trabajo y la generación de relaciones sociales jerárquicas. Según Harvey (1998: 147), Ford sólo racionalizó las viejas tecnologías y una división preexistente del trabajo especializado; sin embargo, logró importantes aumentos de la productividad al hacer que el trabajo fluyera hacia un trabajador/a estacionario/a.

La lógica de la producción en cadena se propuso aumentar la productividad y generar bienes y servicios masivos que requerían consumidores/as con salarios y

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, la forma corporativa de la organización empresarial se había perfeccionado gracias a los ferrocarriles durante el siglo XIX y se extendió a otros sectores industriales (Harvey, 1998).

tiempo suficiente para acceder a ellos. El salario y la jornada laboral dispuestos por Ford pretendían asegurar la sumisión del trabajador/a a la disciplina requerida para trabajar en la línea de montaje y el consumo de los productos masivos que se lanzarían al mercado en cantidades cada vez mayores (Coriat, 1982). La relevancia del consumo motivó a Ford a controlar el gasto de los obreros mediante la injerencia directa de asistentes sociales que promovían la vida familiar, la probidad moral y la capacidad de consumir de manera prudente<sup>5</sup>. Paralelamente, el año 1911 Taylor publica su libro *The principles of scientific management* donde propone que la productividad del trabajo puede aumentarse radicalmente dividiendo cada proceso de trabajo en movimientos parciales y organizando las tareas fragmentarias de acuerdo a pautas rigurosas de tiempo y con el estudio del movimiento (Coriat, 1982).

En los Cuadernos de la cárcel Gramsci (1971) sostiene que los nuevos métodos de trabajo son inseparables de un modo específico de vivir y pensar. Desde esta perspectiva, la familia, la sexualidad, el consumismo, la acción del Estado y las formas de coerción morales se ligaban con el intento de forjar un tipo de trabajador “adecuado” al nuevo tipo de trabajo y de proceso productivo.

---

<sup>5</sup> Es interesante evidenciar como la preocupación de Ford por imponer una vida cotidiana acorde con los principios de la producción masiva, lo motivó a promover entre los obreros el autoabastecimiento de las necesidades de subsistencia en el contexto de la gran depresión.

La difusión del fordismo-taylorismo no fue homogénea en el mundo occidental y presentó diversos obstáculos (Harvey, 1998; Castel, 1997). Por una parte, en el periodo entreguerras se aceptaba con dificultad un sistema de organización de la producción y del trabajo que no requería las habilidades artesanales tradicionales, no contemplaba la participación de los trabajadores/as en el diseño y programación del proceso de producción, y requería largas horas de trabajo rutinario. En la década del 20' hubo fuertes resistencias de los obreros norteamericanos al taylorismo que se mostraron con menor disposición que los trabajadores/as migrantes a aplicar los principios del sistema de montaje.

Por otra parte, la ampliación del fordismo requería superar las modalidades y mecanismos de intervención del Estado, lo que se resolvió sólo después de 1945 y permitió al fordismo constituirse en un modelo maduro y definido que se mantuvo hasta la década del 70'. En estas décadas, las nuevas formas de organización del trabajo se consolidaron y en los países del capitalismo más industrializado se alcanzaron fuertes tasas de crecimiento económico, se elevaron los niveles de vida y se profundizó la democracia formal (Neffa, 2003; Harvey, 1998).

La organización de los trabajadores/as se vio facilitada por la aglomeración de los trabajadores/as en grandes fábricas y la conformación de identidades colectivas y homogéneas basadas fundamentalmente en los oficios. Algunos sindicatos tuvieron

injerencia en ciertos países y zonas pero el logro de aumentos salariales y mejores condiciones laborales fue negociado por la cooperación en el disciplinamiento de los obreros/as al sistema de producción fordista. Como señalan De la Garza y Neffa (2010: 16), la organización fordista del trabajo, con la división social y técnica del trabajo, la estandarización de los insumos y de los medios de trabajo y la especialización obrera hicieron posible una subordinación real de los trabajadores/as.

En este periodo el papel regulador del Estado como apoyo del proceso de acumulación resulta fundamental. El Estado interviene en la relación conflictiva capital-trabajo como distribuidor indirecto de la renta a las familias en lo que se ha llamado Estado del Bienestar y como estímulo de las inversiones privadas gracias a políticas crediticias y fiscales (Fumagalli, 2010). En el periodo de posguerra los Estados intentaron controlar los ciclos de los negocios por medio de una mezcla de políticas fiscales y monetarias dirigidas a la inversión pública que eran vitales para el crecimiento de la producción como el transporte, los servicios públicos, etc. Los Estados fortalecieron el salario social a través de programas y políticas en salud, educación, seguridad social, etc. y además influyeron directa o indirectamente en los acuerdos salariales y los derechos de los trabajadores/as.

El fordismo se consolida no sólo como un modo de organización de la producción y del trabajo sino, como señala Harvey (1998: 159), como una forma de vida total “...la producción en masa significaba uniformidad del producto así como consumo masivo; y eso significaba una nueva estética y una mercantilización de la cultura... El fordismo también se construyó sobre la estética del modernismo y contribuyó a ella –en particular con relación a sus tendencias a la funcionalidad y la eficiencia- de manera explícita, mientras que las formas de intervencionismo estatal (guiadas por los principios de la racionalidad técnico burocrática) y la configuración del poder político que daba coherencia al sistema descansaban en las concepciones de una democracia económica de masas soldada por un equilibrio de fuerzas entre distintos intereses ”.

En este periodo de estabilidad y consolidación, el fordismo adquiere también un perfil internacional en cuanto depende de manera crucial de una expansión masiva del comercio mundial y de las inversiones internacionales. Con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial y a la crisis de los años treinta, en América Latina se impone la política de sustitución de importaciones que promueve una ola de industrialización fordista hacia lugares donde las exigencias laborales eran mucho más débiles. En ese marco, la Comisión Económica para América Latina, CEPAL, propone una política económica que sustituye las importaciones de bienes por tecnología básica necesaria para instalar empresas productivas en la región, muchas de ellas administradas por los Estados. Se inicia así un periodo de industrialización

en la mayoría de los países latinoamericanos que permite el ingreso de una importante masa de trabajadores/as al mercado de trabajo.

A mediados de la década del 60' comienzan a evidenciarse quiebres en la hegemonía norteamericana y serios problemas en el modelo fordista. La caída de la productividad y de la rentabilidad de las grandes empresas significó un problema fiscal para Estados Unidos que se enfrentó con una aceleración de la inflación que deterioró a su vez el papel del dólar como moneda estable internacional. Paralelamente, la racionalización fordista generaba la expulsión de importantes sectores de trabajadores/as. La crisis se hace evidente con la elevada inflación, la crisis inmobiliaria y graves problemas en las instituciones financieras que se agravaron con el aumento del precio del petróleo (Harvey, 1998).

Como señala Gorz (1998), la fuerte sindicalización alcanzada en el periodo fordista y de estabilidad económica en los países del capitalismo central permitió a los trabajadores/as presionar por mejores condiciones laborales y alcanzar crecientes mejoras salariales que provocaron la disminución de las ganancias de los empresarios. Esta tensión en la relación capital-trabajo fue, según Gorz (1998), un factor central en la crisis del régimen de acumulación.

La crisis de los 70', sostiene Neffa (2003: 170), se genera en el contexto de los procesos de mundialización del capital que se instaura en paralelo con el derrumbe de las economías del socialismo real. La vieja configuración mundial (países capitalistas industrializados, países socialistas y países del “tercer mundo”) da paso a una nueva formación constituida por las tres áreas más dinámicas de la economía mundial en ese periodo: el tratado de libre comercio NAFTA<sup>6</sup>, la constitución de la Unión Europea con la adopción del euro y la economía japonesa con su área de influencia.

A mediados de los 70' los procesos de transformación económicos y políticos asumen características estructurales. Entre los cambios más relevantes están las innovaciones tecnológicas, la liberalización del mercado de valores y de capitales, la crisis del Estado-nación<sup>7</sup>, la fragmentación del mercado de trabajo y el desmantelamiento del Estado del Bienestar (Fumagalli, 2010).

Las políticas de ajuste estructural comienzan a imponerse en algunos países de América Latina -Chile entre ellos- en contextos de dictaduras militares que intentaron frenar el avance de gobiernos populares y sus políticas distributivas. Las políticas del “consenso de Washington” son impuestas por los organismos

---

<sup>6</sup> Tratado de libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México.

<sup>7</sup> La reducción de la autonomía de los Estados para determinar las intervenciones de la política económica ha provocado, según Fumagalli (2010), una crisis del Estado-nación.

internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, FMI, como condición para el otorgamiento de créditos. Se inicia la apertura al comercio internacional, las reformas laborales, la disminución del aparato estatal, la liberalización financiera, las privatizaciones de las empresas del sector público y el debilitamiento del Estado del Bienestar, entre otras medidas (Neffa, 2003).

En este contexto y en la búsqueda de maximización de sus ganancias, el capital impone la flexibilidad laboral como nuevo eje de la organización de la producción y del trabajo. La fragmentación productiva pone fin a la producción vertical de bienes terminados en las grandes fábricas e inicia los procesos de subcontratación en el escenario de una nueva división global del trabajo que reorganiza la producción a nivel mundial fragmentando la producción en circuitos transnacionalizados.

Una de las transformaciones más evidentes es el surgimiento de una nueva estructura del mercado laboral con un pequeño núcleo de trabajadores/as a tiempo completo, mayor seguridad social y derechos laborales y una amplia periferia de trabajadores/as con alta rotación y sin especialidad, temporales, subcontratados, aprendices, etc. (Tokman y Martínez, 1999). Esta tendencia es parte de las transformaciones globales del trabajo; sin embargo, en América Latina esta separación en dos sectores es más bien difusa en cuanto todos los sectores son afectados por la precarización del empleo (De la Garza, 2000).



En el marco de organizaciones de la producción y del trabajo heterogéneas, en la década del ochenta se implementa de maneras diversas y en complejas combinaciones con el fordismo lo que se conoce como “modelo japonés” o “toyotismo” (Coriat, 1993). Este modelo propone el trabajo en grupos, el sistema justo a tiempo, el control total de la calidad, la búsqueda del perfeccionamiento continuo de la producción y la polivalencia funcional, entre otros aspectos, que fueron logrados a través del involucramiento de los asalariados/as, la garantía de estabilidad en el empleo, los sistemas de remuneración variables en función de la antigüedad y la *performance* de los trabajadores/as (Antunes, 2002; Gounet, 1999). En el toyotismo la producción es diversificada y deja parcialmente de lado la división del trabajo entre tareas de concepción y ejecución propias del taylorismo (De la Garza y Neffa, 2010).

Las nuevas formas de organización del trabajo han tenido efectos diferenciados en la fuerza de trabajo. La doble extracción del trabajo productivo y reproductivo de las mujeres se mantiene en este nuevo periodo pero las trabajadoras son más afectadas por el desempleo, por la dinámica de inserción y expulsión del mercado del trabajo, por la expulsión del núcleo central de trabajadores/as y por importantes diferencias salariales (Antunes, 2002; Abramo, 2002; Hirata, 1995, entre otros).

La imposición de la flexibilización ha implicado también altos niveles de desempleo estructural, rápida destrucción y reconstrucción de calificaciones, estancamiento de los salarios, debilitamiento de las organizaciones sindicales y un desarrollo desigual tanto entre sectores productivos como entre regiones geográficas. Parte de este desarrollo desigual es el movimiento de capitales a regiones del mundo con menores costos laborales. La apertura de los mercados como parte de la globalización, el rápido movimiento de capitales permitido por el desarrollo tecnológico y la búsqueda de maximización de ganancias a través de menores costos de la fuerza de trabajo y ambientales, promueven que las grandes empresas se instalen en países del llamado “tercer mundo”, lógica en la que se inserta posteriormente la industria del call centers. A esta tendencia a extraer ventaja de la fuerza de trabajo mal pagada de los países del capitalismo periférico Lipietz (1986) la llama “fordismo periférico”.

Un elemento clave en la maximización de las ganancias del empresariado en el modelo de acumulación flexible es el debilitamiento del sindicalismo de clase y la generación de un sindicalismo de empresa, ligado estrechamente a los intereses del capital (Gounet, 1999; Antunes, 1999, entre otros). Junto al sindicalismo clásico o en su reemplazo, se genera una organización laboral que cada vez defiende menos los derechos laborales generales y se propone fundamentalmente obtener “beneficios” individuales.

La fragmentación productiva a nivel mundial, la flexibilización del trabajo, la generación de una amplia diversidad de formas de trabajo desprotegido, la regresión en los derechos sociales y laborales facilitada por la desregulación jurídica del trabajo y la desestructuración del sindicalismo, han generado en gran parte del mundo occidental, especialmente en los países de América Latina, una amplia precarización del trabajo (Todaro y Yañez, 2004; Antunes, 2002; De la Garza, 2000, entre otros). A la extendida precariedad y pérdida de derechos de los trabajadores/as se opone uno de los más poderosos procesos de concentración productiva, tecnológica y financiera de la historia del capitalismo (Fugamalli, 2010)<sup>8</sup>.

Al igual que el modelo fordista se vincula a una forma de sociedad específica, la acumulación flexible se ha caracterizado, por una parte, por el desplazamiento general de las normas y valores colectivos que eran hegemónicos en décadas anteriores hacia un individualismo competitivo que se extiende a muchos aspectos de la vida. Por otra parte, la lógica de un consumo diversificado ha puesto la atención en la diferenciación del producto, las aceleradas transformaciones de las modas y la búsqueda de estrategias para inducir necesidades (Harvey, 1998).

---

<sup>8</sup> En los últimos 35 años la cuota de producción mundial de las grandes empresas multinacionales aumentó casi un 20% y las primeras 330 multinacionales producen casi el 40% del PIB mundial. De las 500 empresas más grandes del mundo 244 son norteamericanas, 46 japonesas y 23 alemanas (Fumagalli, 2010: 151).

En esta misma dirección, Sennett (2005) se refiere a los efectos del trabajo flexible en el carácter de los trabajadores/as. En el capitalismo actual, señala, se impone una dimensión del tiempo desarticulado que amenaza la capacidad de las personas de consolidar su carácter en narraciones duraderas: el principio de “nada a largo plazo” corroe la confianza, la lealtad, el compromiso mutuo, desorienta la acción planificada y disuelve los vínculos de confianza y compromiso. La capacidad de desprenderse del pasado, la aceptación de la fragmentación, la ilegibilidad de un trabajo que sigue siendo rutinario, el debilitamiento de la experiencia como valor, la sensación de deriva interior por el fracaso en el trabajo, son aspectos que se imponen en el capitalismo flexible y que corroen el carácter de los trabajadores/as, especialmente de quienes tratan de cumplir estas reglas y se encuentran en los escalones más bajos de los empleos, como por ejemplo, en el caso de los trabajadores/as de call centers. Según Sennett (2005: 103-123), el capitalismo actual modificó también la ética del trabajo. Los tres valores fundamentales en los que se apoyaba la forma clásica de entender la ética del trabajo: el uso autodisciplinado del tiempo, el valor de la gratificación postergada y la aplicación individual de dicha disciplina, son ahora desplazados por otros nuevos valores basados en la inmediatez de los resultados, la contingencia de las instituciones y el trabajo en equipo.

Otra de las características relevantes de este nuevo periodo que se vincula con la emergencia de los call centers, es la rápida contracción de los obreros/as fabriles y

el crecimiento del empleo en el sector servicios en los países capitalistas<sup>9</sup>. Según Harvey (1998: 180) la necesidad de acelerar el tiempo de consumo, junto con las transformaciones en la producción, la búsqueda de información y el financiamiento pueden haber determinado un cambio de acento de la producción de bienes hacia la producción de servicios.

La revolución científica y tecnológica (Castell, 1996) que introdujo la robótica y la microelectrónica en los procesos productivos de las últimas décadas se vincula a una creciente intelectualización del trabajo manual<sup>10</sup> y a un aumento del trabajo inmaterial (Lazzarato y Negri, 2001). La producción de conocimientos se transforma en un elemento relevante en la producción y las capacidades subjetivas de los trabajadores/as, especialmente el habla, se constituyen en una característica central de la capacidad de trabajo en general (Virno, 2003a; Fumagalli, 2010). Las *fábricas de la charla* son un claro ejemplo de estas nuevas dinámicas del capitalismo.

En las últimas décadas el gran empresariado ha buscado maximizar sus ganancias sin depender de la producción directa de bienes y servicios. Los nuevos sistemas financieros han transformado el equilibrio de fuerzas del capitalismo global,

---

<sup>9</sup> Esta tendencia se observa a nivel mundial pero es mayor en los países industrializados de Europa, donde la ocupación en la industria bajó un 25% desde la década a comienzos del año 2000 (Gorz, 1998).

<sup>10</sup> La intelectualización del trabajo manual da cuenta de una mayor utilización de capacidades cognitivas y de creación de conocimientos en la actividad productiva.

otorgando una autonomía mayor al sistema bancario y financiero. La financiarización de la economía, el incremento del consumo basado en el crédito barato, la especulación financiera, el déficit fiscal y de comercio exterior de los Estados Unidos, contribuyeron a que el modelo económico entrara en crisis en ese país a mediados de la década del 2000 y se expandiera el resto del mundo (De la Garza y Neffa, 2010).

Este breve recorrido desde el trabajo artesano al trabajo inmaterial evidencia cómo las formas de organizar el trabajo han sufrido profundas transformaciones que no sólo han cambiado la materialidad del trabajo sino también la subjetividad de los trabajadores/as y las pautas generales de la vida social. En este devenir la explotación de las capacidades subjetivas asume una relevancia central en el capitalismo contemporáneo y define el escenario en que emergen las *fábricas de la charla*.

## **CAPÍTULO 2**

### **El trabajo en el capitalismo cognitivo: captura de las capacidades subjetivas, extrañamiento y división sexual del trabajo.**

Para comprender la realidad de los call centers es pertinente aportar algunos antecedentes analíticos que den cuenta de las claves de interpretación que guían esta investigación. Como aspectos centrales se plantean brevemente la captura de las capacidades y habilidades subjetivas, especialmente del lenguaje, en el capitalismo cognitivo; el extrañamiento<sup>11</sup>, en su concepción clásica y posfordista para analizar la configuración de la subjetividad; y la división sexual del trabajo como categoría analítica que permite revisar las relaciones sociales de género.

La subjetividad asume relevancia en el capitalismo contemporáneo donde no sólo el hacer y el saber de los trabajadores/as son capturados por la lógica del capital, sino su disposición intelectual afectiva. En este nuevo período en que el trabajo tiende a volverse cada vez más cognitivo y relacional, donde los sentimientos y la experiencia vital son factores productivos tan o más importantes que el cuerpo, ha sido llamado “nuevo capitalismo” o “capitalismo cognitivo” (Fumagalli, 2010; Virno,

---

<sup>11</sup> Sin bien las nociones de extrañamiento, enajenación y alienación tienen fundamentos filosóficos diferentes, en este estudio se usarán indistintamente, considerando que los investigadores sociales mencionados en este capítulo utilizan criterios analíticos y teóricos similares.

2003a). Estas nociones dan cuenta del proceso de producción desarrollado a nivel global en las últimas décadas, que tiende a incorporar cada vez más la totalidad de las facultades vitales<sup>12</sup> de los trabajadores/as a la producción (Colectivo Situaciones, 2006).

Para Lebert y Vercellone (2006), la noción de capitalismo cognitivo permite comprender la conexión total entre el desarrollo de las fuerzas productivas y el de las relaciones sociales de producción y permite poner la atención en la relación dialéctica entre los dos términos que la componen: “capitalismo” designa la permanencia de las variables fundamentales del sistema capitalista, particularmente las diferentes formas de trabajo del que se extrae el excedente, y “cognitivo” señala la nueva naturaleza del trabajo, de las fuentes de valorización, la estructura de propiedad y las contradicciones que en ésta se generan.

En el capitalismo cognitivo la generación de conocimientos se transforma en un elemento relevante de la producción, y los saberes de los trabajadores/as se constituyen en una característica central de la capacidad de trabajo en general, un trabajo inmaterial que requiere de una fuerza de trabajo inteligente. Como Lazzarato y Negri (2001) afirman, la ampliación de las formas de trabajo inmaterial se instala como una característica central del sistema de producción en las

---

<sup>12</sup> Habilidades subjetivas como las de comunicación, resolución de conflictos, identificación de problemas, seducción, mediación, entre otras.



industrias de tecnologías avanzadas. La inmaterialidad del trabajo en el posfordismo –que es una característica de las *fábricas de la charla*– consiste en la falta de un producto final autónomo, de una cosa material que concluya el proceso laboral.

El lenguaje incluido en el trabajo es una novedad absoluta en nuestra época, es el trabajo lingüístico sin obra (Virno, 2003a). Según Virno (en Colectivo Situaciones, 2006: 149) el trabajo inmaterial del habla es un trabajo performativo, es decir, que se cumple en sí mismo, sin testigos objetivos. Este carácter performativo o sin obra es lo mismo que decir un trabajo lingüístico: las palabras habladas no se concluyen con un objeto material. El uso del lenguaje en las nuevas formas de producción emerge como una característica relevante del capitalismo contemporáneo. Como señala Fumagalli (2010: 20), *“En estas nuevas formas que asume el capitalismo el proceso de acumulación y de valorización tiende a fundarse cada vez más sobre la vida puesta a trabajar; esto se da, en primer lugar, en la predominante utilización del lenguaje y de la actividad relacional. El lenguaje está en la base de los procesos de aprendizaje, al tiempo que la actividad relacional determina los procesos en red (network). Lenguaje y red son los factores constituyentes de la generalización y de la difusión del conocimiento en tanto motor neurálgico de la producción excedente.”*

Virno (2003a: 47) señala que los principales requisitos exigidos a los trabajadores/as dependientes en la época actual -la disposición a la movilidad, la adaptación a bruscas reconversiones, la ductilidad en el cambio de un conjunto de reglas a otro, la predisposición a una interacción lingüística banal o compleja, el control de los

flujos de información, etc.- no son tanto fruto del disciplinamiento industrial, como el resultado de una socialización que tiene su centro fuera del trabajo y que finalmente unifica al conjunto irregular de los trabajadores/as dependientes. Las características desarrolladas en esta socialización extralaboral son puestas a trabajar, es decir, son subsumidas en la producción, reducidas a requisitos profesionales, fundamentalmente en los puntos en los que la innovación está más avanzada. Específicamente respecto a la fuerza de trabajo juvenil Virno (2003a: 47) señala que el retraso en identificarse con un papel laboral definido -que ha sido un rasgo típico de los movimientos juveniles de las últimas décadas- se convierte en una importante cualidad profesional<sup>13</sup>.

El concepto de “profesionalidad” en el trabajo posfordista no da cuenta de una formación interior al lugar de trabajo ya que las capacidades profesionales son capacidades extra-laborales reconvertidas al interior del trabajo mismo. A diferencia de la producción fordista clásica donde había un saber-hacer profesional aprendido en el interior de la fábrica, en la actualidad se convierte lo que se sabe del mundo en un conjunto de cualidades profesionales (Virno en Colectivo Situaciones, 2006). Esta nueva “profesionalidad” genera una falta de distinción entre fuera y dentro, entre horas de la vida cotidiana y horas de trabajo. Según Fumagalli (2010: 211), la superación de las distinciones entre el mundo del trabajo y de la vida, es parte del

---

<sup>13</sup> Virno (2003) propone la hipótesis de que la «profesionalidad» exigida a los jóvenes en las nuevas formas de organización del trabajo consiste finalmente en dotes adquiridas durante una prolongada permanencia en un estadio prelaboral o precario.

debilitamiento de otra serie de parejas antitéticas sobre las que se basaba la estructura productiva y social del fordismo: manual/intelectual, asalariado/autónomo, producción/reproducción<sup>14</sup>.

El punto central, señala Virno (2003a: 48) es que la actividad productiva actual aprovecha como un recurso precioso los efectos que produce la “modernización”: incertidumbre, identidades frágiles, valores en permutación. Ejemplo de ello es la relevancia que adquiere la ambivalencia, el cinismo y el oportunismo como cualidades de la fuerza de trabajo en el posfordismo (Virno, 2003b). El oportunista afronta un flujo de posibilidades intercambiables y se mantiene disponible para el mayor número de ellas y la inseguridad respecto del propio puesto de trabajo frente a innovaciones periódicas se traducen en flexibilidad, ductilidad y disposición a la reconversión.

Como afirman Boltanski y Chiapello (2002: 340), las cualidades más comunes de la fuerza de trabajo: el lenguaje y la acción comunicativa, han sido puestas a trabajar en el contexto de la masificación de las tecnologías digitales que abrieron una perspectiva completamente nueva para la producción. Estas nuevas tecnologías digitales y comunicativas permiten el aprovechamiento del lenguaje como *input*

---

<sup>14</sup> Según Fumagalli (2010), la distinción entre trabajo manual e intelectual se debilita por la creciente intelectualización de trabajo; las trayectorias laborales diversas y fragmentarias ponen fin a la dicotomía entre asalariado y autónomo; y la utilización en el mercado de capacidades antes usadas en la familia, debilitan las nociones de producción/reproducción.

productivo directo, capaz de desvincularse del espacio físico concreto. Emerge la noción de “trabajo digital” como la labor que está interrelacionada con la utilización de medios informático – digitales: el ordenador asume en esta época el papel que jugó el reloj en la era fordista y se encuentra en la base de las profundas transformaciones culturales, filosóficas y laborales de esta época (Bolter, 1984). Una cuestión fundamental en este nuevo contexto es que el trabajo digital asume la forma del trabajo vivo<sup>15</sup> en el paradigma del capitalismo cognitivo.

El conocimiento por su parte, es el elemento inmaterial que se nutre de las capacidades intelectuales y de comunicación y se convierte en tal en el mismo momento en el que se propaga, cuando se convierte en “intelecto general”<sup>16</sup>. En el escenario actual el conocimiento se ha convertido en un recurso esencialmente utilizable, accesible y replicable, cada vez más móvil e independiente del espacio y del tiempo (Rullani, 2004).

El paso de las tecnologías mecánicas a las lingüístico-comunicativas ha introducido nuevas formas de división del trabajo, particularmente aquellas basadas en la

---

<sup>15</sup> La noción de trabajo vivo da cuenta de la utilización directa de la fuerza de trabajo, no del trabajo acumulado.

<sup>16</sup> La noción de *general intellect* es utilizada por Marx para dar cuenta del proceso de producción de la industria humana. El saber social general, el conocimiento, se ha transformado en fuerza productiva inmediata y las condiciones del propio proceso vital de la sociedad han pasado a ser controladas y remodeladas por la inteligencia general [*general intellect*]. Las fuerzas productivas sociales son producidas no sólo bajo la forma del saber, sino como órganos inmediatos de la práctica social, del proceso real de la vida (Marx, 2007).

producción y acceso al conocimiento y a la informatización. La tercerización<sup>17</sup> e informatización ha permitido controlar a distancia la producción y hacerla más diferenciada y flexible a través de la deslocalización e internacionalización. Como afirma Fumagalli (2010: 157) el conocimiento se vuelve un factor central en la producción capitalista contemporánea y forma parte de “...una suerte de división cognitiva internacional de la producción basada en el dominio tecnológico de las grandes corporaciones del Norte del mundo y en la actividad productiva material exigida a los ejes internacionales y/o nacionales de subcontratación, siempre dentro de una relación de interdependencia de las organizaciones productivas”<sup>18</sup>. El mando de las cadenas productivas que controlan la tecnología en determinadas regiones del mundo es posible porque en otros lugares se realiza el proceso industrial y de producción material de bienes. Desde esta perspectiva la hegemonía de las actividades terciarias en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, es posible, según Fumagalli (2010: 182), por la copresencia de áreas de producción taylorista o incluso pretaylorista en el sur del mundo<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> La noción de tercerización es usada por diversos autores como sinónimo de subcontratación. En este estudio son utilizadas indistintamente.

<sup>18</sup> Las empresas medianas y grandes invierten en investigación y desarrollo para la generación de nuevas tecnologías y las pequeñas son empleadas en la difusión de las innovaciones tecnológicas y financieras dentro de las estructuras productivas en red, que presentan distintos niveles de jerarquía según el grado de especialización de la subcontratación.

<sup>19</sup> La relevancia de las relaciones con los países del capitalismo periférico son evidentes, según Fumagalli (2010), en la participación de los principales países del Tercer y Cuarto Mundo que suministran el grueso de las subcontrataciones en el encuentro internacional de la OCDE celebrado en Bolonia el año 2000.

A diferencia del fordismo, donde la actividad intelectual era valorada por obra acabada, la introducción de las tecnologías del lenguaje en el último periodo permite controlar en términos numéricos el trabajo intelectual, codificar los lenguajes, estandarizar la producción inmaterial en procedimientos preestablecidos e informatizados y medir la labor intelectual en cada momento. Como señala Fumagalli (2010: 245) *“En los últimos años, la estandarización de los procedimientos comunicativos, por medio de la utilización de sistemas informáticos, ha permitido así una suerte de taylorización de la prestación intelectual... se asiste a un vaciamiento sustancial de la actividad intelectual en favor de su mecanización, lo que banaliza su contenido y desvaloriza no sólo su resultado sino también su razón de existir”*. Según Sennett (2005: 45), la flexibilidad implicaría que la rutina propia del fordismo desaparece en los sectores dinámicos de la economía, aunque la mayor parte del trabajo sigue siendo fordista: dos tercios de los empleos modernos son repetitivos como en la fábrica de clavos.

En el capitalismo cognitivo es la subjetividad, la personalidad y la capacidad relacional del obrero/a lo que debe ser organizado y *gobernado*. Según Gounet (1999: 53), el capital requiere instalar ciertas pre-condiciones institucionales orientadas a capturar la subjetividad de los trabajadores/as que emerge como un factor clave para el desenvolvimiento de la producción en el modelo toyotista. Los incentivos salariales, la presión del trabajo en equipo, la empresa como ‘familia’, son

algunas de las estrategias internas de las empresas que operan como mecanismos de captura real del consentimiento de los trabajadores/as en el modelo japonés (Antunes, 1999; Gounet, 1999).

Los conceptos de extrañamiento o enajenación son fundamentales para entender la configuración de la subjetividad en el capitalismo cognitivo y describen una forma particular de relación en la cual el trabajador/a se vincula con el producto de su trabajo como algo ajeno, extraño, como un poder independiente que no pertenece al trabajador/a. La enajenación del trabajador/a se expresa no sólo en relación con el producto de su trabajo, sino también en la misma actividad productiva y en la relación con otros seres humanos como género, *“...mediante el trabajo enajenado no sólo produce el hombre su relación con el objeto y con el acto de la producción como con poderes que le son extraños y hostiles, sino también la relación en la que los otros hombres se encuentran con su producto y la relación en la que él está con estos otros hombres”* (Marx, 1993: 115).

Con la división del trabajo se evidencia como los actos propios de los seres humanos se erigen ante los sujetos/as como un poder ajeno y hostil que les sojuzga, en vez de ser ellos/as quienes los controlen. Según Lukács (1985: 77), esto demuestra la independencia de las fuerzas motoras de la historia respecto de la consciencia que

tengan de ella los sujetos y que se expresa en la concepción de esas fuerzas como leyes naturales, “eternas”.

El extrañamiento -como elemento propio del capitalismo que se presenta bajo formas diversas en cada formación histórico-social-, se expresa en el capitalismo actual en una dinámica de intensificación y de mayor interiorización que en el fordismo (Fumagalli, 2010; Antunes, 2002; Gounet, 1999). La captura de las habilidades subjetivas<sup>20</sup> es una cuestión propia del capitalismo pero asume formas diversas en los diferentes modos de producción (Mészáros, 2001): durante el taylorismo/fordismo se evidencian formas de control de la subjetividad más bien formales como iniciativas “educativas” fuera del ámbito fabril, a diferencia del extrañamiento posfordismo en que la presencia de nuevas tecnologías requieren una mayor interacción entre la subjetividad de los trabajadores/as y la nueva maquinaria. Específicamente en la incorporación de las formas toyotistas de organización del trabajo, se evidencia la captura de las capacidades subjetivas, la apropiación del hacer y del saber de los trabajadores/as y el *involucramiento cooptado*<sup>21</sup>, que constituyen según Gounet (1999: 53) no sólo una continuidad en la

---

<sup>20</sup> En el análisis del capitalismo cognitivo se hace referencia a la explotación de diversas capacidades humanas: intelectuales, cognitivas, emocionales, afectivas, etc. Si bien cada una de ellas hace referencia a un aspecto específico y distintivo, en este estudio se utilizará la noción de *habilidades o capacidades subjetivas* para dar cuenta de esta diversidad de facultades humanas explotadas en el capitalismo contemporáneo.

<sup>21</sup> El llamado modelo japonés o toyotista promueve la implementación de múltiples estrategias orientadas a explotar las capacidades subjetivas de los trabajadores/as: la identificación con la empresa, de la participación en equipos, concursos de ideas para mejorar la productividad, la noción de la empresa como familia, la premiación de los mejores trabajadores/as, entre otras.



preocupación por el elemento subjetivo sino una *precondición* para la producción en esta nueva etapa.

Si bien el extrañamiento en el capitalismo actual es un fenómeno vinculado a la totalidad de los trabajadores/as, Antunes (1999) señala que la segmentación laboral que hemos mencionado anteriormente genera efectos diferenciados: en el núcleo central de trabajadores/as se complejiza, en los sectores precarios se intensifica profundamente y se amplía también a la masa de desempleados/as.

Fumagalli (2010: 238) analiza la alienación que se produce en el capitalismo cognitivo y señala que la subalternidad y la frustración del trabajo que implica para el obrero/a asalariado la expropiación de su propio trabajo a causa de la propiedad capitalista de las máquinas, en el periodo actual se transfiere a la expropiación<sup>22</sup> de la propia actividad cognitiva por medio de la propiedad intelectual<sup>23</sup>. En el trabajo inmaterial, la división del trabajo basada en las diferencias de tareas está acompañada y probablemente sustituida, por la división cognitiva del trabajo basada en el uso diferenciado del conocimiento.

---

<sup>22</sup> Fumagalli (2010) utiliza la noción de “expropiación” para dar cuenta de la apropiación que el capital hace del trabajo y de las capacidades subjetivas de los trabajadores/as.

<sup>23</sup> En las sociedades actuales el conocimiento generado por los trabajadores/as es apropiado por el capital a través de la inscripción de propiedad intelectual que hacen las empresas.

Según Fumagalli (2010: 242), la esencia del trabajo en el capitalismo cognitivo no cambia tanto en su sustancia como en la forma y en este contexto la alienación cambia de aspecto pero permanece y se profundiza. Coincidente con la noción general de la Escuela de Frankfurt -que señala la ampliación de la alienación desde el ámbito productivo y el trabajo a la propia vida-, Fumagalli (2010: 242) sostiene que la alienación en la época actual es “... una alienación que podemos considerar no sólo, en términos marxistas, como producida por la estructura productiva sino también, y sobre todo, por la estructura cultural y antropológica que la acompaña”. Otro aspecto de la alienación en este contexto se relaciona con la generalización de las prácticas de cooperación social como resultado del uso del lenguaje<sup>24</sup> y su contraparte en la individualización y jerarquización de las relaciones de trabajo en base a un individualismo contractual. La alienación también se deriva de la esfera del consumo (Fumagalli, 2010; Antunes, 2002) en la medida en que no se trata de un simple acto de realización monetaria sino de un verdadero acto comunicativo que representa los imaginarios colectivos, definidos por funciones de autocontrol, estandarización de las mentes y control social colectivo. Fumagalli (2010: 237) señala también que en la producción inmaterial puede existir una separación inducida entre el sujeto y el objeto de trabajo -como en el caso de las capacidades comunicativas en actividades productivas que no se relacionan con el sujeto que las realiza-; sin embargo, las actividades que requieren una participación autónoma y

---

<sup>24</sup> Puesto que no hablamos nunca solos/as, la utilización del lenguaje en el capitalismo cognitivo implica una actividad de cooperación que está implícita en la relación bilateral y en la base de la comunicación lingüística.

una implicación emocional del trabajador/a no pueden ser sometidas a procedimientos estandarizados. Así, *“Lejos de favorecer la superación de la explotación y de la alienación, el capitalismo cognitivo, justamente en tanto capitalismo bioeconómico, favorece el surgimiento y la difusión de formas de explotación de mayores proporciones, así como la extensión de nuevas formas de alienación que tienen que ver ya no con la contradictoria relación dialéctica entre actividad de trabajo y vida, entre tiempo de trabajo y tiempo libre, sino con la totalidad de la existencia de los individuos, en toda su complejidad”* (Fumagalli, 2010: 29).

Como señala Antunes (1999: 19), los profundos cambios en el modo de producir y de organizar el trabajo y el extrañamiento postfordista, han transformado las bases objetivas y subjetivas de constitución de la identidad y conciencia de los trabajadores/as. A diferencia del fordismo, periodo en que la tendencia a la homogenización se impuso dando origen al obrero-masa, en el capitalismo contemporáneo, la inestabilidad laboral, el desmantelamiento del Estado del Bienestar, el desempleo entre otros factores, tienden a fragmentar, a desmasificar, a heterogeneizar el status de los trabajadores/as (Birh, 1998). También la profunda individualización que afecta a la sociedad en general se evidencia como un aspecto significativo en la constitución de la identidad laboral individual y colectiva. La individualización se evidencia, según Castel (1997), en la relevancia que asumen las relaciones de proximidad personal que las regulaciones generales durante el

fordismo habían desdibujado y en la particularización de los derechos sociales que dejan de ser derechos colectivos.

Una categoría central para entender las nuevas formas de organización del trabajo en el capitalismo cognitivo son las relaciones sociales de género y la división sexual del trabajo como ámbitos necesarios de tener en cuenta simultáneamente en el análisis de las realidades sociales estudiadas.

Para analizar la desigualdad entre hombres y mujeres es necesario considerar las relaciones sociales de clase y de género, que no son jerarquizadas sino más bien *coextensivas*, son conceptos que se sobreponen parcialmente y no que se “recortan” o se “articulan” (Kergoat, 2002).

La división sexual del trabajo es parte integrante de la división social del trabajo y hace referencia a la relación social hombres/mujeres, que atraviesa y es atravesada por otras modalidades de división social del trabajo (Kergoat, 2002). Desde un punto de vista histórico, es posible observar que la estructura actual de la división sexual del trabajo surgió simultáneamente al capitalismo y que la relación asalariada no habría podido establecerse en ausencia del trabajo doméstico. Desde el nacimiento del capitalismo al período actual, las modalidades de esa división del

trabajo entre los sexos, tanto el trabajo asalariado como el trabajo doméstico evolucionaron en el tiempo de manera concomitante a las relaciones de producción.

En el capitalismo contemporáneo la división sexual del trabajo permite evidenciar que los roles de género atribuidos socialmente confieren ciertas cualidades que son reconocidas como propias de la fuerza de trabajo femenina o masculina (Benería y Roldán, 1992). En este sentido, Hirata (2002) y Antunes (2002) afirman que en el escenario actual se observa una división sexual del trabajo que vincula las actividades de creación al trabajo masculino y las labores de menor calificación, frecuentemente basadas en una mayor explotación de la fuerza de trabajo, a las mujeres, inmigrantes y negros/as<sup>25</sup>.

Esta nueva división sexual del trabajo -que se evidencia paralelamente a la extracción del valor del trabajo reproductivo<sup>26</sup>-, se vincula a la situación de mayor inestabilidad y precariedad de las mujeres trabajadoras en el mercado laboral.

Particularmente en América Latina, junto a la tendencia creciente de incorporación de las mujeres al mercado del trabajo, en las últimas décadas se observan

---

<sup>25</sup> En otros contextos históricos, las labores de menor calificación pueden ser realizadas por grupos sociales diferentes a los señalados por los investigadores/as.

<sup>26</sup> El trabajo reproductivo hace referencia al trabajo doméstico y de cuidados que permite la sobrevivencia material de la fuerza de trabajo y que es asumido como parte de los roles sociales de género asignados a las mujeres.

significativas diferencias salariales entre los sexos<sup>27</sup>, el aumento de la tasa de desempleo femenina<sup>28</sup> y la mayor participación de las mujeres en las ocupaciones informales<sup>29</sup>, que dan cuenta de la situación de mayor precariedad de la fuerza de trabajo femenina. A estos factores se suma, según Harvey (1998: 178), el resurgimiento de pequeñas empresas y sistemas de trabajo artesanal y familiar que se posicionan como piezas relevantes del sistema de producción actual, establecen relaciones paternalistas entre hombres y mujeres y facilitan una mayor explotación de estas últimas en el ámbito doméstico.

La incorporación de la fuerza de trabajo femenina a los trabajos intensivos y tercerizados más precarios, la apropiación de la experiencia del trabajo reproductivo para la multiactividad, los menores salarios, la doble extracción del valor del trabajo –productivo y reproductivo- y la dinámica permanente de inclusión y expulsión del mercado de trabajo, entre otros factores, evidencian una mayor productividad de la fuerza de trabajo femenina generada por una explotación más intensa basada en la división sexual del trabajo operada por las nuevas formas de organización productiva (Antunes, 2002; Pollert, 1996; Hirata, 1995).

---

<sup>27</sup> A fines de la década del 90' en América Latina los ingresos mensuales de las mujeres en el sector formal eran el 74% del hombre y en el informal el 52% (Abramo, 2002).

<sup>28</sup> Según Abramo (2002), el desempleo femenino se duplica en el promedio de América Latina y aumenta la brecha entre el desempleo de hombres y mujeres de un 20% en 1990 a un 47% en 1998. De esta forma la desocupación de las mujeres es casi un 50% superior a la de los hombres a fines de la década.

<sup>29</sup> En 1990 el porcentaje de trabajadores informales aumentó para las mujeres de un 49% a un 52% en 1998, a diferencia de los hombres que aumentaron de un 41% a un 45% (Abramo, 2002).

Así, en las transformaciones del mundo del trabajo actual es posible evidenciar dinámicas similares a las constatadas en el asalariamiento de los trabajadores/as del café en Sao Paulo, donde *“Wage labour has affected women and men in different ways because the transformation in productive relations was mediated by former cultural values regarding gender roles and the sexual division of labour that resulted from them”* (Stolcke, 1988: 240).

Diversas autoras (Carrasco, Borderías y Torns, 2011; Hoschschild, 2001; Benería, 2011; Federici, 1996; entre otras) sostienen que en el contexto actual se evidencia un proceso de reestructuración del trabajo de reproducción puesto que es la reproducción global del sistema y de los seres humanos la que está en crisis. Con la masiva incorporación de las mujeres al mercado laboral, el tiempo ocupado en el trabajo de cuidado material y relacional que habitualmente era desarrollado de forma gratuita, principalmente por las mujeres de la familia (madres, hijas, hermanas, abuelas), se reduce y las labores domésticas deben ser resueltas con personas externas a la familia, generalmente mujeres inmigrantes. Como sostienen Carrasco, Borderías y Torns (2011: 55), la crisis de los cuidados de los países del norte ha originado procesos migratorios de mujeres de países del sur hacia países más ricos ofreciendo trabajo de “cuidadoras”. Paralelamente, como señala Benería (2011: 360), en los países “en desarrollo” el neoliberalismo ha debilitado y desuniversalizado la protección social lo que ha provocado la feminización de la migración internacional. Este proceso ha contribuido a la globalización de los

cuidados y de la reproducción social que Hoschschild (2001) denomina “las cadenas mundiales de afectos y asistencia”. Benería (2008: 56) y Hochschild (2001), entre otras, sostienen que la formación de estas cadenas globales de cuidados está agudizando las desigualdades entre las propias mujeres, fundamentalmente en razón de la clase y la etnia/raza.

Según Ehrenreich y Hochschild (2004), en este contexto se cruzan dos fenómenos que se potencian mutuamente: la internacionalización de la fuerza de trabajo que genera la movilidad masiva de migrantes y la emergencia de una demanda de trabajo de nuevas actividades que antes eran desarrolladas en el ámbito de la reproducción y que ahora se tornan, a todos los efectos, parte del proceso de acumulación y de producción. En esta misma dirección Fumagalli (2010: 211) señala que al igual que otra serie de parejas antitéticas sobre las que se basaba la estructura productiva y social del fordismo (manual/ intelectual, asalariado / autónomo, tiempo de vida / tiempo de trabajo), la distinción entre las categorías de producción y reproducción ha perdido relevancia, fundamentalmente porque las facultades afectivas, relacionales y comunicativas que las mujeres utilizan en la familia se han convertido en las nuevas variables del mundo laboral en el capitalismo cognitivo.



Las principales nociones desarrolladas en este capítulo –capitalismo cognitivo, extrañamiento y división sexual del trabajo– presentan el marco analítico que estructura esta investigación sobre los call centers en Santiago de Chile. Las *fábricas de la charla* son un ejemplo claro de cómo el uso del lenguaje, como capacidad humana básica, se posiciona como un elemento central en los nuevos modos de producir y organizar el trabajo en el capitalismo cognitivo.

La noción clásica de extrañamiento permite diagnosticar los nuevos formatos que adquiere en el posfordismo. Así, Fumagalli (2010), Antunes (2002), Mészáros, (2001) y Gounet (1999) coinciden en señalar no sólo la continuidad del extrañamiento en este nuevo escenario capitalista sino su profundización y su papel central en la intensificación de las formas de explotación de los trabajadores/as.

La división sexual del trabajo es de relevancia clave en cuanto permite analizar las relaciones sociales de género en el mundo laboral y las conexiones del ámbito laboral con el doméstico. Aunque los debates sobre la división sexual del trabajo forman parte de las discusiones feministas desde hace décadas, el nuevo escenario del capitalismo cognitivo impone nuevos desafíos analíticos.



## Capítulo 3

### **Escenario de emergencia y deslocalización de las *fábricas de la charla*.**

Las referencias históricas de los call centers se vinculan a la utilización del teléfono en las actividades comerciales y la posterior emergencia y expansión de los servicios empresariales a distancia en el contexto de la fragmentación productiva a nivel mundial. Las *fábricas de la charla* surgen en los países del capitalismo central y como parte de las dinámicas de deslocalización mueven la industria a regiones del mundo y países que les aseguren aumentar sus ganancias mediante menores costos laborales.

#### **3.1. La expansión de la telefonía y los servicios empresariales a distancia.**

Los call centers tienen sus antecedentes históricos concretos en los servicios comerciales que comienzan a desarrollarse por la expansión de la telefonía a fines del siglo XIX. Su origen se remonta al año 1876 en Estados Unidos, cuando Graham Bell creó el primer centro nacional de ventas por teléfono, la empresa Bell Telephone, posteriormente llamada AT&T<sup>30</sup>. Según otros autores (Mazzei, 2006) el

---

<sup>30</sup> [http://www.contactcenter.es/numero39/historia39\\_1.html](http://www.contactcenter.es/numero39/historia39_1.html), marzo 2008. En Uribe y Morales (2010).

uso de la telefonía se inició en 1880 en Berlín cuando un empresario utilizó el registro de clientes de Graham Bell para vender sus productos.

La expansión del teléfono en Estados Unidos permitió apreciar sus potencialidades en el ámbito comercial y ya en la década del 50' las empresas comienzan a difundir números de teléfonos en diversas publicaciones para brindar atención de consultas a sus clientes. Emerge de esta forma la nueva función del “operador/a telefónico/a”<sup>31</sup>, trabajador/a dedicado exclusivamente a la relación con los clientes de las empresas a través de la atención telefónica. Con la ampliación de esta forma de relacionamiento con los clientes y el aumento en el volumen de las llamadas las empresas crearon departamentos o equipos de trabajadores/as orientados específicamente a brindar atención telefónica. En la segunda mitad del siglo XX el teléfono comenzó a ser usado en otras actividades de marketing, especialmente en ventas<sup>32</sup>. En este mismo periodo aparecen los primeros call centers en Europa con multinacionales norteamericanas como IBM, AMEX, 3M, Rank Xerox y Kodak que implementaron la experiencia acumulada en Estados Unidos (Uribe y Morales, 2010).

---

<sup>31</sup> Desde los inicios de la actividad telefónica, la gran mayoría de los trabajadores/as de atención directa han sido mujeres.

<sup>32</sup> Ejemplo de ello es la primera gran campaña de marketing de la empresa Ford que utilizó el teléfono como su principal medio de difusión (Mazzei, 2006).

Al inicio, el contacto telefónico fue utilizado principalmente para ventas pero luego se amplió a otras actividades, fundamentalmente para la “atención al cliente”. A fines del siglo XX en Brasil y otros países de América Latina, las filiales multinacionales y las operadoras telefónicas que aún eran públicas incentivaron el uso del telemarketing. Con la imposición del neoliberalismo se genera el marco propicio para la expansión de las empresas de telecomunicaciones: se inicia la privatización de las empresas públicas, se desregulan los derechos laborales de los trabajadores/as y se debilita el sector productivo estatal. Con la privatización del sector telefónico a fines del siglo XX y el enorme desarrollo de la informática, las actividades del sector tienen un rápido crecimiento. A finales de los años 90’ y comienzos del 2000, con la masificación de internet, se amplían los call centers y surgen también los contact centers o centrales de relacionamiento que permiten a las empresas ampliar los ámbitos de comunicación con sus clientes (Uribe y Morales, 2010).

La expansión de los call centers a nivel mundial se produce en el marco de las transformaciones globales en las formas de producir y de organizar el trabajo. El cambio desde una producción integrada horizontalmente a la desintegración vertical de las empresas<sup>33</sup> ha generado un sistema de producción global basado en la subcontratación y la deslocalización masiva en la producción. Estos cambios no

---

<sup>33</sup> A diferencia de la producción integrada horizontalmente que se realiza en una sola localidad y que genera un producto terminado, la desintegración vertical da cuenta de una producción fragmentada en diversos circuitos ubicados habitualmente en distintos países.

sólo han afectado a las actividades industriales sino también a las de servicios. Cada vez más las empresas subcontratan funciones administrativas generalmente a empresas transnacionales proveedoras globales de servicios de asistencia empresarial, que se han consolidado en los últimos años operando desde distintas localizaciones. Las tareas administrativas más habituales, como apoyo logístico, asistencia técnica, atención al cliente o servicios de posventa, son realizados por empresas subcontratistas que ofrecen lo que se conoce como *Servicios Empresariales a Distancia SED* (Del Bono, 2010).

Luego de una primera fase de globalización -que consistió en el desplazamiento de actividades manufactureras desde países desarrollados hacia países del sudeste asiático, China, México y Centroamérica a comienzos de los noventa<sup>34</sup>-, Piña (2005) reconoce en esta nueva dinámica transnacional de servicios empresariales una segunda fase de la globalización. La fragmentación de los procesos productivos y la deslocalización territorial se iniciaron en las últimas décadas del siglo XX con una serie de trabajos vinculados con la producción de bienes desde Estados Unidos hacia los países asiáticos. Una década después se produce el auge de los trabajos sencillos y rutinarios del sector servicios<sup>35</sup> para extenderse luego al ámbito llamado

---

<sup>34</sup> Las maquiladoras son una de las primeras industrias deslocalizadas conocidas en América Latina. Iniciaron sus actividades en México a mediados en la década del 60' y se expandieron a fines de los 80' caracterizadas por el uso intensivo de fuerza de trabajo femenina especialmente ocupada en ensamblajes (De la O, 2006).

<sup>35</sup> Reservas de pasajes aéreos, créditos, programación básica de *software*, etc.

"trabajo del conocimiento", facilitado por las tecnologías de la información (Uribe y Morales, 2010).

Los *servicios empresariales a distancia* se desarrollan en el marco de una tendencia creciente en el comercio mundial de servicios en los últimos años, como se observa en el aumento de las exportaciones de 1,5 billones de dólares<sup>36</sup> en el año 2000 a 2,4 en el año 2005 (López *et al.*, 2008). La relevancia a nivel mundial de los SED se evidencia también en el incremento de la participación en el Producto Interno Bruto PIB, durante el período 1990-2005 de un 65% a un 73% en los llamados “países desarrollados” y de un 49% a 52% en los denominados “países en desarrollo” (Martínez *et al.*, 2008).

Según Del Bono (2010: 40), el aumento en América Latina de estas nuevas actividades económicas se genera en un contexto económico global en que la desintegración vertical de las empresas se encuentra estrechamente vinculada a una inédita integración de las tareas de administración, venta, marketing, etc. Los call centers son uno de los mecanismos que permite resolver la tensión entre integración y fragmentación de las actividades de servicios que se observa a nivel global.

---

<sup>36</sup> Los datos no especifican si la noción de billón de dólares hace referencia a la definición norteamericana (un billón corresponde a mil millones) o española (un billón corresponde a un millón de millones).

En el año 2005, la industria de los *call center* empleaba en el mundo a un número cercano a los 8 millones de trabajadores/as, distribuidos en 4,8 millones de posiciones<sup>37</sup>, de las cuales Estados Unidos representaba el 55%, equivalente al 2% de su fuerza laboral, seguida por el Reino Unido, Alemania y Francia. En este periodo, los *call centers* facturaban alrededor de 180 billones de dólares al año a nivel mundial (Kremerman, 2005). Existen estimaciones acerca de la fuerza de trabajo que posee el sector en diversos países; sin embargo, la complejidad de la industria, donde hay muchas empresas que realizan esta actividad internamente, dificulta pesquisar con precisión el número de trabajadores/as del sector. Se calcula que en EE.UU. alcanzaría a ser entre 2,5 y 6,5 millones de empleados (Moss, Salzman y Tilly, 2004); en Europa serían alrededor de 750 mil (Datamonitor, 2004), sólo en Francia cerca de 200 mil (Novethinc, 2005), en México 190 mil (Instituto Mexicano de Telemarketing, 2005) y en Centroamérica y el Caribe llegarían a cerca de 24 mil (empresa Avaya, 2007). También en países como India, Marruecos (YouTube, 2009b) y crecientemente en Filipinas se observa una importante actividad de estas *fábricas de la charla*. Según los datos de Datamonitor report (2005), India concentra la mayor actividad de *call centers* en Asia pero Filipinas muestra un aumento creciente.

---

<sup>37</sup> Se refiere al lugar físico de trabajo de los teleoperadores/as. Con la organización de turnos rotativos durante 24 horas, las posiciones son ocupadas por varios trabajadores/as. Se diferencia, entonces, el número de trabajadores/as con la cantidad de posiciones disponibles en los *call centers*.



La actividad económica de los call centers a nivel mundial está concentrada en muy pocas empresas multinacionales. El año 2008 las empresas que lideraban el sector eran Teleperformance, Tele Tech, Sitel, EDS y Convergys, que concentraron sus actividades inicialmente en Asia, durante la última década en India y China y posteriormente en América Latina.

El estudio de las *fábricas de la charla* ha puesto énfasis en su posición en la división internacional del trabajo, dando cuenta de una nueva geografía que se expresa en el movimiento de los capitales a los países que aseguren costos de producción más bajos y una mayor acumulación de capital a través de los menores costos laborales, especialmente de la fuerza de trabajo. Estos estudios dan cuenta también de una nueva dinámica laboral en donde no sólo los capitales obedecen a lógicas transnacionales sino también el trabajo traspasa las fronteras políticas de los Estados nacionales y emplea a los trabajadores/as de un país en la atención de clientes de otras regiones del mundo (Das, Dharwadkar, Brandes, 2008; Venco, 2007; Colectivo Situaciones, 2006). Ejemplos de ello son los call centers de la India que se dedican a la atención a clientes de Estados Unidos, Inglaterra y Australia o los call centers de países latinoamericanos que atienden fundamentalmente llamadas de España. La dinámica de externalización de los call centers a las regiones del capitalismo periférico ha sido promovida por organismos públicos y privados que buscan la inversión de capitales extranjeros a través de la promoción de las ventajas

comparativas de sus países destacando, entre otros factores, el menor costo de la fuerza de trabajo.

Para maximizar sus ganancias, los call centers asumen distintas modalidades de deslocalización u *offshore*. Algunas empresas crean sus propias plataformas de atención al cliente en países donde los costos de operación son menores. Otras empresas subcontratan los servicios de atención para sus clientes con call centers externos ubicados en otros países y regiones del mundo y otros instalan plataformas en otras localidades para proveer servicios a empresas clientes de su país de origen a menores precios (Uribe y Morales, 2010).

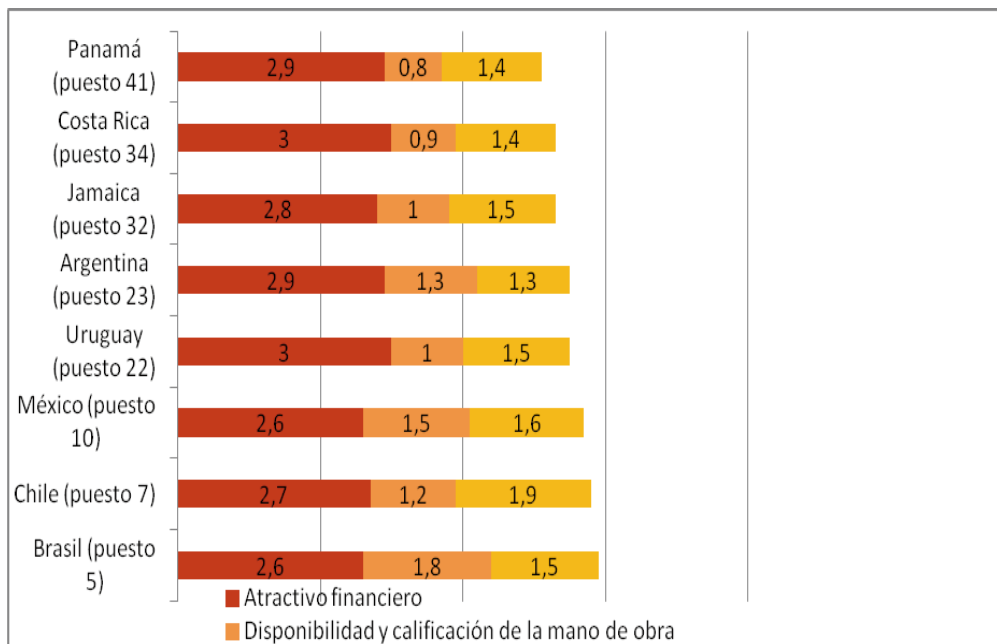
La rápida expansión de los call centers en América Latina fue estimulada por el sostenido crecimiento de la mayoría de las economías de la región durante la década del 2000. El año 2007 el mercado latinoamericano de tercerización de call centers creció un 26%, con ingresos cercanos a los 4.700 millones de dólares, de los cuales un 22% corresponde a la actividad de call centers *offshore* (Frost & Sullivan, 2008).

45. En el estudio de caso de Colombia, el país con el mayor número de empresas; y el país con el mayor número de empresas de construcción. En Colombia, el sector de la construcción representa el 5,8% del PIB, lo que equivale a 1,4 millones de empleos. El sector de la construcción es uno de los sectores que más crece en Colombia, con un crecimiento del 10,5% en el primer trimestre de 2017. El sector de la construcción es uno de los sectores que más atrae inversión extranjera directa en Colombia, con un crecimiento del 15,5% en el primer trimestre de 2017. El sector de la construcción es uno de los sectores que más atrae inversión extranjera directa en Colombia, con un crecimiento del 15,5% en el primer trimestre de 2017. El sector de la construcción es uno de los sectores que más atrae inversión extranjera directa en Colombia, con un crecimiento del 15,5% en el primer trimestre de 2017.

E

**el E**

El estudio de caso de Colombia, el país con el mayor número de empresas; y el país con el mayor número de empresas de construcción.



El estudio de caso de Colombia, el país con el mayor número de empresas; y el país con el mayor número de empresas de construcción.

E

<sup>38</sup> El estudio de caso de Colombia, el país con el mayor número de empresas; y el país con el mayor número de empresas de construcción. El estudio de caso de Colombia, el país con el mayor número de empresas; y el país con el mayor número de empresas de construcción.

El año 2009 los impactos de la crisis afectaron las posiciones de los países de la región: Brasil desciende al puesto doce y Argentina al veintisiete, posicionando a India y China en los primeros lugares del Index (ATKearney, 2009).

En los últimos años, América Latina se ha consolidado como destino para las empresas extranjeras y multinacionales proveedoras de *servicios empresariales a distancia*. Sin embargo, una característica común en todos los países de la región es la utilización de servicios que requieren tareas poco especializadas y que no necesitan de una alta capacitación ni por parte de los trabajadores/as ni por parte de la empresa proveedora de servicios (López, 2008; Piña, 2005). Las actividades de servicios que requieren mayor experiencia, competencias y formación técnica por parte de la empresa proveedora, se subcontratan con mayor frecuencia en los llamados “países desarrollados”, los que supuestamente brindarían mayores garantías del cumplimiento de los estándares de calidad internacionales.

En este escenario, los países latinoamericanos son atractivos para las multinacionales fundamentalmente por su disponibilidad de fuerza de trabajo y por las oportunidades que ofrecen en el plano de la reducción de costos, principalmente laborales. Es posible entender entonces el aumento explosivo de los call centers en muchos países de la región. De ser esta la tendencia, señala Del Bono (2009: 13), aumentaría el riesgo de la localización de inversiones de corto plazo y de la creación de empleos “descartables”.

### 3.2. Los call centers en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y México.

Para conocer el contexto general en que se instalan y desarrollan sus actividades los call centers en Chile se aportan algunos antecedentes de las dinámicas de deslocalización ocurridas en América Latina desde hace más de dos décadas.

Como ya se ha mencionado, la instalación de los call centers en Latinoamérica se vincula a la deslocalización de las empresas. Según Micheli (2007: 52), una cuestión central que genera la movilización de esta industria es el costo de la fuerza de trabajo que representa en promedio el 60% del costo total de producción<sup>39</sup>. Esto explicaría que México reciba a nuevos trabajos pero también los expulse hacia países con menores salarios como los centroamericanos. Otra cuestión relevante para este investigador es la utilización del idioma como condición básica para formar parte de esta nueva estructura global de centros de producción: por ejemplo, América Latina ofrece posibilidades del uso de castellano para Estados Unidos e India del inglés para Gran Bretaña.

Junto a la deslocalización de las empresas a países con menores costos de la fuerza de trabajo se observan además movimientos al interior del país (Del Bono, 2010).

---

<sup>39</sup> Entre Estados Unidos y la India, por ejemplo, hay una brecha de 30 dólares por operador-hora, en México el costo del trabajo es aproximadamente de 12 dólares por hora; en cambio, en Argentina es de 8 dólares (Micheli, 2007).

Como parte de la intensificación de la política de des-territorialización de las empresas de call centers durante el año 2008 en Argentina comenzaron a abrir nuevas localizaciones en ciudades en el interior del país en busca de menores costos de la fuerza de trabajo, de beneficios de las políticas públicas y de nichos específicos de trabajadores/as, especialmente jóvenes estudiantes, desocupados, mujeres mayores de 40 años y beneficiarios/as de planes sociales (del Bono, 2010).

En todos los estudios relativos a Latinoamérica examinados se señala el rápido crecimiento de los call centers y la masiva incorporación de fuerza de trabajo. En el caso Argentino, desde el año 2006 al 2007, el sector triplicó la cantidad de trabajadores/as dedicados a las actividades *offshore*, aumentando de 7 mil a 20 mil teleoperadores/as (Del Bono, 2010). En el distrito federal de México el año 2007 se contabilizaban poco más de tres mil call centers de distintos tamaños que desarrollaban sus laborales en esta ciudad (Micheli, 2007). En Brasil crecieron entre el año 1997 y el 2001 un 198% los puestos de trabajo de los call centers en contraposición al retroceso de un 23% en los empleos de la industria y del crecimiento en un 11% en el sector servicios<sup>40</sup>. En el año 2006, los call centers empleaban en Brasil a aproximadamente medio millón de personas y movían alrededor de \$ 20 billones de dólares por año (Mazzei, 2006).

---

<sup>40</sup> En 1997 existían en Brasil cerca de 151 mil trabajadores de call centers y el año 1999 fueron contratados 90 mil nuevos trabajadores/as. El año 2000 la oferta de empleos en el sector subió un 29%, en el año 2001 aumentó un 21% y al año siguiente sólo fue de un 3% para aumentar levemente el año 2003 a un 7% (Mazzei, 2006).

Pero ya en el comienzo de la presente década se observa el debilitamiento del empleo de fuerza de trabajo en las *fábricas de la charla* argentinas, las primeras empresas que se instalaron en la región. Los call centers argentinos tercerizados se caracterizaron por un perfil exportador que había decrecido fundamentalmente porque las ventajas generadas por la salida de la crisis económica del 2001 –salarios comparativamente más bajos de toda la región y fuerza de trabajo calificada y abundante- se habían terminado. Según Del Bono (2010: 51), estos factores más la paulatina apreciación del peso argentino incidieron en el debilitamiento de las actividades de los call centers *offshore* y el desarrollo de actividades de servicios más complejas, con mayor valor agregado que evitan la pérdida de competitividad en la exportación de *servicios empresariales a distancia*.

En los tres países mencionados, la fuerza de trabajo es fundamentalmente femenina<sup>41</sup> y juvenil<sup>42</sup>. Los call centers en Brasil (Mazzei, 2006) se constituyen en la puerta de entrada de las jóvenes trabajadoras al mundo laboral y su crecimiento se entiende en el marco de una tendencia a la feminización de la fuerza de trabajo<sup>43</sup> en el país que se observa a partir de la década de los 90' y en la privatización de las empresas de comunicaciones que se inicia en el año 1998. Tanto en Argentina como

---

<sup>41</sup> El 70% en Brasil (Mazzei, 2006) y más del 50% en Argentina (Del Bono, 2010). El estudio mexicano revisado (Micheli, 2007) no señala la cifra específica.

<sup>42</sup> El 45% corresponde a jóvenes entre 18 y 25 años de edad en Brasil (Mazzei, 2006) y entre un 60 y un 70% en Argentina son menores de 25 años (Del Bono, 2010).

<sup>43</sup> La feminización del mundo del trabajo expresa, según Mazzei (2006), la creciente participación de las mujeres en los empleos formales entre los años 1992 al 2002, alcanzando en este último año un 44.5%. En este mismo periodo, la participación de los hombres disminuyó desde un 72.4% a un 67.8%.

en México entre los teleoperadores/as de las *fábricas de la charla* predominan estudiantes universitarios que buscan un horario de trabajo a tiempo parcial. Micheli (2007: 53) sostiene que las habilidades y capacidades necesarias en estas empresas han sido previamente internalizadas en la etapa estudiantil. Según este investigador, el “estudiante trabajador” ya no entiende el empleo en los call centers como espacio de capacitación sino como de subsistencia, y empieza a mostrarse como un trabajo “completo” y no sólo como fase inicial de la vida laboral.

La alta rotación de los/as teleoperadores/as es una característica observada en las empresas subcontratistas de call centers en todos los países estudiados. En Argentina se observa una tasa mensual entre el 20% y 30% generada, entre otros factores, por los salarios relativamente bajos de los teleoperadores/as<sup>44</sup>. Según datos de los empresarios de este país, entre el 50% y el 60% de sus empleados/as tienen una antigüedad menor a un año y señalan que el motivo de “desvinculación” de los agentes son las renuncias por propia decisión de los trabajadores/as (Del Bono, 2009). En el caso brasileño, la rotación no es una característica exclusiva de estas empresas, sino que se evidencia en gran parte de los sectores privados a partir del intenso proceso de privatización del sector público ocurrido en el país (Mazzei, 2006). Según la investigadora brasileña, esta constatación es relevante en cuanto la rotación dificulta la constitución de una mayor organización en el espacio laboral,

---

<sup>44</sup> En el segundo semestre del año 2008 el piso salarial de un trabajador/a de call centers en Argentina era de alrededor de \$1000 pesos mensuales (Del Bono, 2009).



genera fuertes obstáculos para la constitución de una conciencia de clase y facilita aún más la explotación de la fuerza de trabajo.

La organización del trabajo de los call centers en los países estudiados se basa en la estandarización de la comunicación telefónica y en el establecimiento de tiempos y contenidos rígidos. El control del tiempo, del contenido, de los resultados, del comportamiento y del volumen de servicios realizados son los mecanismos de control del trabajo que se observan en las *fábricas de la charla* de Brasil, Argentina y México. Según Mazzei (2006: 57), el control del tiempo es extremadamente rígido y se constituye en un mecanismo de extracción de sobretrabajo, factor imprescindible para la acumulación de capital. Muchas empresas estandarizan los diálogos de los/as teleoperadores/as, a través de la prescripción de normas de comportamiento que direccionan inclusive la entonación de la voz. La estandarización es un aspecto relacionado con la búsqueda de certificaciones internacionales en el marco de la globalización de la economía, la competitividad y la eficiencia y permite, según Del Bono (2009: 20), vencer la barrera cultural y los prejuicios existentes respecto a la calidad de los servicios brindados por “países en desarrollo”. Desde una perspectiva distinta, Micheli (2007: 50) sostiene que si bien es necesaria la rutinización para lograr objetivos de cantidad y calidad, esta taylorización puede estar condicionada por el tipo de campaña puesto que a

medida que la industria adquiere madurez las necesidades de la telenegociación se tornan menos susceptibles de rutinización<sup>45</sup>.

Los niveles de calificación requeridos por estas empresas son bajos, y a excepción de los conocimientos exigidos de inglés, son difícilmente traducibles en calificaciones específicas o grupos profesionales (Del Bono, 2010). Si bien el trabajo en los call centers contempla actividades de poca complejidad, que no requiere mucha información ni conocimientos especiales, en los call centers tercerizados es más complejo en cuanto requieren manejar información muy cambiante sobre las base de datos de clientes, productos y servicios que ofrecen las empresas subcontratantes. Según Mazzei (2006: 39), la no exigencia de experiencia anterior a las jóvenes trabajadoras brasileñas incide directamente sobre su autonomía y se ven obligadas a seguir el acelerado ritmo de trabajo impuesto por la empresa. La supremacía de la máquina sobre la trabajadora en los call centers permitiría un aumento en la productividad, una mayor extracción del valor del trabajo por el capitalista.

El análisis realizado por el Colectivo Situaciones (2006: 73) pone énfasis en la necesidad de control del lenguaje y del cuerpo en relación a la tercerización que se

---

<sup>45</sup> Según Micheli (2007), el desarrollo de esta industria requiere el paso hacia una fase en los cuales los call centers se transforman en *contact centers*, dentro de los cuales los procesos de trabajo se fundamentan en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada.

genera en los call centers: los trabajadores/as no se relacionan directamente con la empresa para la cual trabajan pero la información, la “marca”, como lo máspreciado de la gran empresa, pasa a través de los teleoperadores/as. La tercerización no es posible sin la constitución paralela de ciertas técnicas de control de estos nuevos órganos de *expresión* del capital, “... *la mayor parte de la estructura organizativa y tecnológica del call center es una pura ingeniería del control*”. La disciplina se impone en el proceso de trabajo y regula los más mínimos movimientos del habla y del cuerpo, permitiendo una comparación con los procedimientos escolares.

El aumento de la productividad se promueve también en los call centers brasileños a través de campañas conocidas como “incentivo motivacional”, que se orientan a estimular la competitividad entre los/as teleoperadores/as e intensificar el ritmo de trabajo, utilizando inclusive mecanismos que pueden dificultar la conciencia de ese objetivo por parte de las trabajadoras (Mazzei, 2006). Entre otros aspectos, en las “campañas de calidad” se constituyen grupos de trabajadoras que son instigadas por las supervisoras a discutir su trabajo y desempeño y proponer mejoras para la productividad de la empresa, convirtiéndose en un importante instrumento del capital para apropiarse del saber intelectual y cognitivo del trabajo (Antunes, 1999).

Del Bono (2010, 2009) afirma que los contratos de los teleoperadores/as, que son de tipo efectivo, formal y por tiempo indeterminado, no son evidencias de trabajos estables como la demuestran las altas tasas de rotación en el sector. En México es habitual que los trabajadores/as sean contratados por una tercera empresa de colocaciones y que al firmar el contrato se firme también una renuncia con la fecha en blanco. Los contratos en este país son de corta duración y se renuevan varias veces para no generar derechos laborales (Micheli, 2007). El Colectivo Situaciones (2006: 31) pone el acento en el perfil de “ventrílocuo” o “de mediador clandestino” del teleoperador/a que es contratado por una empresa que no es la misma en nombre de la cual trabaja.

Toda la información disponible coincide en señalar que el salario de los teleoperadores/as de call centers consta de una parte fija y otra variable y que la parte variable –compuesta de incentivos, cumplimiento de metas, entre otros– forma una parte considerable del salario<sup>46</sup> de los trabajadores/as. Como afirma el estudio del Colectivo Situaciones (2007: 32), el “salario-bono” es personalizado y está compuesto por innumerables combinaciones de premios y penalizaciones, de modo que el salario total es siempre una incógnita. El salario variable es “... *una suerte de plusvalor ficticio o simulado, que depende de la autogestión y autosujeción del trabajador... El sueldo que merece el trabajador deja de aparecer como un derecho y se presenta como un premio porque, de hecho, todo plus exigido y logrado*

---

<sup>46</sup> En la empresa mexicana los incentivos alcanzan alrededor del 80% del salario total (Micheli, 2007).

*no es técnicamente parte del salario*”. Desde esta perspectiva, el salario como premio no sólo aumenta la productividad y es el extremo de la apropiación del valor del trabajo sino que debilita las posibilidades de defensa del derecho colectivo a mejoras salariales.

En los estudios realizados por Mazzei (2006) y por el Colectivo Situaciones (2006) se menciona cómo la rutina agotadora, las acciones repetitivas sometidas a un riguroso control empresarial y las precarias condiciones laborales generan muchas veces problemas de salud física y psicológica en los/as teleoperadores/as. Las lesiones musculares causadas por el trabajo repetitivo y por el poco tiempo de descanso, lesiones auditivas y relacionadas al uso intensivo de la voz y malestares de salud mental como depresión, estrés, fatiga, etc., son mencionados como problemas de salud de los trabajadores/as del sector en Brasil. La necesidad de revertir situaciones de agresividad o asedio a través del autocontrol de los/as teleoperadores/as y las capacidades de escuchar y de comunicar, muestran claramente cómo el espacio laboral de los call centers impacta profundamente en los aspectos emocionales de los/as trabajadores/as argentinos/as y brasileños/as. Como sostiene Mazzei (2006: 59), las empresas dependen del esfuerzo mental y afectivo de los/as teleoperadores/as para concretizar la interacción con los clientes y para ello controlan también sus emociones.

El estudio de Lerrer en Brasil (2007: 15) demuestra que el aislamiento impuesto por el control y por la organización del trabajo provoca la individualización y el predominio de estrategias particulares de enfrentarse a las formas de explotación del empresariado, dificultando la constitución de una identidad colectiva. Según este estudio, el trabajo en los call centers produce una “fragilidad identitaria” que se expresa en el debilitamiento simbólico de la relación con el trabajo y en una identidad transitoria, basada por una parte en una relación instrumental con el trabajo por parte de los estudiantes universitarios y, por otra, en una relación provisoria entre quienes carecen de la posibilidad de desarrollar una carrera profesional.

La incorporación de los y las jóvenes como fuerza de trabajo en los call centers ha motivado el desarrollo de investigaciones sobre las identidades juveniles y laborales. El estudio realizado en Argentina por Del Bono y Noel (2008: 18) es un ejemplo de ello y constata cómo jóvenes trabajadores manejan una racionalidad instrumental en relación con su trabajo aunque también lo asocian con otros significados tales como la independencia, el desarrollo personal y la proyección en diferentes ámbitos de la vida. Si bien se observa una situación más bien “caleidoscópica” en la construcción identitaria<sup>47</sup> de los jóvenes, los autores señalan la transitoriedad, el

---

<sup>47</sup> Según de Del Bono y Noel (2008), el cambio de estatus que representa el ingreso al *call centers* está vinculado con las diversas trayectorias laborales de los jóvenes, con sus perspectivas profesionales y con su capital social y cultural.

escaso reconocimiento, la insatisfacción y la indiferencia hacia el trabajo como cuestiones ampliamente reconocidas por los sujetos entrevistados.

El estudio realizado por el Colectivo Situaciones (2006) pone acento en la organización laboral en los call centers y señala las diferencias con las dinámicas del sindicalismo clásico: las identidades fijas y la estabilidad laboral no dan cuenta de las nuevas dinámicas de las *fábricas de la charla*. Señala además la dificultad de los propios sindicalistas para reconocer una labor nueva en el sector de telefonía y las relaciones de subcontratación que debilitan la posibilidad de identificar claramente a quién se le reclaman los derechos laborales. La escasa identificación con el trabajo de los/as teleoperadores/as es mencionado también como otro factor que debilita la participación sindical: *“Nadie se identifica con la labor que está realizando durante 4 ó 6 horas, es más bien sentir que uno pone el cuerpo para ser canal de la intención de otro... Debemos poner la voz para decir lo que otros piensan... Es tan básica y tan notable esta enajenación con lo que producimos, que vuelve difícil conseguir los niveles de organización que nosotros queremos”* (Colectivo Situaciones, 2006: 68).

A pesar de estos obstáculos para la organización laboral en los call centers argentinos, señalan una importante movilización de trabajadores/as que se han “tomado” los lugares de trabajo y han realizado muchas huelgas que consisten en la

desatención coordinada de llamadas<sup>48</sup>. Este tipo de boicot de la producción es enfrentado rápidamente por los empresarios con la derivación de los llamados a otros centros de llamados del país o de otros países, debilitando la acción sindical.

La única investigación que presta atención a la división sexual del trabajo es de Mazzei (2006: 87) en el cual la autora intenta demostrar “... *que existe uma forte inter-relação entre a precarização da força de trabalho feminino e a opressão masculina existente na família patriarcal.*” Las entrevistas realizadas a las teleoperadoras de call centers permiten confirmar a la investigadora brasileña que las mujeres son las principales responsables de la organización efectiva de las tareas domésticas y la participación de los hombres se limita a una ayuda ocasional sólo en ciertos momentos específicos. La opinión de las teleoperadoras no revela un patrón único de división sexual del trabajo en el espacio reproductivo: en algunos momentos se observan valores ligados a una igualdad de obligaciones en las tareas domésticas y en otros aparecen valores que admiten la división sexual tradicional del trabajo. Respecto a la relevancia del salario femenino para el sustento del hogar, Mazzei (2006) sostiene que en la gran mayoría de los casos es imprescindible para el equilibrio del funcionamiento familiar. Estas constataciones respecto al ámbito doméstico de las trabajadoras de call centers permiten a Mazzei (2006: 117)

---

<sup>48</sup> El estudio de Buscatto (2002) en Francia evidencia, junto a la racionalización extrema del “taylorismo telefónico”, la instalación de múltiples estrategias de resistencia desarrolladas por los trabajadores/as y por las organizaciones laborales para contrarrestar las estrategias de explotación del empresariado.



sostener que la división sexual del trabajo no sólo está presente en el espacio productivo sino también en el espacio reproductivo, siendo representada de cierta forma por una relación de desigualdad existente en la conformación de la familia. El estudio de los call centers en Brasil (Mazzei, 2006) sostiene que la división sexual del trabajo, tanto en el ámbito doméstico como en el productivo, expresa una jerarquía de género que en gran medida influye en la descalificación del trabajo femenino asalariado, en el sentido de la desvalorización de la fuerza de trabajo de las mujeres y en la acentuada precarización femenina en el mundo productivo. Esto sucedería, según Pena (1981), porque la reproducción de las relaciones sociales capitalistas de producción es también la reproducción de la división sexual del trabajo. La relación capital/trabajo como una relación histórica concreta incorpora una jerarquía de géneros expresada en categorías como cualificación, responsabilidad, control, que de hecho no son neutras al sexo ni a la clase.

Los estudios de los call centers en los tres países latinoamericanos revisados dan cuenta de tendencias bastante similares en cuanto al rápido crecimiento del sector, el perfil de los trabajadores/as ocupados, la rígida organización del trabajo y las formas de control, la alta rotación, los tipos de control y de salario, etc. La estandarización -que se impone en las últimas décadas como parte de normativas internacionales en muchos sectores productivos- genera una organización del trabajo que es aplicada sin mayores diferencias en los distintos países estudiados. El tiempo de permanencia de los call centers en cada país establece diferencias en la

dinámica específica de las empresas a nivel nacional. Así, por ejemplo, es interesante notar como en Argentina –uno de los primeros países en donde inician actividades estas empresas en la región- ya en el año 2000 se detiene el crecimiento explosivo de los call centers y se inicia la desterritorialización al interior del mismo país, dinámicas que no se observan en México o Brasil. Si bien no todos los estudios revisados aportan antecedentes respecto a las formas de organización y resistencia de los trabajadores/as a las formas de trabajo, es posible que también el mayor tiempo de las empresas en Argentina permita a los trabajadores/as un mayor nivel de reflexión y de acción.

Finalmente, es necesario señalar que la introducción de la división sexual del trabajo y de las relaciones de género como categoría analítica en uno de los estudios revisados permite conectar el ámbito de la producción con el mundo doméstico, evidenciar la intensificación de las formas de explotación y de precariedad del trabajo de las mujeres, y realizar, por tanto, un análisis más complejo de la realidad de los call centers.

## **PARTE II**

### **EL MUNDO DEL TRABAJO EN CHILE: TRANSFORMACIONES Y DINÁMICA DE LAS FÁBRICAS DE LA CHARLA.**



La crisis del modelo de sustitución de importaciones –generada en parte por las exigencias sindicales y las tensiones entre capital y trabajo- dio paso a un periodo de ajuste estructural que sentó las bases del modelo neoliberal en América Latina. Como sostiene De la Garza (2000: 1), los efectos más evidentes de estos cambios estructurales en la región fueron la profunda transformación de los mecanismos de regulación de los mercados de trabajo y de los patrones productivos y la reconfiguración de los actores implicados en la negociación capital-trabajo.

En el marco de una nueva división global del trabajo se fragmentan los procesos productivos y se genera un rápido movimiento de capitales a Latinoamérica y a otras zonas del capitalismo periférico con legislaciones laborales y medio ambientales menos restrictivas y fundamentalmente con menores costos de la fuerza de trabajo.

A partir de la década del 80' los organismos internacionales imponen la flexibilización de los sistemas productivos y de los mercados de trabajo como instrumento fundamental en la superación de la crisis estructural de la década anterior. Si bien cada país de América Latina tiene una realidad particular en la aplicación de las políticas neoliberales y su impacto en el mundo del trabajo, es posible señalar la imposición de la flexibilización de los procesos productivos y en la

organización del trabajo, una drástica disminución del trabajo formal<sup>49</sup> y la emergencia de una multiplicidad de nuevas formas de empleo -tales como el trabajo subcontratado, temporal, a domicilio, informal, por plazos fijos, etc.- y la profundización de la precariedad de las condiciones laborales en las últimas décadas como aspectos comunes y centrales en toda la región (Abramo 2001; De la Garza, 2001; OIT, 2002; entre otros).

---

<sup>49</sup> Se denomina trabajo formal a los tipos de trabajo asalariado dependiente basado en una forma clásica de empleo: de tiempo completo, tareas bien definidas y con contrato de plazo indefinido (Gálvez, 2001).

## Capítulo 4

### Transformaciones del trabajo en Chile.

En Chile se inicia la puesta en práctica de las políticas neoliberales en el escenario de la dictadura militar (1973-1990) que pone fin trágicamente al gobierno de la Unidad Popular de Salvador Allende (1970-1973). Las débiles o nulas reacciones de defensa de los derechos laborales en el contexto de una dura represión política, permite la imposición temprana del capitalismo libre exportador en el país y sus efectos en la reestructuración productiva y en la organización del trabajo.

En la década de los 80' se produce en Chile un periodo de recesión económica y de agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, etapa conocida en toda América Latina como la *década perdida*. Según Arriagada (2007: 24) la década del ochenta constituyó en términos históricos un punto de inflexión entre el patrón de desarrollo precedente en la región y una nueva fase que comienza a perfilarse.

El modelo libre exportador chileno se desarrolla en el marco de una creciente internacionalización de la economía que abre las fronteras nacionales a los capitales extranjeros y pone énfasis en las actividades de exportación de materia prima. Las políticas neoliberales redefinen el perfil del Estado: la privatización de las industrias

dirigidas por el Estado debilita su rol como organizador de la actividad productiva nacional y servicios básicos como educación y salud son traspasados a empresas privadas y a los gobiernos locales<sup>50</sup> que deben atender a los sectores pobres que no tienen acceso al mercado.

A fines de la década de los 80' se produce la negociación política que permite la transición a la democracia formal y el inicio en 1990 de los gobiernos de la concertación de partidos por la democracia<sup>51</sup>, alianza de partidos políticos que gobernó durante veinte años y continuó la implementación y profundización de las políticas neoliberales en el país.

Con el comienzo de la democracia formal continua el fuerte proceso de reestructuración productiva, del papel del Estado, de los mercados y de las empresas para adaptarse a los requerimientos del libre mercado. La desregulación jurídica del trabajo se impone como condición de la competitividad en un país inserto en el mercado mundial y el consumo se extiende como una nueva lógica facilitada por la ampliación del crédito a todos los sectores sociales.

---

<sup>50</sup> El gobierno de la dictadura militar dividió el país administrativamente en regiones. Cada región está compuesta por municipios cuyos gobiernos locales se hicieron cargo de los servicios básicos como salud y educación.

<sup>51</sup> Coalición de partidos políticos creada el año 1988 y que aglutinó a los principales sectores de la oposición a la dictadura de Augusto Pinochet. Posterior al Plebiscito nacional que pone fin a la dictadura militar y da inicio a la llamada “transición a la democracia”, la Concertación de partidos por la democracia gobernó Chile desde 1990 hasta el año 2010 y es actualmente oposición al gobierno de coalición de partidos de derecha.



Desde la fragmentación productiva que inserta a Chile en una nueva lógica de organización mundial del trabajo, hasta la flexibilidad en las jornadas laborales, salarios, contratos, etc., la flexibilización asume un rol central en las nuevas formas de organización del trabajo y se implementa en las diversas dinámicas laborales. Como señala Agacino (2002), la mayoría de los empresarios chilenos utiliza la flexibilidad en los contratos, jornadas laborales y salarios como una estrategia central para reducir los costos de la fuerza de trabajo y aumentar así sus ganancias<sup>52</sup>.

A fines de la década de los 90' ya se constatan los efectos de la fragmentación productiva y de las políticas flexibilizadoras. Se observa una fuerte segmentación en la estructura ocupacional que posiciona a un pequeño sector protegido junto a un amplio sector de trabajadores/as desprotegidos afectado por los bajos salarios, la inestabilidad laboral y la desprotección social. Se evidencia la ampliación de formas atípicas de empleo, con contratos a plazo fijo, trabajo a domicilio, por cuenta propia, empleos con carácter temporal o que involucran “estar a prueba”, etc. (Selamé, 2001). Estas nuevas formas de empleo generaron una extendida precariedad del trabajo en el país que alcanza ya a principios de la década del 2000 a la mitad de los ocupados/as (OIT, 2002).

---

<sup>52</sup> Según Agacino (2002), la flexibilidad en los costos de la fuerza de trabajo se vuelve un factor fundamental en Chile donde más del 80% del empleo es generado por empresas que no aplican otras políticas para la maximización de las ganancias.

Paradójicamente estas tendencias del mundo del trabajo, se generan en un escenario de crecimiento económico, de aumento de la productividad, del salario real y de la desocupación entre los años 1990 y 1999 (Zapata, 2002). El aumento relativo de los salarios en este periodo se puede explicar a través del *autofinanciamiento de los aumentos salariales*: los salarios no aumentan por la distribución de las ganancias empresariales sino a través de una reducción de costos lograda por una mayor explotación de la fuerza de trabajo (Agacino, 2002).

Los procesos de flexibilización son regulados legalmente en Chile sólo en el cuarto gobierno de la concertación de partidos por la democracia, con la ley 20.123 aprobada el año 2007. Sin embargo, como sostiene López<sup>53</sup>, la legislación laboral chilena es altamente flexible en diversos ámbitos del mundo del trabajo y permite, por ejemplo, que las empresas realicen contratos temporales (contratos a plazo fijo o por faena terminada) que no dan derecho a indemnización por años de servicio, subcontratar<sup>54</sup> o suministrar<sup>55</sup> trabajadores/as. Junto a las formas de contratación, la legislación laboral chilena es altamente flexible en los formatos de salida del

---

<sup>53</sup> En entrevista realizada para esta investigación el año 2010.

<sup>54</sup> La subcontratación o externalización hace referencia a la utilización de fuerza de trabajo formalmente contratada por otra empresa en diversas labores de la producción. Si bien inicialmente la subcontratación fue utilizada para realizar labores anexas en el proceso productivo, como la seguridad o la limpieza, cada vez más las empresas recurren al trabajo externo para desarrollar la actividad principal (López, 2008).

<sup>55</sup> El suministro laboral consiste en que las empresas pueden contratar de manera transitoria y para tareas específicas y temporales a trabajadores/as suministrados por otras empresas (López, 2008).

mercado de trabajo<sup>56</sup>, en el pago de los salarios<sup>57</sup>, en la definición de las funciones de los/as trabajadores/as y en las jornadas laborales<sup>58</sup>.

El estudio realizado por Echeverría et al. (2004) en cinco grandes empresas en Chile demuestra que las diferentes posibilidades de flexibilización permitidas por la legislación laboral son ampliamente utilizadas por los empresarios. Como señala López (en Echeverría, 2004: 48): *“... las grandes empresas parecen inclinarse por implementar a la vez todas las medidas flexibilizadoras que la ley permite, acumulativamente sobre todo el proceso productivo y sobre cada trabajador. El resultado flexibilizador que se obtiene es potente: no se aplica una o sólo algunas modalidades flexibilizadoras por separado, sino acumulativamente todas las modalidades posibles, de manera que un trabajador es a la vez flexiblemente contratado, flexiblemente despedido, recibe remuneración variable, su jornada de trabajo es de duración y distribución flexible y tiene más de una función”*.

---

<sup>56</sup> Los contratos temporales no dan derecho a indemnización por años de servicio y tanto la subcontratación como el suministro de trabajadores/as no generan obligaciones directas con la empresa que aprovecha el trabajo. La modalidad de contratación indefinida es la única que genera derecho a indemnización, pero sólo en los casos en que la causa de despido es la “necesidad de la empresa”.

<sup>57</sup> En el pago de los salarios la flexibilidad legalmente aceptada es amplia. Si bien el salario mínimo tiene una cobertura casi completa, se plantean varias excepciones: el pago de las horas extras de trabajo no se incrementa según el salario total y el sistema de gratificaciones es regresivo al permitir los empresarios pagar menos cuando obtienen mayores ganancias.

<sup>58</sup> La ley laboral chilena establece una jornada completa de 45 horas semanales y una jornada parcial de 30 horas, con un máximo de 10 horas de trabajo diarias. Se establece un máximo de 2 horas extraordinarias al día y un séptimo día de descanso que contempla numerosas excepciones (López, 2008).

En esta misma dirección, la Encuesta Laboral ENCLA<sup>59</sup> 2008 (Dirección del Trabajo, 2009: 69) confirmó la consolidación de la externalización de faenas en las diversas ramas de actividad económica y en las diversas fases de la producción y su mayor incidencia en las empresas de mayor tamaño. Siguiendo la tendencia de años anteriores, se confirma que la mayoría de las empresas subcontratan trabajos que forman parte de su giro principal: *“En estos casos, la subcontratación no opera como un instrumento de especialización empresarial, en el sentido de externalizar funciones ajenas al negocio principal en unidades profesionalizadas y tecnificadas de mayor competencia. Probablemente la motivación de subcontratar las faenas del giro principal sea la de simplificar y ahorrar en la administración de la fuerza de trabajo que requiere la empresa para operar su propio giro”*.

Es posible sostener entonces que tanto en las prácticas empresariales como en la legislación laboral chilena la flexibilidad asume un rol central en la organización del trabajo y se perfila como un pilar fundamental para la maximización de las ganancias del empresariado a través de una mayor explotación de la fuerza de trabajo, especialmente de las mujeres trabajadoras afectadas en mayor medida por estas políticas.

---

<sup>59</sup> La Encuesta Laboral ENCLA es realizada cada dos años por la Dirección del Trabajo, Ministerio del Trabajo y Previsión Social y toma como universo de estudio las empresas que operan formalmente, es decir, que cuentan con iniciación de actividades, tienen cinco o más trabajadores/as y cuyas relaciones laborales se rigen por el Código del Trabajo.

Al igual que en toda América Latina, en las últimas décadas las mujeres en Chile han incrementado su participación en el mercado de trabajo, lo que se expresa en un aumento en la tasa de participación<sup>60</sup> desde un 32.5% en 1990 a un 42.3% en 2009, en relación a una disminución de un 73.6% a un 70.7% de los hombres en el mismo periodo (Ministerio de Planificación, 2010). Si bien el aumento de la participación de las mujeres en Chile ha sido significativo en los últimos años, aún se sitúa en los lugares más bajos en América Latina (Milosavljevic, 2007). En la población juvenil también se observa una menor participación de las mujeres en el mercado de trabajo: los hombres jóvenes se encuentran laboralmente insertos casi en 12 puntos más que las mujeres. Los/as jóvenes señalan como razones para buscar trabajo la obtención de los recursos para el financiamiento de sus gastos personales y para contribuir en la mantención de su propia familia, especialmente en el caso de las mujeres trabajadoras jóvenes (INJUV, 2010).

El aumento de la participación de las mujeres en el mundo laboral chileno genera una valoración particular del trabajo en la configuración de subjetividades. Como señala el estudio de Díaz, Godoy y Stecher (2005: 79), la centralidad del trabajo en las mujeres, a diferencia de los hombres, se manifiesta en la gran mayoría de mujeres entrevistadas *en articulación con* las responsabilidades familiares. Las trabajadoras de diversos sectores y oficios señalan que si bien la maternidad y el

---

<sup>60</sup>La Tasa de Participación corresponde al porcentaje de la fuerza de trabajo o población económicamente activa (ocupados y desocupados) de 15 años y más con respecto a la población total de 15 años y más.

trabajo doméstico siguen siendo muy importantes, cada vez menos constituyen por sí solas un referente identitario exclusivo.

Como se observa en el Cuadro N° 1 la tasa de desocupación en Chile ha tenido variaciones en las últimas dos décadas, alcanzando una mínima general de 5.6% en el año 1992 y una máxima de 10.4% en el año 2000. Sin embargo, los antecedentes aportados por la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional CASEN 2009 (Ministerio de Planificación, 2010), evidencian claramente el mayor impacto de la desocupación sobre la fuerza de trabajo femenina. Desde el año 1990 hasta el año 2009, la desocupación de las mujeres supera en 2% la desocupación de los hombres alcanzando casi un 4% de diferencia el año 2003.

**Cuadro N° 1**  
Evolución de la tasa de desocupación por sexo (porcentaje)

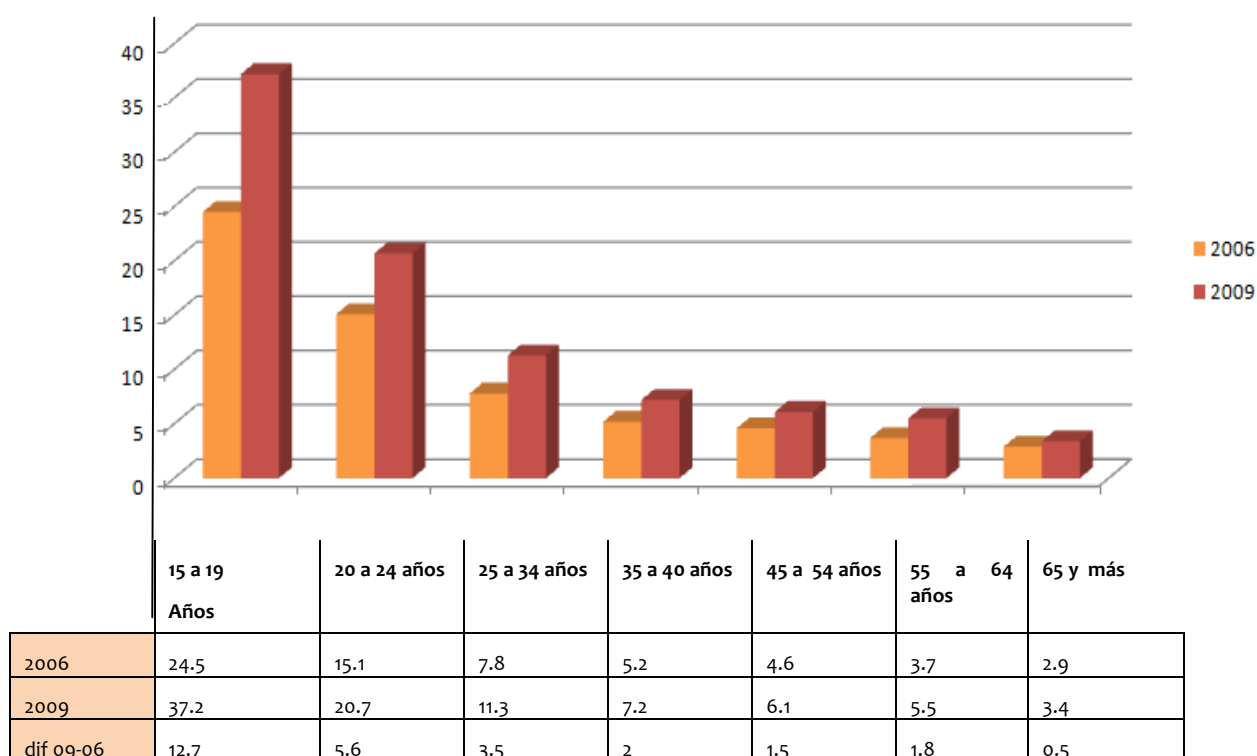
<b>Año</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Ambos sexos</b>
1990	7.7	9.6	8.3
1992	4.6	7.5	5.6
1994	5.7	8.5	6.7
1996	4.9	7.3	5.7
1998	9.0	11.3	9.9
2000	9.6	11.7	10.4
2003	8.2	12.1	9.7
2006	6.0	9.4	7.3
2009	8.9	12.2	10.2

Fuente: Ministerio de Planificación, 2010: 9.

La población juvenil es también un sector especialmente afectado por la desocupación en la mayor parte de los países del mundo occidental. En el Gráfico N°2 se evidencia esta misma tendencia: la desocupación en Chile es significativamente mayor en la población más joven del país, triplicando la tasa de desocupación nacional en el caso del tramo de edad entre 15 y 19 años en el año 2009 (10.2% y 37.2%, respectivamente). Los antecedentes demuestran además que la desocupación juvenil aumenta en todos los grupos de edad desde el año 2006 al 2009, alcanzando un incremento de casi un 13% en el grupo de menor edad del sector juvenil. Según los antecedentes de la quinta y la sexta Encuesta Nacional de Juventud (INJUV, 2010), el nivel de desempleo juvenil disminuye a medida que aumenta el nivel socioeconómico.

La alta desocupación juvenil y también de las mujeres aparece como un fenómeno significativo en las últimas décadas y forma parte de la rotación laboral que se observa en el mundo del trabajo chileno en el contexto de las políticas flexibilizadoras. En el caso de las mujeres, las altas tasas de desocupación se presentan conjuntamente a un mayor ingreso de las mujeres en la fuerza de trabajo, lo que podría indicar una dinámica permanente de incorporación y expulsión de la fuerza de trabajo femenina. Es interesante que los sectores más afectados por la desocupación y la rotación laboral –las mujeres y los jóvenes- son justamente la mayor parte de los trabajadores/as ocupados en los call centers.

**Gráfico N° 2**  
Tasas de desocupación por tramos de edad.



Fuente: Ministerio de Planificación, 2010: 11.

Una investigación realizada por la OIT (Gatica y Romaguera, 2005) da cuenta de la rotación de puestos de trabajo lo que incide en la rotación de los trabajadores/as. Según estos antecedentes, entre los años 1996 y 2002 el empleo cayó en promedio a una tasa de 0,3% al año, se crearon puestos de trabajo a una tasa de un 12,9% y se destruyeron a una tasa de 13,2% anual, con una rotación global de 26,2%. Esta altísima tasa es, sin embargo, similar a la de otros países como Canadá (26.4%) y Francia (27.1%) y ligeramente más baja que la de Brasil (30.9%) y México (33%). En Chile no existen indicadores específicos para estudiar la rotación de



trabajadores/as<sup>61</sup> pero la evidencia internacional señala que la rotación total de trabajadores/as es por lo menos dos veces mayor que la rotación de puestos de trabajo. Si consideramos este criterio, más de la mitad de los trabajadores/as chilenos no tiene trabajo estable y se mantiene en un flujo de entrada y expulsión del mercado de trabajo que afecta especialmente a la fuerza de trabajo femenina y juvenil. Específicamente, en la fuerza de trabajo juvenil se evidencia que cerca de un 30% de la juventud tiene planes concretos de cambio de trabajo en los siguientes seis meses de aplicación de la encuesta, fundamentalmente en la búsqueda de mejores salarios (INJUV, 2010).

La información aportado por la ENCLA 2006 (Díaz y Mella, 2007) permite constatar la segmentación ocupacional del mercado de trabajo en Chile. Como se observa en el Cuadro N° 2, a diferencia de los hombres trabajadores que muestran una presencia en proporciones similares en la mayoría de las ramas de actividad económicas, las mujeres se concentran sólo en tres ramas de actividad: servicios sociales y de salud, intermediación financiera y hoteles y restaurantes. Los puestos de trabajo ocupados por hombres y mujeres en establecimientos del sector enseñanza son muy similares.

---

<sup>61</sup> El estudio de la ENCLA 2006 utilizó la comparación entre la proporción de contratos celebrados y finiquitados en el último año para aproximarse al fenómeno de la rotación laboral. Sin embargo, los resultados obvios muestran que la mayor proporción de *contratos celebrados* y *finiquitados* corresponde a los contratos por obra o faena, lo que está definido por el carácter de dichos contratos, pero que no permite analizar claramente el fenómeno.

## Cuadro N° 2

Distribución de trabajadores por sexo, según rama de actividad económica.

Rama de actividad	Hombres	Mujeres	Total
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	85,5%	14,5%	100%
Pesca	70,4%	29,6%	100%
Explotación de minas y canteras	91,5%	8,5%	100%
Industrias manufactureras no metálicas	75,1%	24,9%	100%
Industrias manufactureras metálicas	93,7%	6,3%	100%
Suministro de electricidad, gas y agua	82,0%	18,0%	100%
Construcción	94,0%	6,0%	100%
Comercio	71,4%	28,6%	100%
Hoteles y restaurants	47,3%	52,7%	100%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	87,5%	12,5%	100%
Intermediación financier	33,7%	66,3%	100%
Actividades inmobiliarias	65,6%	34,4%	100%
Enseñanza	51,0%	49,0%	100%
Servicios sociales y de salud	25,1%	74,9%	100%
Otras actividades de servicios	64,2%	35,8%	100%
<b>Total</b>	<b>71,4%</b>	<b>28,6%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Díaz y Mella, 2007: 10.

Estos antecedentes permiten confirmar que las llamadas “empresas feminizadas” -consideradas por la ENCLA como aquéllas en las que más del 50% de sus trabajadores son mujeres- convergen en los sectores de servicios sociales y de salud, hoteles y restaurantes y enseñanza, mientras que las empresas no feminizadas se concentran en los sectores de suministro de electricidad, gas y agua, explotación de minas y canteras, construcción e Industria manufacturera metálica.

La diferenciación por sexo de sectores productivos específicos permite sostener que la división sexual del trabajo se mantiene en la actual organización del trabajo en Chile. Las mujeres trabajadoras se concentran en actividades ligadas a la prestación de servicios y atención a personas, labores vinculadas a los roles tradicionales asignados culturalmente a las mujeres en las sociedades occidentales actuales<sup>62</sup>.

El análisis de la evolución de la situación contractual de los trabajadores/as en Chile muestra claramente una mayoría de contratos indefinidos, que alcanza según la ENCLA 2008 (Dirección del Trabajo, 2009) un 71.8%. Si bien los resultados de las ENCLA 2006 (Díaz y Mella, 2007) y 2008 (Dirección del Trabajo, 2009) coinciden en señalar la masividad de los contratos indefinidos, los datos de este último señalan que 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. Estos resultados son muy relevantes pues dan cuenta de la inestabilidad laboral en una forma contractual habitualmente asociada a un trabajo seguro y estable.

Como se evidencia en el Gráfico N° 3, los contratos a plazo fijo y por faena han disminuido levemente desde el año 2006 al 2009 y los contratos por servicios

---

<sup>62</sup> Si bien las labores de servicios y de cuidado de las personas son roles socialmente asignados a las mujeres también en sociedades no occidentales, nos referimos a estas específicamente como el contexto en que se desarrolla el estudio de los call centers en Santiago de Chile.

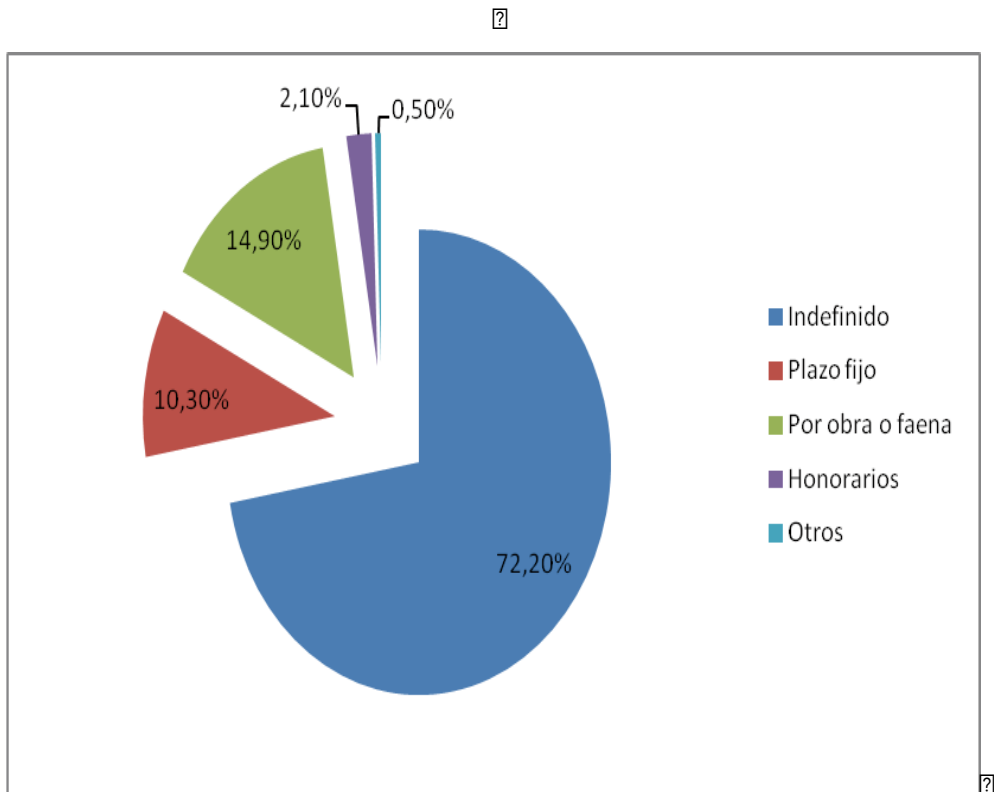
El presente informe tiene como finalidad mostrar el análisis de los datos de la encuesta realizada en el mes de mayo del 2023, sobre la percepción de los empleados de la institución respecto a la gestión de los recursos humanos. El análisis se realizó a través de un cuestionario que fue distribuido entre el personal de la institución.

?

?

?

Figura 1. Distribución de la percepción de los recursos humanos



El presente informe tiene como finalidad mostrar el análisis de los datos de la encuesta realizada en el mes de mayo del 2023, sobre la percepción de los empleados de la institución respecto a la gestión de los recursos humanos. El análisis se realizó a través de un cuestionario que fue distribuido entre el personal de la institución.

?

Las formas de contratación muestran ciertas diferencias entre hombres y mujeres. Las trabajadoras con contratos indefinidos son un 6.5% más que los trabajadores varones y el porcentaje de los contratos por obra o faena entre los trabajadores varones triplica el porcentaje observado entre las mujeres<sup>63</sup>. Según la ENCLA 2006, los contratos a plazo fijo que implican restricciones en la seguridad social y en los derechos maternales son también más comunes entre las trabajadoras mujeres alcanzando un 14.9% en relación al 10.1% de los hombres (Díaz y Mella, 2007). En la fuerza de trabajo juvenil específicamente no se observan diferencias por sexo en las formas de contratación (INJUV, 2010).

Los tipos de contrato utilizados por las empresas se modifican en relación a su tamaño. Según los resultados de la ENCLA 2008 (Dirección del Trabajo, 2009), mientras mayor es el tamaño de la empresa, menor es la proporción del personal contratado por tiempo indefinido, lo que indica que los contratos por tiempo determinado son utilizados especialmente por las empresas de mayor tamaño. Esta dinámica permite a los grandes empresarios contar con fuerza de trabajo disponible permanentemente, sin necesidad de “despedir” a los trabajadores/as ni hacerse cargo de los derechos laborales que conlleva. La figura del “fin de contrato” es

---

<sup>63</sup> Según Díaz y Mella (2007) esto se generaría por la diferente participación de hombres y mujeres en las distintas ramas de actividad económica; por ejemplo, el sector de la construcción donde los trabajadores varones tienen una mayor participación y se observan formas de contratación por obra o faena.

cada vez más utilizada por los empresarios y aceptada por trabajadores/as que nunca han accedido a los derechos laborales por despido<sup>64</sup>.

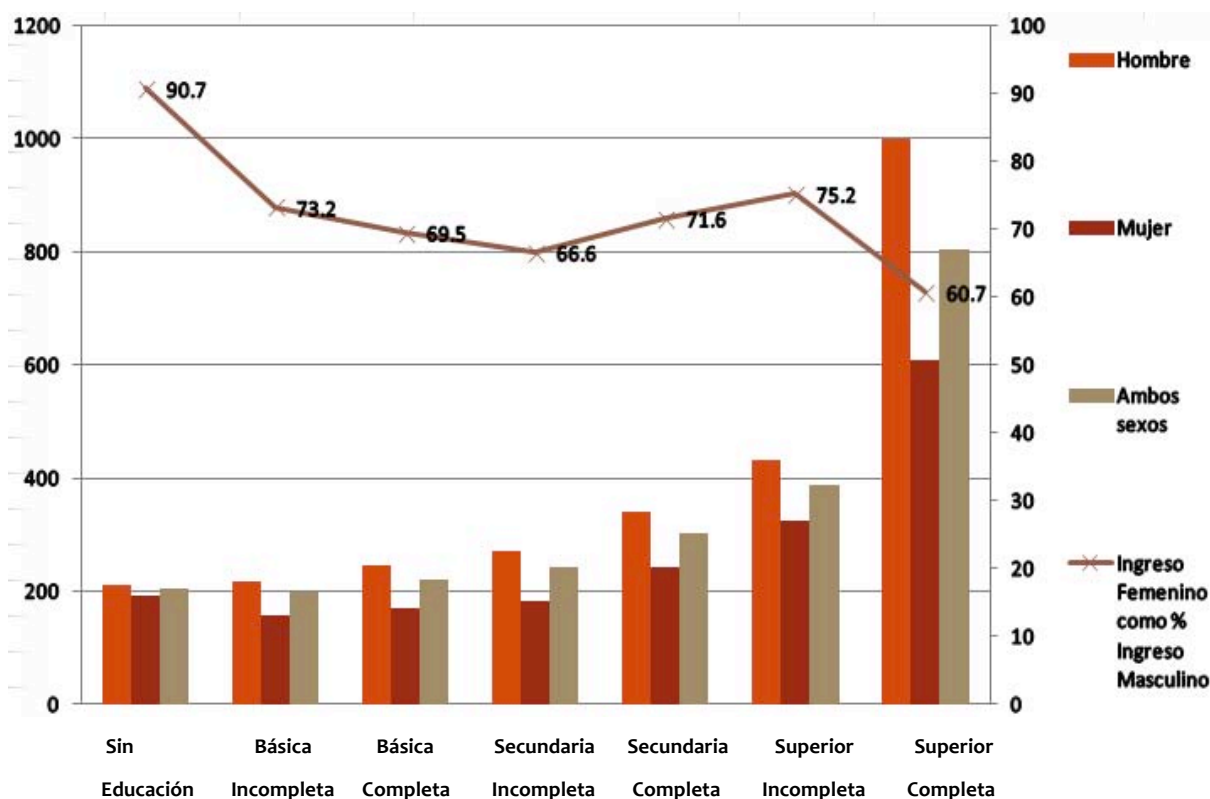
Diversos estudios han demostrado que en Chile, así como en la mayor parte de países del mundo occidental, se evidencian diferencias salariales entre hombres y mujeres. Como muestra el Gráfico N° 4 los salarios generales suben según la formación académica y la diferencia entre salarios entre hombres y mujeres aumenta cuando la formación es mayor, alcanzando la mayor diferenciación en el nivel de educación superior completa donde el salario de las mujeres corresponde sólo al 60% al de los varones. La diferencia salarial entre hombres y mujeres es una de las expresiones de la desigualdad de género en el trabajo. Paradójicamente la brecha salarial aumenta con mayores niveles educacionales, es decir, que si bien la discriminación salarial incide sobre todas las mujeres trabajadoras son especialmente afectadas quienes acceden a la educación superior.

La ENCLA 2008 (Dirección del Trabajo, 2009) señala que la composición fija o variable de los salarios se modifica de acuerdo al tamaño de las empresas y son justamente las empresas medianas y grandes quienes pagan el componente variable más considerable: más de la quinta parte de la remuneración total de los trabajadores/as es variable.

---

<sup>64</sup> En Chile la posibilidad legal de obtener una compensación por despido es muy escasa. Según la Dirección del Trabajo (2009), el 93% de las terminaciones de contrato no da derecho a ella y el trabajador/a despedido debe reclamar judicialmente algún tipo de compensación.

**Gráfico N° 4**  
 Ingreso del trabajo promedio mensual de los asalariados por sexo y nivel educacional.



Fuente: Ministerio de Planificación, 2010: 31.

Respecto a los derechos por maternidad, la ley chilena establece el derecho a sala cuna sólo para las madres que trabajan en empresas que ocupan a 20 o más trabajadoras, que según los datos de la ENCLA 2006 serían un 12,9% de las empresas encuestadas. La gran mayoría de estas empresas utiliza diversas modalidades de entrega del derecho a sala cuna y un 11.1% no utiliza ninguna de ellas e infringe la ley laboral. Casi la mitad de mujeres con hijos/as menores en empresas de más de 20 trabajadoras no hace uso de este derecho y es muy bajo el número de trabajadoras

que ha tenido permisos por maternidad. Si bien no hay estudios que constaten esta situación, son evidentes las amplias posibilidades que tiene el empresariado para organizar unidades productivas de menos de 20 trabajadoras y transgredir de esta forma “legalmente” sus derechos.

El tiempo ocupado en la jornada de trabajo mostró una disminución en las mediciones del año 2006. Sin embargo, en la última ENCLA 2008 (Dirección del Trabajo, 2009) la tendencia cambia y el número total de horas al año supera las 2.100<sup>65</sup>, lo que sitúa a Chile en el mismo promedio de los países asiáticos. En los últimos años el trabajo a tiempo parcial empieza a ser más utilizado en empresas de gran tamaño especialmente por las mujeres trabajadoras. Los sistemas de turnos son utilizados masivamente por las grandes empresas y sólo en proporciones menores por la pequeña y micro empresa.

En la fuerza de trabajo juvenil se observan diferencias por sexo respecto a las preferencias de jornadas laborales: entre las mujeres se evidencia una opción significativamente más alta que en los hombres jóvenes por las medias jornadas o el trabajo por horas. Según el análisis del INJUV (2010), estas opciones probablemente

---

<sup>65</sup> En las empresas chilenas se trabaja en promedio entre 5 y 6 días a la semana y 44,8 horas semanales. Diariamente se trabaja 8,3 hrs., con un descanso de alrededor de una hora para tomar la colación y menos de 7 minutos para hacer otras pausas durante la jornada (Dirección del Trabajo, 2009).



se vinculan a la desigual distribución de las labores domésticas y la crianza en la población juvenil, tareas asumidas fundamentalmente por las mujeres.

La participación de los trabajadores/as en organizaciones de trabajadores/as en las últimas décadas es débil en Chile. Con el término de la dictadura militar aumentó considerablemente el número de sindicatos y afiliados. La tasa de sindicalización, sin embargo, sólo alcanza un 11.8% en el año 2003 (Ensigne, 2005). Coincidente con estos antecedentes, los resultados de las ENCLA muestran que el año 2006 sólo un 8% de las empresas encuestadas cuenta con una organización sindical activa, que se reduce en el año 2008 a un 5.1%. Un 22,1% de estas empresas -que corresponden a medianas o grandes empresas- posee más de un sindicato. El crecimiento promedio en el número de sindicatos en los últimos años no ha significado el mismo aumento en el número de afiliados, lo que implica la constitución de organizaciones laborales débiles y con escaso poder de negociación. La Central Única de Trabajadores, CUT, es la organización nacional que agrupa al mayor número de sindicatos del país<sup>66</sup> y que cuenta con algún nivel de representación en las negociaciones con los empresarios y el Estado.

---

<sup>66</sup> El año 2004 la CUT contaba con 272 organizaciones de empresas privadas con casi 300 mil afiliados y 46 organizaciones del sector público con un poco más de 100 mil afiliados (Ensigne, 2005).

La participación de hombres y mujeres en los sindicatos presenta importantes brechas en Chile: los hombres tienen una afiliación sindical que triplica a la de las mujeres (77,2% y 22,8%, respectivamente) y los puestos directivos son ocupados en más de un 80% por trabajadores hombres (Dirección del Trabajo, 2007). Sin embargo, la ENCLA 2008 (Díaz y Mella, 2009) señala que entre los años 2002 y 2008 la población afiliada a los sindicatos activos creció en un 29,5% y una parte importante de este aumento se debe al incremento de la afiliación femenina que casi duplica a la afiliación masculina en este periodo.

La información disponible señala que a medida que aumenta el tamaño de las empresas aumenta también la presencia de sindicatos: sólo un 3.9% de las pequeñas empresas cuenta con organización sindical, un 22.3% de las medianas y un 46.7% las grandes empresas (Dirección del Trabajo, 2007). Si bien el aumento es significativo, es evidente el debilitamiento sindical en un país donde más de la mitad de las grandes empresas no cuenta con ninguna organización laboral.

Las prácticas antisindicales que realizan las empresas son recurrentes en el mundo laboral chileno. Según la ENCLA 2008 (Díaz y Mella, 2009) en casi la mitad (48,6%) de las empresas con sindicato – y en una proporción no menor de empresas sin organización- se han observado prácticas antisindicales, la mayoría de ellas intenta impedir a los trabajadores/as organizarse violando un derecho laboral básico.

Los datos muestran claramente que el movimiento sindical no se ha fortalecido en las últimas décadas. Sin duda, las transformaciones en las formas de producir y de organizar el trabajo que se han implementado en Chile en el último periodo han tenido impactos significativos en formas de organización sindical que surgieron en el contexto de los grandes centros industriales y de una rígida organización del trabajo.

Estos antecedentes son reafirmados por los resultados del estudio realizado por Díaz, Godoy y Stecher (2005) donde dan cuenta del debilitamiento de los vínculos de afiliación, pertenencia y acción colectiva en los espacios laborales. Las transformaciones en las formas de organización de la producción y en las relaciones laborales no eliminan la sociabilidad entre los trabajadores/as, señalan las investigadoras, sino que la circunscribe a vínculos sociales más funcionales relacionados al trabajo. Las redes de asociación, los lazos de confianza, cooperación, reciprocidad y reconocimiento sobre los cuales pudieran asentarse patrones de identificación colectiva y organización se debilitan en el contexto actual. Este cambio en las formas de sociabilidad, el temor al desempleo, el sentimiento de desprotección y el debilitamiento del sentimiento de pertenencia a una identidad y proyecto colectivo explicarían la débil participación sindical y la vinculación más instrumental e individualista a estas organizaciones.

El posible que los significativos cambios que se evidencian en la investigación sobre la construcción identitaria de los trabajadores/as del sector servicios y desocupados de la región del Bío-Bío en Chile (Escobar, 2004) se vinculen al debilitamiento de la organización laboral. Como se sostiene en este estudio, las bases materiales y subjetivas que generaron durante las décadas anteriores formas de identificación colectiva parecen debilitarse en la actualidad: la identidad por oficios, el reconocimiento de la figura del obrero/a y la identidad como clase social ya no forman parte de las nuevas construcciones identitarias de estos trabajadores/as. Los idearios sociales dominantes tanto en el mundo laboral como en el ámbito societal en general, promueven una identidad de carácter individual y sustituyen el sentido de pertenencia social de los trabajadores/as del sector servicios entrevistados por la identificación con los intereses corporativos de las grandes empresas, en formas de identificación que no se imponen absolutamente y dan lugar a formas nuevas de *hibridismo identitario*.

Las transformaciones de la organización del trabajo en Chile han generado cambios también en la configuración de la subjetividad laboral, dimensión que comienza a ser analizada de manera muy incipiente en el país en los últimos años. Los escasos estudios que consideran estos ámbitos del mundo laboral coinciden en señalar que el trabajo continúa siendo *un aspecto decisivo de la experiencia cotidiana*, un factor central en la construcción de identidades y soporte de reconocimiento, autorrealización y participación en el tejido social (INJUV, 2010; Díaz, Godoy y

Stecher, 2005; Escobar, 2004; PNUD, 2002). Sin embargo, el PNUD (2002: 96) sostiene que “...el trabajo como medio de socialización es relevante sólo para una proporción menor de chilenos/as y no sería el ámbito en el cual los sujetos/as elaboran su imagen de sociedad ni alguna imagen ideal del Nosotros”<sup>67</sup>. En este contexto, el consumo asume un significado similar al que antes tenía el trabajo: eje de la identidad individual y una nueva forma de vinculación social (PNUD, 2002).

Según Díaz, Godoy y Stecher (2005: 120), el trabajo asume significados ambivalentes para los trabajadores/as que entrevistaron: por una parte es posibilidad de subsistencia y desarrollo pero también es control y enajenación de los proyectos de autorrealización. Estos investigadores/as sostienen que el trabajo adquiere sentidos particulares dependiendo de los recursos culturales, materiales y sociales de los trabajadores/as y según la posición que ocupen en el orden de género y en la estructura ocupacional del mercado laboral. Los hombres y mujeres con menos recursos son los que encuentran más dificultades para hacer del trabajo una experiencia significativa y fuente de bienestar y autorrealización.

Según el INJUV (2010) los/as jóvenes chilenos/as tienen una valoración diferente del trabajo a la señalada en el estudio de Díaz, Godoy y Stecher (2005). La participación en el mercado del trabajo representa uno de los ámbitos de mayor trascendencia a

---

<sup>67</sup> Según los antecedentes de la encuesta realizada por el estudio del PNUD (2002), seis de cada diez entrevistados afirma que el trabajo es más que nada una manera de ganar dinero.

nivel de los proyectos vitales de los/as jóvenes: tanto porque socialmente el trabajo es uno de los principales criterios utilizados para evaluar el grado de inscripción y valoración social de un individuo, como porque de las condiciones de esta integración depende en gran medida el éxito de un conjunto de dinámicas implicadas en los procesos de tránsito juvenil. Según el INJUV (2010: 183), la población juvenil le atribuye al trabajo o profesión una función importante en su vida: establecen expectativas de inserción laboral según su nivel educacional y señalan al trabajo como uno de los factores más importantes para ser feliz.

El estudio realizado con trabajadores/as del sector servicios y desocupados en el sur del país (Escobar, 2004) señala que si bien algunas nociones del trabajo forman parte del ideario dominante –el trabajo como “bien escaso”, la riqueza creada por las empresas, la armonía entre capital y trabajo, entre otras- se observan resistencias a estas representaciones, por ejemplo, en la no interiorización de los discursos dominantes o en la no “naturalización” de la flexibilidad y la precariedad del trabajo. En esta investigación se constata la implementación de estrategias empresariales de captura del pensamiento de los trabajadores/as y de *involucramiento cooptado* (Gounet, 1999): los encuentros permanentes de integración, la elección de los mejores trabajadores/as, las posibilidades de ascenso a través de la identificación con los intereses de las empresas, los incentivos salariales relacionados directamente con la productividad que permiten regular la calidad e intensidad del trabajo sin necesidad de control externo, la concepción de

la empresa como familia, entre otros, dan cuenta de la diversidad de mecanismos de disciplina que las empresas han desarrollado para potenciar la identificación de los trabajadores/as con sus intereses y lograr mayores grados de autoexigencia e intensificación del trabajo. La mayor permeabilidad de las mujeres entrevistadas a las formas de cooptación y los mayores niveles de autoexigencia que éste impone a los trabajadores/as, evidencian que la nueva configuración de la subjetividad genera mayores grados de explotación de la fuerza de trabajo femenina. Estas constataciones permiten señalar que el extrañamiento de los trabajadores/as no se suprime, sino que asume nuevas características de acuerdo a los diferentes modelos de organización del trabajo que coexisten en las empresas de servicios de la región del Bío-Bío y que ya no se objetiva sólo en el proceso de trabajo, sino que se amplía y adecua a los diversos segmentos laborales existentes y también a los desocupados/as.

Las características del mundo del trabajo en Chile dan cuenta de la progresiva precarización de las condiciones laborales en el marco de la ampliación y profundización de las políticas de flexibilización impuestas a la totalidad del proceso productivo y a cada trabajador/a en particular. La precariedad del trabajo se extiende a toda la fuerza de trabajo en general; pero se observan impactos diferenciados por sexo y grupo etario. Los antecedentes expuestos en este capítulo muestran claramente que las mujeres y los jóvenes son los sectores más afectados por la flexibilidad y la precariedad. Como señala el informe del INJUV (2010: 67),

*“Tasas de desempleo que duplican las cifras de la población general, inestabilidad e inseguridad durante una trayectoria laboral prolongada, desempeño en ausencia o presencia mínima de protección social, flexibilidad horaria, y bajas remuneraciones; constituyen atributos generalizados a la hora de hablar de empleo juvenil”.*

Si bien durante las décadas de los 80' y de los 90' las políticas de flexibilización en Chile se implementaron en un marco de desregulación y desprotección legal, a mediados del 2000 se establecieron leyes que definieron y normaron las diferentes formas de trabajo que surgieron en este escenario. La evaluación de las condiciones de trabajo demuestra que la legislación laboral lejos de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores/as ha impuesto una regulación y legalización de nuevas formas de flexibilización que implican desprotección, inestabilidad y menores salarios, especialmente para las mujeres trabajadoras. Como señala el estudio de la Dirección del Trabajo (2009: 198), *“Todo parece indicar que las empresas suelen implementar algunas estrategias de flexibilidad laboral a partir de las condiciones que impone el marco normativo actual y que ello se logra mediante el uso de algunas herramientas legales en forma que no necesariamente resulta consistente con el propósito de las mismas<sup>68</sup>”.*

---

<sup>68</sup>.Algunas empresas utilizan el contrato indefinido para actividades que son de carácter temporal o en el caso de algunos empleos de largo plazo recurren a contratos temporales que se renuevan varias veces a lo largo del tiempo sin derecho a indemnización



## Capítulo 5

### Los call centers en Chile.

En Chile, los call centers comienzan masivamente sus actividades a inicios de la década del 2000 pero sólo en el año 2010 se realizan algunos estudios exploratorios que nos ofrecen datos antecedentes preliminares sobre el sector.

#### 5.1. Antecedentes iniciales de las fábricas de la charla.

Los llamados call centers se dedican a una actividad productiva que “...se basa en la utilización de plataformas telefónicas y equipos conexos para mantener negocios y fortalecer la relación entre una empresa y sus clientes... consiste en una serie de operadores –humanos o automáticos- que reciben o emiten llamados telefónicos, apoyados en un software que permite realizar seguimiento de esas comunicaciones cuyo objetivo central puede ser la venta, la atención de reclamos, la cobranza, entre otros” (Kremerman, 2005: 26). Uribe y Morales (2010: 19), por su parte, ponen el énfasis en las funciones que cumplen los call centers y aseveran que la función de estas empresas consiste “...en la atención telefónica de clientes, con la finalidad de

*acercar, fidelizar<sup>69</sup>, potenciar productos, rentabilizar y optimizar las transacciones entre una empresa y su actual o potencial mercado. La venta de servicios y de productos, la atención de consultas o reclamos, las cobranzas y el marketing o promoción son los objetivos más frecuentes de los llamados que allí se efectúan.”*

Como se observa en el Esquema N°1, este nuevo tipo de funciones en una empresa puede adoptar diferentes modalidades. En algunas empresas, las labores antes señaladas son incorporadas en el proceso productivo; es decir, desarrollan estos servicios internamente para atender a sus propios clientes, procedimiento reconocido como *inhouse*. Por otra parte, en el contexto general de ampliación de la subcontratación a nivel mundial, muchas empresas externalizan estas tareas de la organización del trabajo a una empresa especializada, lo que se denomina habitualmente como *outsourcing* (Uribe y Morales, 2010).

El *outsourcing* emerge y se amplía en el contexto de una creciente externalización en la cual las empresas subcontratan habitualmente los servicios menos centrales de sus procesos productivos, tales como la seguridad, la limpieza, entre otros. Como señalan Uribe y Morales (2010: 21), “...el servicio se desarrolla por medio de una relación de subcontratación, donde lo que se contrató con la empresa de call

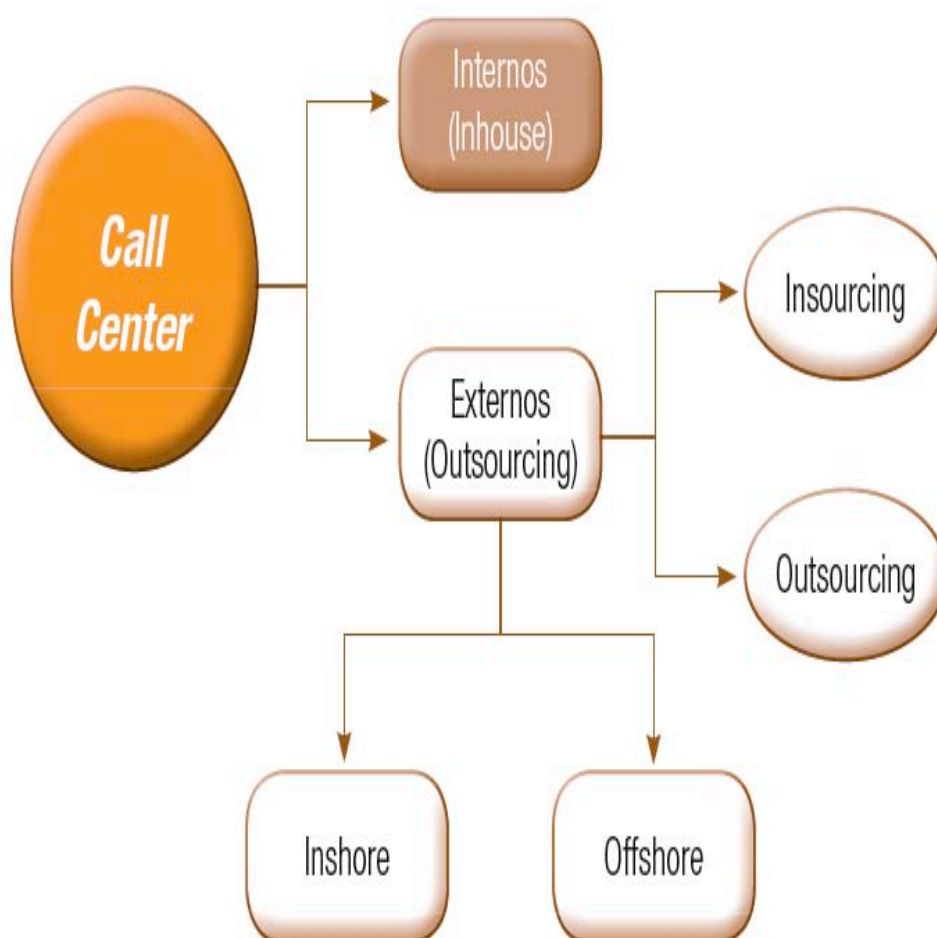
---

<sup>69</sup> Según la ACEC, fidelizar es la acción comercial que trata de asegurar la relación continua de un cliente con una empresa, evitando que sea alcanzado por la competencia. <http://www.acec.cl>

center es el contacto con los clientes y la administración de la relación con ellos... el servicio consiste en **atender a los clientes de los clientes.**<sup>70</sup>”

### Esquema N°1

Organigrama general de los call centers.



Fuente: Uribe, V. y Morales, G. (2010: 20).

---

<sup>70</sup> Las negritas son de las autoras de la investigación.

Como se constata en el Esquema N°1, la externalización puede ser desarrollada en dos formatos que pueden ser implementados de manera exclusiva o conjunta. Los servicios pueden ser subcontratados en su integralidad; es decir, no forman parte de la organización del trabajo ni de la infraestructura de la empresa subcontratante o ésta puede contratar los servicios y disponer de la infraestructura necesaria para que los trabajadores/as del call centers realicen sus funciones en sus dependencias, lo que se conoce como *insourcing*. En algunos casos, las empresas que requieren servicios de call centers implementan conjuntamente ambas modalidades, manteniendo en un mismo espacio laboral a trabajadores/as contratados directamente por la empresa y a otros/as contratados por el call center. Los servicios que prestan las industrias externas pueden ser dirigidos hacia el mercado interno, procedimiento denominado *inshore*, o hacia el mercado externo, llamado *offshore* (Uribe y Morales, 2010).

Los call centers se insertan en el marco de los llamados “servicios globales”, actividades en crecimiento en la economía mundial. En el año 2006 Chile no tiene presencia en el ranking de proveedores de servicios globales elaborado por la consultora internacional AT Kearney. Tres años después se ubica en el octavo lugar, con un rápido aumento de las exportaciones de \$220 millones de dólares en el 2006 a \$843 millones de dólares en el 2008, especialmente de trabajos de alta especialización (CENDA y FIEL, 2010). El rápido desarrollo de esta industria en Chile se entiende en el contexto de la profundización del libre mercado a nivel mundial y

particularmente por el estímulo de las políticas del Estado que reconocen el clúster<sup>71</sup> de “servicios globales” como uno de los cinco sectores de la economía nacional con potencialidades para insertarse en el mercado internacional. Según el Observatorio de la Industria de Servicios Globales en Chile<sup>72</sup>, esta industria en el país ocupa a aproximadamente 20.000 trabajadores/as repartidos/as en más de 400 empresas y alcanza bajos niveles de inversión cercanos a los \$15 millones de dólares. Las tecnologías de la información son los servicios globales que primero comienzan a ser exportados, posteriormente se agregan los negocios, contabilidad, finanzas, marketing, atención a clientes y luego se expande a los servicios de conocimientos, análisis financieros, mineros y construcción, entre otros (CENDA y FIEL, 2010).

Con la ampliación de las actividades ligadas a los “servicios globales” en Chile, los call centers comienzan a instalarse en las empresas fundamentalmente como parte de los propios procesos productivos<sup>73</sup>. Como señala la Asociación Chilena de Empresas de Call Center, ACEC, el 65% de los call centers corresponde a empresas que no externalizan los servicios de atención telefónica y los desarrollan como parte de sus procesos internos y el 35% son empresas que prestan servicios en régimen de outsourcing (ver anexo N° 1). A pesar de que la ACEC se propone como un objetivo

---

<sup>71</sup> Generalmente se entiende por clúster un grupo de empresas y asociaciones interconectadas que se desempeñan en un sector de producción similar y están vinculadas por características similares y complementarias.

<sup>72</sup> Resultados del estudio expuesto en el seminario “Servicios Globales: una nueva industria exportadora para Chile”, Santiago, agosto 2009. Citado en CENDA y FIEL, 2010.

<sup>73</sup> Ver antecedentes sobre call center de un banco en una región al sur de Chile. Televisión Nacional de Chile TVN (s.f.) *Call center desde Chile*. [en línea].

central ampliar los servicios de externalización traspasando la atención telefónica desde los servicios internos de las empresas a los call centers externos, se observa una disminución del outsourcing desde un 37% el año 2004 a un 35% el año 2009 (Uribe y Morales, 2010). Si bien la asociación de empresarios afirma que el crecimiento de la industria en Chile aumentó desde 114 millones de dólares en el 2003 a 479 en el 2011, Uribe y Morales (2010) sostienen que el sector ha seguido las tendencias internacionales: el crecimiento aumentó desde un 15% a un 33% hasta antes de la crisis económica y luego disminuyó a un 9%.

Según la asociación de empresarios de call centers en el año 2010 existían más de 50 empresas subcontratistas de call centers en Chile, la mayoría de ellas grandes empresas de más de 200 trabajadores/as. Existen en el país algunas pequeñas y medianas empresas de call centers pero la mayoría son grandes empresas y muchas de ellas -entre las que se están las 14 empresas que conforman la ACEC- cuentan con más de 1000 trabajadores/as (ver anexo N° 1).

La fuerza de trabajo ocupada en los call centers ha aumentado rápidamente desde 13.300 posiciones de trabajo en el año 2008 a 26.000 en el año 2009 y desde 15 mil trabajadores/as ocupados a 28 mil en el mismo periodo<sup>74</sup>. La gran mayoría de estos trabajadores/as son teleoperadores/as de atención telefónica directa que

---

<sup>74</sup> Benchmarking Acec, 2008-2009. En Uribe y Morales, 2010.

conforman la amplia base de la estructura piramidal de estas empresas y constituyen cerca del 70% de los costos de producción del sector (Uribe y Morales, 2010).

A partir del año 2008 las actividades *offshore* de los call centers han presentado un importante desarrollo en el país, aumentando desde un 19.5% a un 28.3% en el año 2009<sup>75</sup>. Sin embargo, las estimaciones de la ACEC muestran que la mayor parte de las actividades de los call centers están centradas en el mercado local y sólo un 28% de las posiciones corresponde a servicios de *offshore* (Uribe y Morales, 2010).

Aunque no hay datos específicos del tipo de capital de todas las empresas de call centers en Chile, la composición de la ACEC<sup>76</sup> permite tener una aproximación inicial: cerca de la mitad de las 14 empresas corresponde a multinacionales y el resto a compañías locales. Estas empresas multinacionales y de compañías de capitales extranjeros -principalmente españolas y norteamericanas- utilizan a Chile principalmente como plataforma para exportar servicios hacia la comunidad de latinos en EE.UU., España y Latinoamérica (Uribe y Morales, 2010).

---

<sup>75</sup> Op. cit.

<sup>76</sup> Las empresas que están asociadas a ACEC son: Actionline, Unísono, Atento, Emergia, Sitel, Multivoice, Más Cerca, BancoEstado, DTS, Entel Call Center, Teleperformance, Prego, Soex, Nuevo Concepto.

El estudio realizado por Uribe y Morales (2010), analizó con mayor profundidad diez empresas de call centers en Chile: cinco empresas nacionales, cuatro de capitales externos y una de capitales mixtos. Como se observa en el Cuadro N° 3, las empresas de capitales nacionales prestan servicios al mercado nacional y todas las empresas extranjeras lo hacen al mercado externo; pero en los dos grupos existen empresas que prestan servicios a ambos mercados. La mayoría de estas empresas tienen menos de seis años de funcionamiento en el país, dos call centers bordean los diez años y dos operan en Chile desde alrededor de 20 años.

### Cuadro N° 3

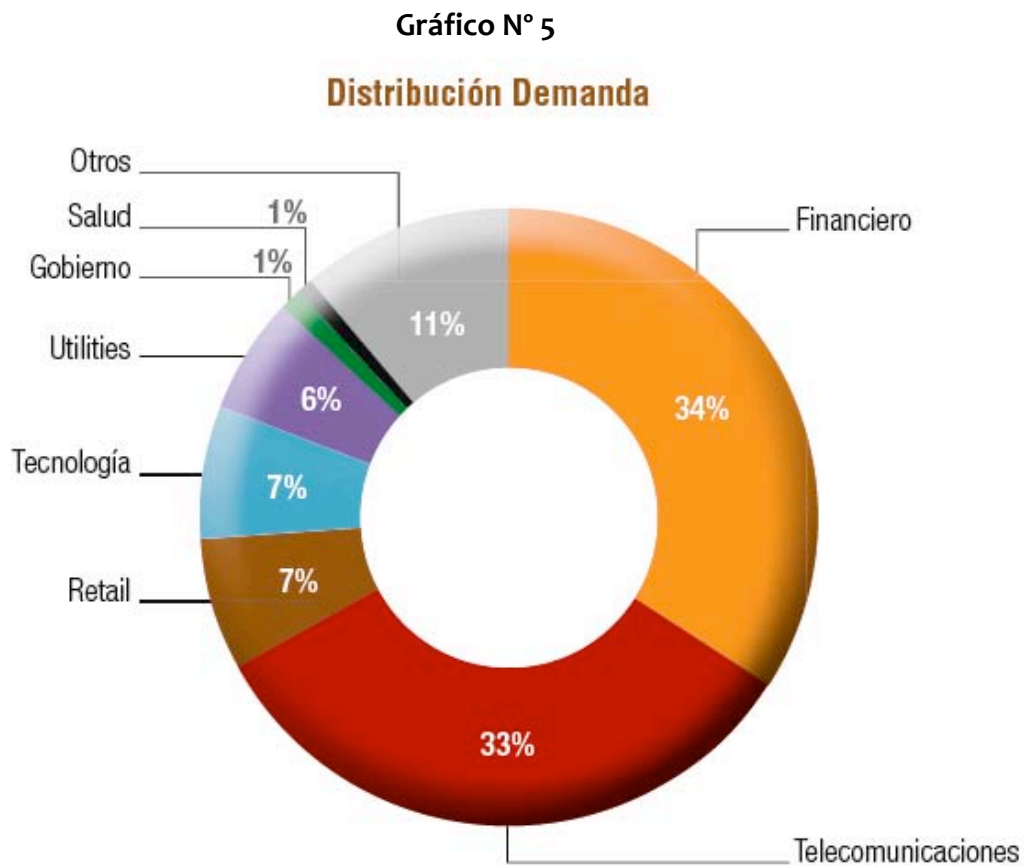
Tipos de capital, mercado y antigüedad call centers.

N° de call centers	Tipo de call centers	¿Pertenece a un holding?	¿Presta servicios a un holding?	Tipo de capital	Mercado que abastece	Antigüedad en Chile	N° de clientes
N° 1	de c Externo	Sí	No	Mixto	Nacional	2000	11
N° 2	Externo	No		Nacional	Ambos	2004	13
N° 3	Externo	No		Nacional	Nacional	2005	30
N° 4	Externo	No		Extranjero	Extranjero	2006	2
N° 5	Externo	Sí	No	Extranjero	Ambos	2006	5
N° 6	Externo	Sí	Sí	Extranjero	Extranjero	1990	2
N° 7	Externo	Sí	Sí	Extranjero	Ambos	2006	1
N° 8	Externo	Sí	No	Nacional	Nacional	1993	1
N° 9	Externo	Sí	No	Nacional	Nacional	1999	7
N° 10	Externo	No		Nacional	Nacional	2007	7

Fuente: Uribe y Morales, 2010.



Como se observa en Gráfico N° 5, los principales demandantes de *outsourcing* de call centers son las empresas de telecomunicaciones y de telefonía móvil, las compañías del sector financiero, las Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP, y las empresas de seguros, el retail<sup>77</sup> y las entidades del área de salud y *utilities*<sup>78</sup> (Uribe y Morales, 2010). Según la ACEC, un tercio de los servicios van dirigidos al sector financiero, fundamentalmente para el marketing y televentas.



Fuente: Uribe y Morales, 2010: 40.

<sup>77</sup> Tiendas por departamento, supermercados, farmacias, etc.

<sup>78</sup> Empresas orientadas a la producción, transporte, distribución y comercialización de energía (electricidad, gas o agua).

En base al análisis de cuatro empresas, Uribe y Morales (2010) señalan que son tres los sectores principales de usuarios de call centers<sup>79</sup>: un 36,8% de los clientes son empresas de telecomunicaciones; el 26,3% de las empresas que subcontratan están en el sector financiero y de seguros; y con un 10,5%, están los clientes de los sectores de transporte y construcción.

Los servicios que habitualmente prestan las empresas que forman parte de ACEC son: atención de clientes, atención de reclamo, toma de pedidos, telemarketing, televentas, investigación de mercado, cobranza, fidelización, mesas de ayuda, control de calidad, gestión y administración de bases de datos. En base a un análisis de cuatro empresas de call centers, Uribe y Morales (2010) señalan que los servicios más frecuentemente ofrecidos son la atención de reclamos con un 12,8% y con un 10,5% se encuentra la atención de clientes, la toma de pedidos, los servicios de televenta, la cobranza y la postventa.

Según los empresarios, las ventajas comparativas de Chile en el contexto latinoamericano son los altos estándares tecnológicos, los costos de las tecnologías de la información y comunicación e infraestructura, los costos de “recursos

---

<sup>79</sup> Según el estudio realizado por CENDA y FIA (2010) algunas de las empresas que requieren los servicios de call centers en Chile son: Entel PCS, Entel, Movistar, Telefónica, Americatel, Lipigas, Telmex, Vodafone, Orange, Fonasa, MINEDUC, Publiguias, Peugeot Chile, Ripley, Caja de Compensación los Héroes, Novartis, Seguros Interamericana, Metlife, Johnson's, Telmex, Lipigas, Socofin, Chilectra, SERNAC, Hewlett Packard entre otras (ver anexo N° 1).

humanos” comparativamente bajos en relación con los llamados “países desarrollados”, los incentivos tributarios que ofrece el Estado para la inversión extranjera, el alto nivel educacional de la mano de obra y una regulación empresarial y laboral clara y transparente. Según Kremerman (2005), los indicadores macroeconómicos y la estabilidad política e institucional, un bajo “riesgo país”, la baja inflación, la apertura comercial, el superávit fiscal estructural, los primeros lugares en los *rankings* internacionales de libertad económica y competitividad, son factores relevantes en la atracción de capitales internacionales a Chile.

Si bien Chile tiene ventajas comparativas en relación a los llamados “países desarrollados”, los empresarios de la ACEC afirman que la escasa flexibilidad laboral existente en el país afecta los costos laborales y la competitividad, lo que genera un aumento en el costo de la “mano de obra” en comparación a otros países latinoamericanos. Según los empresarios, el costo laboral en países como Perú o Colombia es un 30% más barato que en Chile, debido a la mayor flexibilidad laboral existente especialmente en materia de contratación y despido. Chile aparece menos “atractivo” para la inversión extranjera, lo que generaría la emigración de servicios hacia otros países de la región; incluso de las mismas empresas chilenas.

Una cuestión relevante para la instalación de las empresas de call centers en los países latinoamericanos han sido los estímulos del Estado a la inversión extranjera<sup>80</sup>. Chile no ha estado ajeno a esta política y a través del Programa de Atracción de Inversiones Extranjeras, dependiente de la Corporación de Fomento, CORFO, intenta posicionar a Chile dentro del mapa de la toma de decisiones de los inversionistas internacionales y atraer proyectos, principalmente los que utilicen plataformas tecnológicas que les permitan brindar servicios desde Chile hacia otros países. Dentro de ese contexto apoyan desde call centers hasta servicios más sofisticados, que pueden ser de ingeniería, de monitoreo remoto, de procesos industriales e incluso prestar servicios de investigación y desarrollo.

Según Rodrigo Au, gerente del Programa de Atracción de Inversiones Extranjeras<sup>81</sup>, a través de esta iniciativa el Estado chileno estimula la industria de prestación de servicios globales y el primer sector fueron los call centers a principios de la década del 2000. Los escasos requerimientos de la industria motivaron la focalización en este sector, que se orientó inicialmente a call centers que formaban parte del proceso productivo de las propias empresas porque desde la perspectiva estatal tienden a prestar servicios de mayor valor agregado.

---

<sup>80</sup> Según Micheli (2007) los países de América Latina generan iniciativas empresariales y gubernamentales para atraer la inversión de las empresas de call centers: la industria argentina instala oficinas de representación en Miami, el gobierno de Panamá promueve la enseñanza del inglés, Colombia intenta estrategias de abaratamiento del uso de la infraestructura y México realiza grandes inversiones dirigidas a captar el mercado hispanoparlante de Estados Unidos.

<sup>81</sup> En entrevista realizada para esta investigación en febrero de 2010.

En sus inicios, este Programa realizó promoción con líneas aéreas que estuviesen o no en Chile<sup>82</sup> y después con otros call centers que realizan *outsourcing*, focalizando el servicio en las empresas de capital extranjero como teleperformance, Emergia, Unisono, Conecta, entre otras, con una inversión mínima de 500 mil dólares. Los call centers que ha apoyado este Programa son principalmente españoles y en general de capital europeo. Las decisiones para instalar una empresa en el país no necesariamente se han tomado en sus países de origen, sino en España porque son servicios que generalmente se prestan para ese país<sup>83</sup>.

La promoción dirigida a los inversionistas consiste, por una parte, en el acompañamiento, organización de una agenda conjunta, facilitar la toma de decisiones y, por otra, a la entrega de subsidios que pueden ser incentivos por trabajador/a, subsidios destinados al entrenamiento de las personas durante el primer año o al financiamiento de parte del alquiler del local. El Programa del Estado considera varias líneas de apoyo a los capitales extranjeros: puesta en marcha, entrenamiento, compra de equipos, arriendo y entrenamiento especializado. En los call centers no se requiere el entrenamiento especializado ni el equipamiento<sup>84</sup>, por

---

<sup>82</sup> Según Au, la aerolínea Delta por ejemplo no estaba en Chile cuando instaló el call centers en el país.

<sup>83</sup> Au señala el ejemplo de la empresa sueca Transtel, que normalmente toma las decisiones de dónde instalar sus call centers en España.

<sup>84</sup> Este incentivo está diseñado para la compra de equipos específicos, únicos y los call centers básicamente ocupan servicios de telefonía normal, algunos de internet pero no es un sistema complejo.

lo que el apoyo se ha centrado fundamentalmente en el “recurso humano” que, según Au, representa un alto costo para los empresarios<sup>85</sup>.

Las empresas apoyadas por el Estado están localizadas principalmente en la capital de Chile, Santiago. Sin embargo, hay algunos en las ciudades de Concepción, Valdivia y Valparaíso como parte de una política de priorización por las localizaciones en regiones. Según Au, Chile es un país caro para el tipo de operaciones de los call centers lo que genera que la mayoría de estas empresas se instalen en centroamérica donde los trabajadores/as hablan inglés y están dispuestos a trabajar por salarios más bajos. Sin embargo, las regiones del interior de Chile son más baratas que la capital del país (Santiago) y es posible que una ciudad del sur como Valdivia, Temuco o Concepción, pueda competir con Costa Rica, Salvador, Nicaragua. El Programa de inversiones del Estado promueve las regiones<sup>86</sup> como localizaciones con mayor disponibilidad de “capital humano”, como zonas universitarias donde los costos son menores y es más fácil movilizarse en los horarios de 24 horas requeridos por los call centers<sup>87</sup>. Si bien el Programa antes señalado está orientado exclusivamente a la atracción de la inversión extranjera, Au

---

<sup>85</sup> Según Au, una persona que no ha trabajado nunca en un call center tiene que ser estrenada rápidamente en un par de semanas, luego tiene entrenamientos mensuales, vocalización, cómo hablar, aprenderse los programas, los planes de telefonía y si es una exportación de servicios entender también la cultura española, cómo se expresan los españoles, cómo piensan, etc.

<sup>86</sup> En la ciudad de Concepción (región del Bío-Bío) apoyan el call center Transcom, una empresa sueca con 1000 trabajadores/as, cuya promoción y gestión se hace desde España.

<sup>87</sup> El gran tamaño de la capital de Chile (Santiago) requiere un tiempo de movilización de los trabajadores/as mucho mayor que el ocupado en regiones del interior. Esto es una ventaja relevante en operaciones que se realizan durante las 24 horas del día.

señala que existe un programa de apoyo para empresas nacionales pero deben localizarse exclusivamente en la ciudad de Valparaíso<sup>88</sup>.

Según el gerente del Programa de Inversiones Extranjeras, el factor fundamental para promover la inversión de los call centers en Chile es el “recurso humano”: su costo, disponibilidad, habilidades y productividad. Según los estudios realizados por este Programa del Estado, Chile es efectivamente más caro que otros países de América Latina; sin embargo, es más productivo y la rotación es mucho menor que en otros países de la región.

A pesar de las desventajas que presenta Chile para la instalación de call centers de capitales extranjeros, Au señala que desde el año 2007 se observa un repunte de la inversión en el sector generado por la importante influencia de los clientes en la definición de la localización. Los clientes tienen mucho poder sobre la definición de la localización de la operación y normalmente analizan los países conjuntamente.

En el año 2009 los subsidios continuaban pero con montos menores a los iniciales<sup>89</sup>.

Como señala Au, el incentivo va disminuyendo progresivamente porque el objetivo

---

<sup>88</sup> Como parte de esta política se aprobó la instalación en Valparaíso de los call centers de la aerolínea Lan Chile y de la multitienda Ripley, pero a través de trabajo a domicilio.

<sup>89</sup> Según Au, la empresa Chastel que se estaba instalando el año 2009 en la región de Valparaíso en Chile será apoyada por el Estado pero el subsidio no cubrirá a los mil trabajadores/as sino sólo a un porcentaje de ellos/as.

del Programa –que se conociera Chile y que se instalaran empresas- ya está cumplido “... el foco hoy en día no es atraer call centers, llegan igual, los apoyamos pero estamos con un foco de mayor valor agregado... el dinero que tenemos nosotros para entregar subsidios preferimos entregarlos en aquellos proyectos donde contraten ingenieros, técnicos, desarrollo de software... que son los proyectos que creemos nosotros que nos van a permitir dar un salto a nivel tanto de conocimiento como de desarrollo para el país”. Si bien Au señala que el programa de promoción continúa y es permanente -a través de representantes en EEUU, Italia, España, Suecia, Nueva Zelanda, India y China que intentan atraer empresas hacia Chile-, considera que las iniciativas orientadas a promover Chile para la instalación de call centers es un nivel superado. La dinámica de estas inversiones indica que probablemente no estarán en el país más de 10 años y se reinstalarán en países con menores costos o con políticas específicas para el sector.

Algunas características de los trabajadores/as de call centers son mencionadas en el estudio realizado por la Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo, CENDA, y Fundación Instituto de Estudios Laborales, FIEL, el año 2010. En base a un cuestionario aplicado a 65 trabajadores/as de 8 call centers, los investigadores/as indican que la mayoría de los informantes cursaron la educación media y superior incompleta y, que, en conjunto, las mujeres cuentan con un nivel educacional mayor que los hombres entrevistados. Según los dirigentes/as sindicales que participaron del autodiagnóstico que forma parte del estudio antes mencionado, el segmento



“educación universitaria incompleta” está formado fundamentalmente por hombres jóvenes que trabajan en call centers para ayudar a financiar sus carreras universitarias o que suspenden sus estudios.

Entre las características de las personas que trabajan en los call centers se destacan en el estudio de CENDA y FIEL (2010) dos perfiles centrales. Por una parte, un alto número de personas que son solteras (independientemente de si tienen hijos/hijas o no), porque tanto desde la industria como desde quienes buscan trabajo se le considera un nicho laboral que se ajusta a las necesidades y experiencias de los/as jóvenes. Por otra parte, se evidencia la presencia de mujeres casadas que buscan trabajo parcial en los call centers para aportar al presupuesto familiar.

El estudio de CENDA y FIEL (2010) constata una mayor concentración de mujeres como teleoperadoras, labor tradicionalmente asignada a las mujeres como operadoras telefónicas en contacto directo con clientes. Los hombres son asignados a labores consideradas técnicas tales como soporte telefónico para ciertos servicios.

Los resultados de este estudio indican que la remuneración de los teleoperadores/as comienza con una cifra menor a la establecida en Chile como salario mínimo legal. Los antecedentes obtenidos en esta investigación señalan una

imprecisión sobre la composición de este tipo de salario, que alcanzaría el salario mínimo no con el salario base sino con el pago de comisiones.

Los trabajadores/as encuestados en el estudio de CENDA y FIEL (2010) señalan que no hay una política empresarial interna de promoción y ascensos, sino más bien “preferencias” por relaciones privilegiadas con un jefe o trabajadores/as que asumen conductas sumisas para obtener beneficios personales. No necesariamente existe la posibilidad de ascensos o no siempre va acompañada de aumento salarial y en ocasiones se prioriza personas externas a la empresa para ciertos cargos. La participación en los sindicatos es considerada por los empresarios como “conflictiva” y según los trabajadores/as provoca hostigamientos al interior de las *fábricas de la charla*.

Los trabajadores/as que formaron parte del estudio de CENDA y FIEL (2010) señalan un alto cumplimiento de las empresas respecto a los derechos de maternidad: fuero maternal, permiso pre y post natal y respeto al tiempo de amamantamiento. Las licencias médicas cuando los hijos/as menores sufren alguna enfermedad se cumplen en la mayoría de los casos. Desde la percepción de los trabajadores/as entrevistados, las empresas no ofrecen mayores facilidades a las mujeres embarazadas para necesidades propias de su estado. Aunque un gran número de personas no sabe exactamente si existe la exigencia del test de embarazo al ingreso

de los call centers, no parece presionarse a las mujeres en edad fértil y/o embarazadas al solicitar empleo. Sin embargo, en las entrevistas grupales realizadas en el estudio se mencionan hostigamientos durante y después del embarazo.

Para conocer las condiciones laborales desde la perspectiva de los trabajadores/as de call centers, en los estudios de CENDA-FIEL (2010) y del Instituto de Ciencias Sociales Alejandro Lipschutz, ICAL, (Molina y Ruminot, 2010) se realizaron autodiagnósticos de teleoperadoras sindicalizadas en la Federación Nacional de Trabajadores de Call Centers, FETRACALL, (ver anexo N° 2) en el primer caso y de dirigentes sindicales en el segundo. En estos diagnósticos participativos sobre las condiciones laborales y la situación de los trabajadores/as se destacan entre otros: la alta presión del trabajo, la composición variable de los salarios, la alta rotación, el individualismo, la falta de conciencia de los trabajadores/as, el incumplimiento de las jornadas laborales y las prácticas antisindicales.

Concluyendo, las investigaciones exploratorias sobre los call centers realizadas en Chile dan cuenta de un rápido crecimiento del sector gracias al estímulo de las políticas del Estado que subsidian la instalación de estas empresas en el país durante la década del 2000. La gran mayoría de los call centers son grandes empresas que ocupan una fuerza de trabajo masiva, mayoritariamente femenina,

que alcanza un pico de crecimiento entre los años 2008 y 2009. Según los datos disponibles, los capitales corresponden en proporciones similares a nacionales y multinacionales que abastecen en la mayoría de los casos tanto a los mercados locales como extranjeros, fundamentalmente a empresas de los sectores financieros y de telecomunicaciones. Entre las condiciones laborales se mencionan los bajos salarios, la relevancia de las relaciones personales, el alto cumplimiento de los derechos laborales y el cuestionamiento empresarial a la participación en sindicatos.

## **5.2. Los call centers en Chile como problema de investigación.**

Al igual que otros países de la región, el rápido crecimiento de los call centers en Chile forma parte de las dinámicas de deslocalización de los capitales extranjeros en busca de menores costos de producción y en especial del trabajo.

Si bien las *fábricas de la charla* han sido escasamente estudiadas en el país, los datos disponibles evidencian la presencia de “...verdaderas cadenas de subcontratación, que rompen con la relación contractual clásica entre empresa y trabajador, generando desprotección e inestabilidad en los últimos” (Kremernan, 2005: 27). Así, si bien las grandes empresas en Chile incorporan call centers como parte de sus procesos

productivos, muchas son empresas subcontratadas orientadas exclusivamente a la atención telefónica de otras empresas. En algunos casos estas empresas especializadas como call centers cuentan a su vez con trabajadores/as suministrados por otras empresas, en una extensa cadena de subcontratación (ver anexo N° 3).

La gran mayoría de la fuerza de trabajo requerida en las *fábricas de la charla* en Chile son teleoperadores/as que ocupan la amplia base piramidal de la estructura organizativa de estas empresas. Los teleoperadores/as de atención telefónica directa no requieren conocimientos específicos para su trabajo, sino habilidades humanas básicas de comunicación. La captura de las capacidades subjetivas forma parte de los nuevos procedimientos de explotación de la fuerza de trabajo en donde la comunicación, la resolución de problemas, la seducción, entre otras habilidades son puestas al servicio del capital. Así, el habla puesto a trabajar en las *fábricas de la charla* - la identidad entre trabajo y comunicación verbal- se posiciona como uno de los núcleos centrales del posfordismo en el mundo del trabajo actual (Virno, 2003a).

Estos pocos estudios demuestran que al igual que en otros países latinoamericanos, la fuerza de trabajo utilizada en los call centers es fundamentalmente femenina y, particularmente, de mujeres jóvenes. El rápido crecimiento de la industria, su

magnitud, su posición en el escenario global, el tipo de habilidades requeridas, entre otros factores, hace que las relaciones sociales de género sean un criterio analítico fundamental para el estudio de las *fábricas de la charla*.

La nueva realidad de las *fábricas de la charla* en Chile requiere un estudio holístico que permita vincular el examen de las condiciones materiales del trabajo, de la subjetividad laboral y las relaciones sociales de género en un análisis que pretenda dar cuenta de las intersecciones de la realidad laboral y social contemporánea. Por materialidad del trabajo entendemos las condiciones laborales de inserción de los trabajadores/as y los modos de organizar el trabajo y de producir de los call centers en el marco del capitalismo global y la subjetividad laboral se refiere a las formas de extrañamiento; es decir, a la relación de los trabajadores/as de los call centers con la producción inmaterial de su trabajo, la relación de los sujetos/as con el trabajo -entendida como conciencia individual- y la relación entre los sujetos/as en el mundo laboral -entendida como conciencia colectiva. Como se ha señalado en el capítulo 2, la noción de extrañamiento que se utiliza en este estudio da cuenta también de la explotación de las capacidades humanas subjetivas por el capital en las nuevas formas posfordistas de organización del trabajo.

Las formas de relacionamiento de los trabajadores/as del sector servicios con una producción no material, la captura de las habilidades subjetivas de los

trabajadores/as del habla, la constitución de la conciencia individual y colectiva son ámbitos de investigación que aportarán nuevos enfoques al campo de estudio de la subjetividad laboral que comenzó a desarrollarse en la década de los 90' en América Latina y que se ha expandido en los últimos años.

De este respecto es pertinente preguntarse: ¿cómo se organiza el trabajo en los call centers en Chile y cómo se sitúan éstos en las lógicas de la nueva división global del trabajo?, ¿cuáles son las condiciones laborales de los trabajadores/as?, ¿se evidencian formas de extrañamiento y cómo se expresan en un proceso de producción “no material”?, ¿qué mecanismos de explotación de la subjetividad de los trabajadores/as se evidencian?, ¿qué elementos configuran la conciencia individual y colectiva de los trabajadores/as?, ¿cómo se manifiestan las relaciones sociales de género en las *fábricas de la charla*?

### 5.2.1. Objetivos de investigación

#### Objetivo general

Analizar los procesos de organización del trabajo y de configuración de la subjetividad laboral en los call centers en Santiago de Chile, en el marco de la nueva división global del trabajo.

#### Objetivos concretos

- Conocer las formas de organización del trabajo y las condiciones laborales de los trabajadores/as de los call centers.
- Explorar las formas que asume el extrañamiento y los mecanismos de explotación de las capacidades subjetivas de los trabajadores/as, en el contexto en que son implantados los modos posfordistas de organización del trabajo.
- Identificar los elementos que constituyen la conciencia individual y colectiva de los trabajadores/as de las *fábricas de la charla*.
- Analizar las condiciones materiales y la subjetividad del trabajo en los call centers, desde una perspectiva que preste la debida atención a las relaciones sociales de género.



### 5.2.2. Cuestiones metodológicas.

Como procedimiento metodológico general se propuso, por una parte, un enfoque histórico que permitió comprender la instalación y desarrollo de los call centers en el marco de las dinámicas económico sociales de las últimas décadas en América Latina y Chile; y por otra, una perspectiva que vincule lo general y lo particular, enfatizando en la relación entre el contexto global de organización del trabajo en que se insertan las *fábricas de la charla* y la perspectiva de los/as propios/as sujetos/as respecto a su trabajo. Estos criterios generales de investigación, junto a la incorporación de la categoría de relaciones sociales de género, son evidenciados en los estudios de Stolcke (1988), Benería y Roldán (1992) y Borderías (1993).

El procedimiento metodológico propuesto se propone visibilizar las relaciones complejas, las transformaciones y las contradicciones en el fenómeno estudiado y se posiciona, por tanto, en una postura crítica frente a la supuesta neutralidad del método científico que bajo el principio de la adecuación del método al objeto de investigación, genera una noción de una realidad ordenada y constante que puede ser conocida a través de procedimientos sistemáticos.

Según Bourdieu (1993), la no neutralidad del método científico se evidencia también en que los procedimientos metodológicos de la investigación social implican una elección epistemológica y una teoría implícita de lo social. El impacto que tienen en

los sujetos/as de investigación y el tipo de respuestas que se generan indica que tampoco las técnicas son neutrales y que en su uso está implícita una intención (Ibañez, 1992; Bourdieu, 1993). Como Samaja (1993) señala, el método, las metodologías y las técnicas están mediadas por la cultura, expresan las representaciones y creencias culturales y las condiciones en que se desarrolla la investigación en el marco de la cultura científica.

Ibáñez (2000) afirma que el capitalismo ha generado técnicas de investigación funcionales a las tareas que se le presentaban en cada periodo histórico: la encuesta en cuanto instrumento de investigación de las ciencias humanas aparece con el capitalismo de producción y la entrevista abierta y la discusión de grupo, instrumento privilegiado para las ciencias sociales, aparece con el capitalismo de consumo. Las cuestiones implícitas en estas últimas técnicas -el énfasis en analizar más que en actuar sobre las cosas, la suposición de la posibilidad del consenso y la negociación, entre otras- permiten sostener a Ibáñez (2000) que las técnicas se articulan con la ideología más que con la teoría.

Considerando que el estudio propuesto se orienta a conocer la materialidad y la subjetividad del trabajo, la etnografía se sitúa como la estrategia general de investigación que permite combinar enfoques y técnicas y dar énfasis a la perspectiva de los propios sujetos/as. Específicamente, en este estudio se utilizará

el enfoque de la etnografía crítica<sup>90</sup> que cuestiona el objetivismo del conocimiento y de las formas de conocer y propone la necesidad de ir más allá de la superficie de la realidad, buscando los nudos y contradicciones en las relaciones sociales estudiadas (Madison, 2009). Como señala Thomas (1993), las formas del pensamiento que propone la etnografía crítica implican reconocer que nuestro conocimiento sobre la realidad social –así como la realidad misma- no nos es simplemente dada como impuesta o compuesta por fuerzas misteriosas y que es necesario ubicar los significados de los fenómenos estudiados en el contexto de relaciones de poder asimétricas.

La etnografía crítica se propone reconstruir las categorías analíticas en forma más integrada incluyendo las perspectivas de los mismos participantes como actores sociales capaces de analizar y de cambiar su situación. Según Thomas (1993), el posicionamiento del investigador/a desde su voz y desde la voz de los sujetos/as de investigación genera un escenario orientado a potenciar la conciencia y la acción. Madison (2005) señala que la etnografía crítica no sólo propone el cambio vinculado a los sujetos/as de investigación sino a los propios investigadores/as, “... quienes a través de pensar acerca y sobre el mundo, seremos capaces de cambiar tanto nuestras interpretaciones subjetivas como nuestras cogniciones objetivas” (Madison, 2005: 13).

---

<sup>90</sup> De acuerdo a Anderson (1989), la etnografía crítica o interpretativa nace de influencias neo-marxistas, de la epistemología y del currículum oculto de los años 60, revisado de nuevo en los años 80, influido por la fenomenología y la lingüística.

Las tareas fundamentales que guían la investigación crítica son, según Thomas (1993), la reflexividad ontológica y epistemológica, la investigación empírica y la acción. Ejemplos relevantes del proceso investigativo propuesto por la etnografía crítica son los estudios realizados desde el movimiento feminista, que cuestionan la neutralidad de la ciencia; generan investigación social empírica en diversos ámbitos evidenciando las relaciones asimétricas entre hombres y mujeres y otras relaciones de subordinación como las de clase o étnicas; y abogan por el cambio de la situación de subordinación. En el caso particular de esta investigación, la reflexividad epistemológica se vincula tanto a mi postura crítica frente a la neutralidad del conocimiento y de las formas de conocer como al enfoque analítico que otorga relevancia al examen de las relaciones asimétricas de género y clase. La investigación empírica que propone la etnografía crítica se cumple a través del trabajo de campo específico de esta investigación y también por mi trayectoria investigativa sobre el mundo del trabajo en Chile. La acción propuesta por la etnografía crítica se cumple por una parte desde el reconocimiento de la necesidad de una investigación que no sólo conoce la realidad sino que se propone cambiarla y también a través de acciones concretas. Los resultados de esta investigación serán compartidos y debatidos con las dirigentas de SINTRACALL y con grupos de trabajadores/as interesadas y también analizados en redes de investigadores/as del trabajo y de análisis crítico en los que participo en Chile.

Madison (2005) señala que la etnografía crítica requiere contextualizar nuestra propia posicionalidad como investigadores/as y propone hacerla accesible, transparente y sujeta a evaluación. La posicionalidad etnográfica requiere que dirijamos nuestra atención más allá de nuestra individualidad, una subjetividad que está *en relación con los Otros*, que informa y es informada por nuestro compromiso y representación de los Otros. Los investigadore/as, señala Madison (2005), no somos simples sujetos sino sujetos en diálogo con otros. Mi posicionalidad como feminista y como investigadora del mundo del trabajo vinculada al quehacer social con trabajadores/as y sus organizaciones ha sido mencionada en la introducción de este informe y, sin duda, incide en el enfoque desde el cual es analizado el problema de investigación abordado.

### **Unidad de análisis.**

Considerando que esta investigación se propuso estudiar la materialidad del trabajo y también la subjetividad laboral en las *fábricas de la charla*, se consideraron dos unidades de análisis: los call centers como unidades productivas y los trabajadores/as de estas empresas como sujetos/as de investigación.

El universo delimitado lo constituyeron las empresas de call centers en Chile en sus dos modalidades principales: call centers subcontratistas y empresas de suministradores de trabajadores/as a los call centers. A nivel de los sujetos/as, el

universo delimitado estuvo formado por los teleoperadores/as y supervisores/as de las empresas antes definidas.

Considerando que el 80% de los trabajadores/as de los call centers se concentran en Santiago de Chile (Kremerman, 2005), el trabajo de campo se realizó en call centers ubicados en la capital del país.

#### **Criterios de selección de casos o muestreo.**

Considerando los objetivos del estudio se utilizó una muestra no probabilística, intencionada y diversificada; es decir, se realizó una selección no estrictamente “representativa” sino en base a criterios y perfiles característicos de los sujetos/as estudiados. Para el desarrollo de las entrevistas en profundidad a trabajadores/as se elaboró un diseño muestral cualitativo basado en tres criterios centrales:

- a. Trabajadores/as ubicados en diversos puntos de la cadena de subcontratación: trabajadores/as de empresas de call centers subcontratadas por empresas madres y trabajadores/as de empresas que suministran teleoperadores/as a empresas de call centers.
- b. Trabajadores/as ocupados en diversos estamentos de la jerarquía organizacional de los call centers: teleoperadores/as y supervisores/as.

c. Sexo de los sujetos: considerando que los datos generales disponibles sostienen que aproximadamente el 70% de los trabajadores son mujeres<sup>91</sup>, se mantuvo este porcentaje en la composición de la muestra cualitativa.

### **Técnicas de recogida y análisis de información.**

Para el estudio de los aspectos materiales de la organización del trabajo en los call centers y su inserción en el contexto global se utilizó el análisis de documentos y la entrevista a expertos/as. El análisis de documentos incluyó la revisión de documentos formales de las empresas relacionados a la organización del trabajo, investigaciones sobre los call centers y textos teóricos. Como expertos/as en este caso se consideró a investigadores/as del mundo del trabajo vinculados a la temática, a dirigentes/as de organizaciones de trabajadores/as del sector y a gerentes o personal directivo de las empresas.

Para estudiar los aspectos vinculados a la subjetividad del trabajo –conciencia individual y colectiva, extrañamiento- y conocer la perspectiva de los propios sujetos/as trabajadores/as de call centers, se utilizaron las entrevistas en profundidad como técnica de investigación. La entrevista en profundidad por su carácter no estructurado y abierto permitió conocer la perspectiva de los propios

---

<sup>91</sup> Una de las empresas de call centers más relevantes a nivel internacional, el Grupo Atento, filial de la española Telefónica, con presencia en 12 países y 75 mil puestos de trabajo a nivel mundial, cuenta con casi un 70% de mujeres trabajadoras (Kremerman, 2005). Los estudios de call centers en México, Argentina y Brasil mencionan también un porcentaje similar de fuerza de trabajo femenina.

sujetos/as respecto a su vida y experiencias tal como las expresan en sus propias palabras (Taylor y Bogdan, 1986). Para el desarrollo de las entrevistas en profundidad se utilizó como instrumento de recopilación de datos una pauta semiestructurada con temas y subtemas en los cuales se incorporaron ámbitos relacionados tanto al trabajo productivo como al reproductivo.

La observación directa en las *fábricas de la charla* permitió conocer los modos de organización del trabajo y sus lógicas de funcionamiento conjuntamente a aspectos subjetivos como el relacionamiento entre trabajadores/as, entre estamentos, etc., aportando información relevante a los diversos ámbitos de interés de la investigación.

El uso combinado de las diversas técnicas de recopilación de información propuestas -revisión de documentos, entrevistas en profundidad, observación directa, entrevistas a expertos- logró aportar información variada y complementaria que permitió una aproximación más densa al objeto de estudio propuesto.



## **Trabajo de campo**

El trabajo de campo en Chile se desarrolló entre los meses de diciembre de 2009 a abril de 2010 en la ciudad de Santiago.

### a) Entrevistas a expertos.

Se realizaron doce entrevistas a investigadores/as, dirigentes sindicales y empresarios, considerados como expertos/as para este estudio. Se entrevistó a investigadores/as de organismos públicos y ONG's que estaban desarrollando estudios vinculados al problema de investigación de tesis (ver anexo N° 4).

### b) Entrevistas a trabajadores/as de call centers.

De acuerdo al diseño muestral cualitativo se entrevistó a hombres y mujeres trabajadores/as de call centers, teleoperadores/as y supervisores/as tanto de empresas subcontratistas como suministradoras. La constatación en terreno de la escasa presencia de trabajadores/as suministrados en las empresas contactadas, motivó la modificación del diseño, disminuyendo el número de entrevistas realizadas a este tipo de trabajadores/as.

A través de la técnica de bola de nieve se realizaron los contactos para las entrevistas y se mantuvieron los perfiles señalados en el diseño muestral cualitativo.

A partir del diseño previamente definido y por medio del criterio de saturación, se realizaron 40 entrevistas en profundidad a 32 teleoperadores/as y a 8 supervisores/as de 12 empresas de call centers en Santiago de Chile.

c) Observación directa.

Como parte del trabajo etnográfico, se realizaron observaciones directas en dos grandes empresas de call centers: Multivoice y Teleperformance.

Se realizaron visitas periódicas a estas empresas durante tres meses, prestando especial atención en las formas que asume la organización del trabajo, las relaciones que se establecen entre los teleoperadores/as y sus superiores jerárquicos, la participación de las empresas mandantes en la organización del trabajo, el uso del tiempo y del cuerpo en el trabajo, entre otros. Además se realizaron observaciones permanentes en los espacios informales de descanso de los teleoperadores/as de cuatro call centers (Atento, Multivoice, Prego, Teleperformance), habitualmente situados fuera de los edificios de las empresas. La observación directa permitió también generar esquemas de ocupación del espacio y de interacción.

### **Procedimientos de registro y análisis de la información.**

De acuerdo a las técnicas propuestas, se realizaron diversos tipos de registro y análisis de la información obtenida. Para el tratamiento de los datos textuales se realizó la transcripción como corpus inicial que fue revisado en varias oportunidades para elaborar la malla temática, entendida como un instrumento analítico orientado a “capturar” significados contenidos en el discurso. Con la malla temática se definieron temas y subtemas relevantes para el estudio y se utilizó la estrategia de análisis temático orientada a la captura de toda la variabilidad de posicionamientos posibles en cada contenido investigado. En todo el proceso de análisis de los datos fue fundamental la intuición para captar los ejes más relevantes de la información y las relaciones emergentes.

Los datos obtenidos en la observación directa se registraron en un diario de campo en que se anotaron las observaciones del entorno de trabajo, esquemas de distribución física, relacionamientos y comentarios de la investigadora.

Si bien las técnicas de investigación y los procedimientos de muestreo y análisis empleados obedecieron a los objetivos y enfoques de la investigación, el trabajo de campo se realizó con la apertura necesaria para captar los fenómenos emergentes que surgieron de la realidad estudiada.

El análisis final de los datos consideró la combinación analítica de los resultados de las diversas técnicas de recopilación de información utilizados.

**PARTE III**

**MATERIALIDAD Y SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO**

**EN LAS FÁBRICAS DE LA CHARLA EN SANTIAGO DE CHILE**



El estudio holístico del mundo del trabajo contemporáneo requiere el análisis de la materialidad y de la subjetividad laboral desde una perspectiva que vincule por una parte los enfoques más generales de la realidad laboral con las visiones de los propios sujetos/as, y por otra, los ámbitos de la producción y de la reproducción.

Desde esta enfoque analítico se aborda la realidad de los call centers en Santiago de Chile, explorando la organización del trabajo y su posición en las lógicas de la nueva división global del trabajo, las condiciones laborales de los trabajadores/as, las formas de extrañamiento, los mecanismos de explotación de la subjetividad laboral y la configuración de la conciencia individual y colectiva de los trabajadores/as. La materialidad del trabajo y especialmente la subjetividad laboral en las *fábricas de la charla* son revisadas desde la perspectiva de los propios trabajadores/as para lo cual se aportan textos que dan cuenta de las tendencias centrales de los resultados.

A modo de introducción de esta parte se incorpora el registro de las impresiones de la primera observación directa en un call centers en Santiago de Chile.

### Observación en un call center de Santiago de Chile. Enero 24 de 2010. 16.30 hrs.

Las oficinas del call center donde me espera Víctor -el supervisor con que he acordado una visita- están en el centro de la ciudad de Santiago, capital de Chile, donde viven casi seis millones de personas.... El centro es lugar lleno de contrastes, observo mientras camino por calles de mucho tráfico, ruido y contaminación del aire... El call center que visitaré está en uno de los bordes que divide a la ciudad entre la modernización y la pobreza.... El río Mapocho.... el sector donde está la empresa es de grandes y modernos edificios, de mucho tránsito de personas jóvenes, estimo que serán trabajadores/as que caminan rápidamente por las calles o están sentados tranquilamente en las escaleras de los modernos edificios en amena plática con otros/as jóvenes... El call center está en un edificio de unos veinte pisos aproximadamente, muy moderno, completamente de vidrio. En la entrada se observa un incesante movimiento de jóvenes... algunos comen sentados en los bordes de la calle o en el área verde que está a un costado. La entrada cuenta con un sistema electrónico de control de entradas y salidas. Muchos jóvenes, hombres y mujeres, salen y entran con sus tarjetas... llamo a Víctor que sale a mi encuentro... es una persona muy joven. Muy amable me hace pasar por unos pasillos que conducen a su "oficina": una larga mesa que está puesta sobre la altura de los cubículos donde trabajan los teleoperadores/as y desde donde puede observar y controlar a los trabajadores/as de su plataforma. La gran mayoría de trabajadores/as son mujeres. Al entrar el zumbido de muchas voces hablando al mismo tiempo me impresiona... estas son las *fábricas de la charla* pienso... el nuevo sonido de la industria... Me presenta a Sergio, un teleoperador que está en una comisión sindical y por eso no tiene que cumplir metas ni horarios... me va mostrando y explicando los distintos lugares del "call" como le dicen ellos/as... Este octavo nivel de la empresa tiene tres secciones que ocupan tres lados del edificio, el cuarto está ocupado por los baños y un pequeño bar. Cada sección es una plataforma diferente y en cada una de ellas había entre 40 y 50 personas aproximadamente.... Los teleoperadores/as están en cubículos pequeños de un metro ubicados uno al lado del otro en filas de 8 o 10. En cada plataforma hay una mesa más alta en donde están los supervisores de cada sección. En el cubículo hay un ordenador y el teleoperador/a trabaja en todo momento conectado con un "cintillo" que es micrófono y escucha... en el cubículo no se observa ninguna personalización del espacio, son ocupados por diferentes personas en los distintos turnos del día y de la noche. Observo que hay movimientos diferentes en cada plataforma del "call"... En el lugar de trabajo de Víctor y Sergio -backoffice, donde no atienden llamadas directamente se observa mayor distención... Los teleoperadores/as se levantan, conversan entre ellos/as desde sus cubículos y consultan con el supervisor sus dudas.... En cambio en las otras plataformas orientadas a las ventas se percibe menos movimiento y mayor concentración en el trabajo. En el bar se observa muy escaso movimiento, Sergio me explica que en la comida de mediodía se utiliza mucho pero que no es suficiente para tantas personas, por eso muchos comen en las afueras del edificio. El tránsito hacia el baño también es escaso... la mayoría del movimiento es de entrada y salida del "call" al parecer de diferentes turnos. Después de casi dos horas en el "call" me despido de Sergio y Víctor y acordamos un próximo encuentro...



## **Una mirada inicial a las trayectorias laborales.**

Los hallazgos que se presentan aquí dan cuenta de la observación directa realizada en dos call centers de la ciudad de Santiago y del análisis de las entrevistas en profundidad realizadas a 40 trabajadores/as de 12 call centers de la región metropolitana de Chile, 27 mujeres y 13 hombres. 32 de ellos se ocupan como teleoperadores/as o ejecutivos<sup>92</sup> de call centers y 8 como supervisores/as. La edad de los sujetos entrevistados, tanto teleoperadores/as como supervisores/as, fluctúa entre los 22 y los 35 años, con un promedio de 28 años. Excepcionalmente, en uno de los casos, la teleoperadora tiene más de 50 años de edad. Considerando que en Chile se reconoce formalmente como población joven a las personas entre 15 y 29 años de edad, la fuerza de trabajo de los call centers estudiados está constituida por trabajadores/as jóvenes.

A excepción de la antigüedad de seis meses en el trabajo actual de tres teleoperadores/as, y de siete y nueve años en el caso de dos trabajadoras entrevistadas, la mayoría de las personas entrevistadas tenía una antigüedad laboral en los call centers de entre dos y cinco años. Los teleoperadores/as entrevistados tenían en promedio una antigüedad laboral de tres años y de cuatro años en el caso de los supervisores/as.

---

<sup>92</sup> Se utilizarán indistintamente los conceptos de teleoperadores/as o ejecutivos/as para nombrar a los trabajadores/as que operan directamente en las plataformas computacionales de los call centers.

Las dirigentes sindicales y los trabajadores/as entrevistados coinciden en señalar la rotación laboral y la escasa permanencia en el empleo de los call centers como características de estas empresas. Sin embargo, el promedio de permanencia en el empleo de los sujetos entrevistados parece ser mayor que la constatada en los call centers de otros países latinoamericanos y también mayor a la observada en el mundo laboral chileno en las últimas dos décadas, caracterizado por la inestabilidad y la frecuencia de los contratos a plazo fijo.

La mayoría de los sujetos de investigación había cursado estudios técnicos en institutos privados de formación técnica o en la enseñanza secundaria, en administración de empresas, relaciones públicas, contabilidad, secretariado, turismo, idiomas, comunicación audiovisual, entre otros. Casos excepcionales en la muestra son tres teleoperadoras que tienen estudios universitarios incompletos (arte, antropología, cartografía), tres que han completado estudios superiores (trabajo social, profesora de educación general básica, comercio internacional) y también tres personas que desarrollan sus estudios universitarios paralelamente a la actividad laboral en los call centers (derecho, traducción, turismo bilingüe).

Excepto una teleoperadora y un supervisor que no cuentan con ninguna experiencia laboral anterior, la gran mayoría de las sujetas/os de investigación tiene una trayectoria laboral compleja, de largos años de trabajo en empleos temporales

vinculados en casi todos los casos a trabajos del sector servicios en labores de administración, secretariado, ventas, promoción, cobro, entre otros, como lo demuestra la trayectoria de Ligia, teleoperadora de Emergia: *trabajé en digitación, vendiendo avisos, luego de secretaria, después otro año estuve haciendo cerámica, después de oficinista y así... antes de entrar a Emergia estuve un año y medio trabajando para Telmex en otro call.*

La gran mayoría de las ocupaciones a las cuales acceden los sujetos/as entrevistados/as son trabajos precarizados, muchos de ellos sin contrato de trabajo, por tiempos parciales, con bajos salarios y extensas jornadas de trabajo. En el contexto general de precarización del trabajo, las condiciones laborales en los call centers resultan más atractivas para los trabajadores/as, como lo demuestra esta cita de Marisela, una joven supervisora de Atento: *me vieran como yo trabajaba antes, tenía aquí marcada la blusa, me vestía de señorita, andaba en la calle, pedirle al chofer que me llevara por 100 pesos, comía en una plaza. Caminar un montón para vender... Entonces yo llegué aquí, me entregaron una cartera de clientes, había aire acondicionado, me pagaban mi sueldo como correspondía. Cuando yo entré como operadora, el primer mes saqué cuatrocientas lucas, yo nunca en mi vida había visto tanta plata.*

La mitad de los sujetos/as entrevistados/as tiene experiencia laboral previa en call centers, la mayoría de ellos/as ha trabajado sólo en un call center antes de su trabajo actual, con periodos que varían desde los seis meses a los cuatro años. En algunos casos, las campañas específicas para las que fueron contratados como teleoperadores/as han terminado y, en otros, son las críticas condiciones de trabajo que explican el tránsito de una empresa a otra. El ejemplo de Marco, teleoperador de Emergia, da cuenta de estas trayectorias que se constituyen en la búsqueda de mejores condiciones laborales: *mira he estado en varios call centers... empecé en Conecta, ahí estuve cuatro meses y no me gustó porque era cobranza y como era para España, teníamos que no se po', entrar a las tres de la mañana y salíamos a las doce del día. Y no fuera nada que entraras a las tres de la mañana, como te pasaban a buscar tenías que estar listo mucho antes, a la una y media... Así que renuncié y busqué en otro call.*

El caso de Chiara, joven teleoperadora de Fastco y profesora de enseñanza general básica que no logra insertarse laboralmente en su profesión, da cuenta del alto desempleo juvenil existente en Chile y de la necesidad de ampliar las opciones laborales en campos diversos: *mi experiencia en los call centers es como muy casual, yo estudié Pedagogía, terminé la carrera, pero no encontré trabajo de profesora, así es que llegué aquí... La idea es que fuera algo de paso mientras encontraba trabajo en lo mío... pero pasan los días, pasan los días y ya llevo más de un año aquí.*

En algunos casos, los teleoperadores/as realizan actividades remuneradas adicionales que complementan el salario de los call centers. La mayoría son trabajos informales y de tiempo parcial como ventas, diseño gráfico, entre otras. Considerando que algunos teleoperadores/as trabajan en jornadas parciales de cuatro horas o adecuadas a los horarios de otros países, utilizan parte de su tiempo libre en actividades complementarias o emplean el mismo espacio laboral y de tiempo sin conexión a las plataformas de trabajo de los call centers como escenario para sus actividades de venta informal. El caso de Ligia, teleoperadora de Emergia, da cuenta de esta situación: *yo vendo productos de belleza... Y un tiempo cuando no ganaba muchas comisiones vendía cuchuflí [dulce]. Estaba en un call center, donde había 100 personas y vendía una cantidad de cuchuflí impresionante. Entonces, ganaba plata, ganaba como 70, 80 mil pesos al mes en cuchuflí. Yo llevaba y todas me iban a comprar. En ese tiempo yo no me preocupaba mucho de vender porque estaba más complicado, vendiai' pero te ponían calidad y si no teniai' sobre 60 por ciento no ganabai' comisión, entonces, se quedaban con tus ventas. Después ya no me dejaron vender dulces y arreglaron el tema del anexo y yo dije ya me dedico a vender no más po'. Así es que ahora yo a veces no mas vendo dulces.*



## Capítulo 6

### **Organización del trabajo en las fábricas de la charlas.**

En este capítulo se analizan los principales aspectos de la organización del trabajo en los call centers: la estructura organizacional compuesta por una amplia base de teleoperadores/as, las funciones específicas de cada trabajador/a, las breves capacitaciones iniciales como expresión de una nueva “profesionalidad” y el suministro de trabajadores/as, entre otros, serán descritos y analizados aquí.

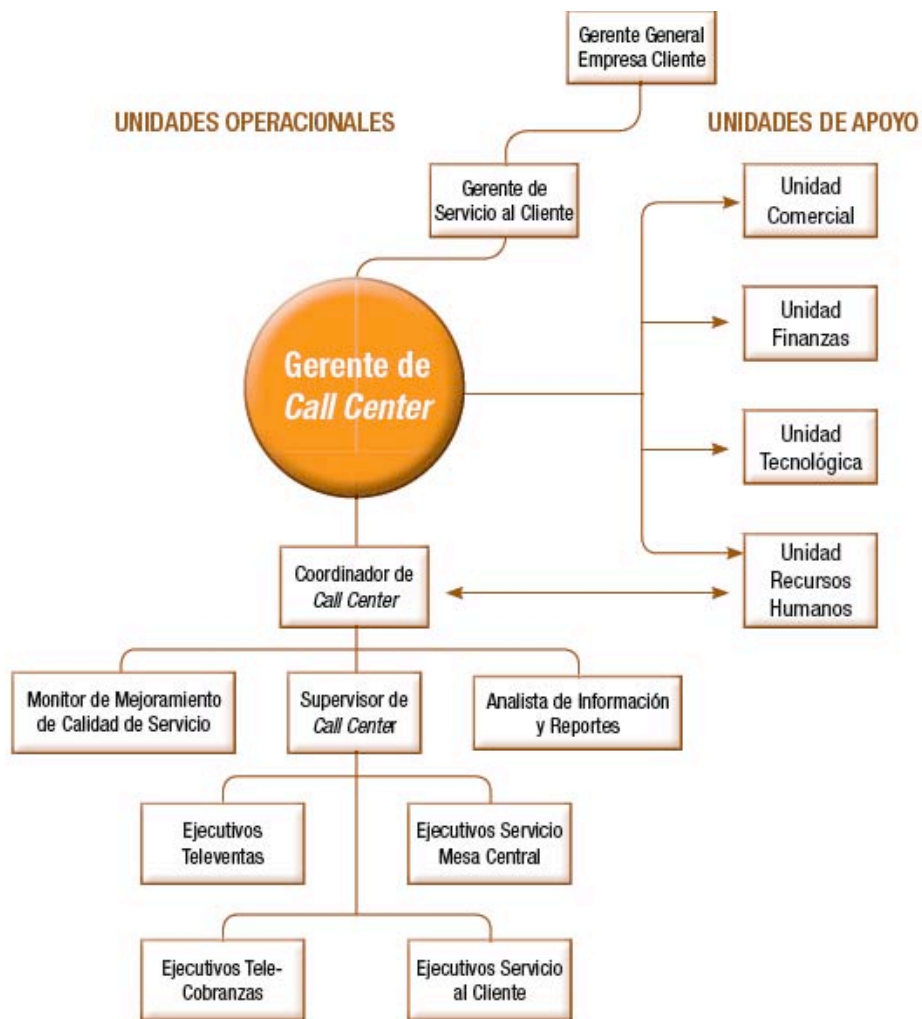
#### **6.1. Teleoperadores/as: base de la estructura organizacional.**

Los call centers estudiados poseen una organización interna muy similar. Como se observa en el Esquema N° 2, en la base de la estructura laboral se encuentran los teleoperadores/as, ejecutivos/as telefónicos o agentes que forman una fuerza de trabajo masiva ocupada en la atención telefónica directa con los clientes de las empresas subcontratantes.

Inmediatamente por encima de los teleoperadores/as están los supervisores/as, encargados de controlar el rendimiento de un grupo de ejecutivos/as que en las empresas estudiadas varía entre 15 y 40 trabajadores/as. El número de

teleoperadores/as a cargo de un supervisor/a varía en cada empresa y en cada campaña específica y, según algunos entrevistados/as, en los últimos años ha disminuido. El trabajo de los supervisores/as es organizado y dirigido directamente por los coordinadores o project manager, que en las empresas estudiadas tienen a su cargo habitualmente a 5 o 6 personas.

**Esquema N° 2**  
Organigrama organizacional call centers



Fuente: Uribe y Morales, 2010: 45.



En el mismo nivel jerárquico de los supervisores/as están habitualmente los analistas de información, que en algunas empresas se constituyen como “área de dimensionamiento” y que se encarga de la medición estricta del uso del tiempo en las diversas labores que se realizan en las *fábricas de la charla*. Desde este nivel se generan informes estadísticos diarios que cumplen una función relevante en el control del trabajo de los teleoperadores/as.

También en este nivel está el “área o departamento de mejoramiento de la calidad” cuya función es escuchar, evaluar y calificar las llamadas en directo o grabadas realizadas por los ejecutivos/as telefónicos. Como se señalará posteriormente, las funciones de medición y de evaluación de la calidad de las llamadas son tareas de la mayor relevancia en la organización del trabajo de las empresas de call centers, pues se constituyen como mecanismo de control del trabajo de los teleoperadores/as y definen la parte variable de su salario. La información aportada por estas dos áreas es puesta a disposición inmediata de los supervisores/as que la utilizan para organizar la dinámica laboral del grupo de ejecutivos/as a su cargo y mantener un ritmo de trabajo adecuado para el logro de las metas dispuestas por la empresa.

Por encima de la supervisión y de los departamentos de mejoramiento de la calidad del servicio y de análisis de la información, se encuentra la gerencia general del call

center encargada de la supervisión de todo el proceso de trabajo. La gerencia de servicio al cliente, por su parte, se encarga de la relación con la gerencia general de la empresa subcontratante a la cual presta servicios el call center. En el caso de una empresa multinacional con sede en varios países de América Latina se menciona la existencia de una gerencia del Cono Sur.

El trabajo de los teleoperadores/as se organiza, por una parte, en función de las diversas empresas subcontratantes a las cuales presta servicios el call center, llamadas habitualmente “campañas”. Las empresas de call centers operan paralelamente en varias campañas que requieren labores específicas y cuya duración es variable dependiendo del tipo de servicio solicitado al call center. Por otra parte, en cada campaña se organiza el trabajo de los teleoperadores/as en “plataformas de trabajo” diferentes, dependiendo de los requerimientos del servicio que se presta. Habitualmente las plataformas que operan son las de televentas, mesa central, cobranzas y servicio al cliente (informaciones, atención de reclamos, gestión de procedimientos de garantías, etc.). En los casos estudiados, los teleoperadores/as realizan también labores de soporte técnico, ingreso de datos, registro de pedidos de productos, despacho de productos, gestión de seguros, corroborar datos personales y organizar el registro interno de ventas. En varias empresas se constituye una plataforma específica llamada “mesa de ayuda” o back office en la que los teleoperadores/as no atienden directamente a los usuarios sino

que reciben y responden los reclamos o asuntos no resueltos en la atención telefónica directa.

Los call centers también organizan su trabajo dependiendo del tipo de servicios prestados. Las plataformas que reciben llamadas de los clientes son denominadas *inbound* o de entrada; en las plataformas *outbound* o de salida los teleoperadores/as efectúan llamadas orientadas principalmente al *telemarketing* y las plataformas *blending* o bidireccionales cuentan con agentes telefónicos que hacen y reciben llamados indistintamente. Si bien formalmente este tipo de servicio distingue a los call centers en su conjunto (González, 2007), en el estudio realizado se evidenció la presencia de los tres tipos de plataforma en la mayoría de los call centers.

La función de los supervisores/as formalmente es dirigir, capacitar, apoyar y motivar al grupo de teleoperadores/as a su cargo<sup>93</sup>. En la práctica observada, estos trabajadores/as asumen una amplia variedad de labores: controlar el uso del tiempo, autorizar permisos y descansos, disponer la infraestructura básica para las/os agentes (espacio físico, ordenador, cintillo con micrófono y audio), revisar datos para el pago de los teleoperadores/as, presionar para el logro de las metas, amonestar por atrasos o faltas, generar e implementar iniciativas de estímulo a la

---

<sup>93</sup> En entrevista a dirigente de ACEC.

producción, dar término al contrato de trabajo de los teleoperadores/as, entre otras. La organización del trabajo en los call centers estudiados permite a los supervisores/as altos grados de autonomía en la definición de procedimientos y decisiones orientadas al logro de las metas dispuestas por la empresa. Como se señalará posteriormente, para el cumplimiento de sus labores los supervisores/as utilizan habitualmente el conocimiento personal de los ejecutivos/as, lo que genera el cumplimiento de otras funciones como apoyo emocional y asistencia social, entre otras.

En la organización interna de los call centers se observa una estructura jerárquica que coloca en su base al amplio número de teleoperadores/as, disminuye drásticamente en el segundo nivel de supervisores/as y continúa disminuyendo a nivel de la coordinación y de la gerencia. Sin duda, el importante número de trabajadores/as ubicados en el nivel base de la formación piramidal demuestra la centralidad del trabajo de los teleoperadores/as en los call centers. Los supervisores, coordinadores y unidades de control del tiempo y de calidad, están orientados a supervisar y controlar el trabajo de los/as agentes telefónicos/as.

## **6.2. “Profesionalización” de los teleoperadores/as: formación y capacitación inicial.**

Tanto la formación como la experiencia laboral anterior de los sujetos/as de investigación se vinculan estrechamente al tipo de actividades que se desarrollan en los call centers. Las habilidades necesarias para las diversas labores que se realizan en estos centros son similares a las aprendidas en los estudios técnicos y en las diversas actividades remuneradas de los trabajadores/as. Los call centers se caracterizan por no exigir formación ni experiencia laboral previa, pero las habilidades requeridas para este tipo de trabajo forman parte de los estudios formales y empleos masivos en esta etapa de ampliación de las actividades llamadas terciarias o de servicios.

Las capacitaciones iniciales de los teleoperadores/as al ingresar a sus empleos son de corto plazo -jornadas que varían desde algunas horas, días, dos o tres semanas, y en casos excepcionales, un mes- y orientadas a ámbitos específicos relacionados al servicio que deben prestar. Las variaciones en las jornadas de capacitación parecen depender de la información específica de cada campaña y de los requerimientos de disponibilidad de fuerza de trabajo de las empresas. El escaso tiempo de duración de la mayoría de las capacitaciones de los teleoperadores/as da cuenta de las habilidades básicas que son requeridas para este tipo de labor, focalizando la

capacitación exclusivamente en la información específica de cada campaña. Los trabajadores/as entrevistados mencionan que las capacitaciones son remuneradas pero con salarios menores a los que perciben posteriormente. En un caso se menciona el pago de esta preparación luego de un mes de trabajo como procedimiento empresarial orientado a evitar la deserción de los trabajadores/as ya capacitados.

En el caso de los supervisores/as la situación es diferente. La mayoría no ha tenido una formación específica para el desarrollo de su trabajo y sólo una de las supervisoras entrevistadas realizó un curso de capacitación de un año, que incluyó contenidos relacionados a remuneraciones, prevención de riesgos laborales, manejo de estrés, etc., aspectos que dan cuenta de la amplia diversidad de funciones que cumplen los supervisores/as.

La mínima formación inicial de los trabajadores/as entrevistados junto a que no se exige formación ni experiencia laboral previa para el ingreso a los call centers da cuenta de la utilización de las capacidades humanas más básicas en estas empresas. Como señala Virno (en Colectivo Situaciones, 2006), a diferencia del fordismo clásico donde las habilidades laborales eran aprendidas en el interior de la fábrica, en las dinámicas de trabajo actuales las capacidades laborales no son específicas de un oficio sino parte de una socialización que se desarrolla fuera del ámbito del

trabajo. La “profesionalidad” en el caso de los call centers no se genera como parte del aprendizaje “en” la empresa sino como capacidades extra-laborales que son puestas a trabajar en las *fábricas de la charla*. Virno (2003a) afirma que la lógica de subsunción en el que las capacidades humanas son reducidas a requisitos profesionales ocurre fundamentalmente en empresas de innovación tecnológica; sin embargo, esta dinámica se evidencia también en los call centers, empresas que no utilizan tecnología avanzada ni requieren habilidades complejas de los trabajadores/as.

La educación formal mínima exigida y los bajos o nulos niveles de capacitación requeridos tanto por los teleoperadores/as como por los supervisores/as permite sostener que efectivamente se genera un nuevo tipo de “profesionalidad” que al utilizar las habilidades y capacidades generadas en los procesos de socialización debilita la distinción entre fuera y dentro del mundo del trabajo, una de las dicotomías más relevantes del fordismo clásico. Con el examen detallado de las habilidades y capacidades humanas utilizadas en las *fábricas de la charla* que se expone en el capítulo 9 volveré a revisar este análisis propuesto por Virno (2003a).

### 6.3. Teleoperadores/as en “movilidad”.

Las campañas de las empresas que subcontratan los servicios de los call centers tienen tiempos definidos de duración, lo que obliga a las empresas telefónicas a poner término a los contratos o a reasignar a los trabajadores/as en nuevas campañas. La mayoría de los agentes telefónicos entrevistados se había ocupado en 3 o 4 campañas diferentes durante el tiempo de contrato en un call center. Cuando los teleoperadores/as no son asignados a una nueva campaña son mantenidos en una situación particular llamada “movilidad” que los obliga a cumplir con los horarios formales de la jornada laboral en el lugar de trabajo pero sin acceso a las plataformas cibernéticas que les permiten realizar su labor. Los agentes telefónicos pueden permanecer varios meses en esta situación hasta que la empresa los asigna a una nueva plataforma o pone fin a su contrato laboral. Algunos teleoperadores/as señalan que el cambio de campaña no puede implicar disminución de sus salarios y que en algunos casos se promedian las comisiones obtenidas en los tres últimos meses para definir su salario durante el tiempo que permanecen en “movilidad”. Cuando las nuevas campañas disponibles en los call centers no cumplen con los requerimientos de salarios de las campañas finalizadas o no se llega a acuerdos respecto a los promedios de las comisiones, los teleoperadores/as son asignados a “movilidad”. La situación de Yeny, joven teleoperadora de Atento que se encontraba en esta situación al momento de la entrevista, nos permite conocer este procedimiento en la organización del trabajo: *la empresa para la que trabajaba se fue*



*a otro call center. Entonces nosotros quedamos dando vueltas y a mí me mandaron a vender seguros. Yo no vendí ninguno porque el perfil por el cual yo entré a Atento era diferente y la venta de seguros es súper agresiva. Entonces empezamos a dar vueltas, vueltas y tuvimos problemas con las lucas [peso chileno], no nos querían promediar. Porque no nos pueden bajar el sueldo. Entonces le hicimos una demanda a Atento. Después llegó Presto [empresa de crédito] y ahí nos dejaron a cuatro compañeros, pero en enero los despidieron y a mí me pasaron a movilidad... Por eso estoy pidiendo mis vacaciones, ¿qué voy a estar haciendo acá si no estoy haciendo nada?. No tengo donde sentarme, estoy como una verdadera planta, estoy vegetando.*

En el momento de la entrevista, Yeny completaba cuatro años y medio de trabajo en el call center y su salario y comisiones eran significativamente más altas que el promedio obtenido en estas empresas. Es posible suponer que, a diferencia de sus compañeros que fueron despedidos, su paso a a esta posición podría significar la postergación del pago que implicaría su despido o la espera de la renuncia de la trabajadora expuesta a la agobiante situación que implica la “movilidad”.

Al menos en dos de las empresas estudiadas se constató la presencia de un significativo número de trabajadores/as en esta situación, que permanecían en los lugares de trabajo sin realizar ninguna actividad.

#### **6.4. Ascensos y movilidad interna en los call centers.**

La movilidad al interior de los call centers está centrada fundamentalmente en los cambios de campaña y/o de plataforma de los teleoperadores/as, generada por el fin de campañas específicas en las que éstos se han ocupado o por la búsqueda de mejores condiciones laborales.

Casi en la totalidad de los casos estudiados, los supervisores/as han sido inicialmente teleoperadores/as que han asumido un rango administrativo superior a través de diferentes procedimientos. En tres de las empresas estudiadas se implementó hace algunos años un sistema concursable para postular al cargo de supervisor/a y en una de ellas se instaló como requisito para este cargo la formación en una escuela de supervisores/as en una capacitación anual.

En otro caso, el ascenso a supervisor/a está establecido por vía concursable. Sin embargo, existen procedimientos informales que operan en la práctica de la organización laboral, como se constata en la entrevista de Ricardo, supervisor de Teleperformance: *yo postulé al cargo de supervisor, hice las pruebas y quedé. Pero después, tú sabes que en muchos trabajos, cuando la gente, tus jefes no quieren que tú subas, aunque tengas las capacidades, vas a seguir estando ahí mismo. Me empezaron*

*a tramitar, me tramitaron, me tramitaron y cuando ya no pudieron más, me subieron a supervisor.*

En el caso de la tercera empresa, los trabajadores/as entrevistados mencionan que se implementó el concurso para acceder al cargo de supervisor/a después de un largo periodo en que éste era designado entre los ejecutivos/as de la misma empresa. El concurso orientado sólo a personas externas a la empresa generó resistencias entre los trabajadores/as por el desconocimiento de las capacidades de los ejecutivos/as del mismo call center y es posible que se instalara como mecanismo restrictivo a las relaciones personales que se establecen entre los supervisores/as y los ejecutivos/as a su cargo.

Algunos entrevistados/as señalan que en el periodo anterior a su ascenso como supervisores/as asumieron como “apoyo de supervisores/as”, realizando labores de colaboración a los ejecutivos/as con menor experiencia y complementando las tareas del supervisor/a formalmente designado. Este cargo no es reconocido dentro de la organización empresarial y es desarrollado por los supervisores/as sin modificar su contrato de trabajo ni las condiciones salariales. Uno de los supervisores menciona el periodo de tres meses en que se ocupó como “apoyo de supervisor/a” como “periodo de prueba” para ascender formalmente a este cargo. El tiempo en que los trabajadores/as asumen la labor intermedia entre

teleoperador/a y supervisor/a permite a las empresas conocer las habilidades de liderazgo, innovación y disposición a imponer los requerimientos empresariales y obtener fuerza de trabajo gratuita a través de exigencias no establecidas en el contrato laboral de los ejecutivos/as de call centers.

En la mayoría de los call centers el ascenso al cargo de supervisor/a no se realiza mediante procedimientos estandarizados sino a través de la evaluación subjetiva que realiza el supervisor/a de los ejecutivos/as a su cargo. La gran mayoría de los teleoperadores/as entrevistados señala que el ascenso al cargo superior, y también la movilidad en las diferentes plataformas al interior de los call centers, depende fundamentalmente de las relaciones personales y la afinidad que se establece entre el supervisor/a y los trabajadores/as a su cargo. Este tipo de relación se evidencia en la entrevista de Mariana, teleoperadora de Atento: *los chicos se hacen amigos de los supervisores y ellos mismos les ofrecen después "¿Querí ser supervisor? yo te hablo con el coordinador para que te ponga ahí para supervisor". En cambio, si uno postula para ser supervisor tiene que tener un título técnico profesional, tener más de un año y una pila de cosas, pero por amistad y por lo bajo mandan un curriculum al coordinador y uno puede ser jefe.*

Junto a las relaciones personales -que actúan como mecanismo informal de selección- se exige la no participación sindical como requisito para ascender al

cargo de supervisor/a. La cercanía a los intereses empresariales y la total disposición a cumplir los requerimientos de la empresa son asegurados a través de esta exigencia. La relevancia de este aspecto se observa, por ejemplo, en el caso de uno de los supervisores entrevistados quien fue obligado a desafiliarse del sindicato en el cual participaba como teleoperador para asumir el nuevo cargo ganado a través de concurso. También la resistencia a esta exigencia se observa en el caso de Paula, teleoperadora de Teleperformance, que desecha la posibilidad de postular al cargo superior por esta razón: *nunca pensé en ser supervisora, porque además de que estaba sindicalizada, yo no podía, es que era casi humillante cachai [¿entiendes?]. Porque yo siempre estaba como alegando y eso te resta bonos con los jefes para postular a los otros cargos. Y los supervisores se caracterizan más por ser, como que acatan todo, tiene que estar del lado de la empresa, no al lado de nosotros. Si no, no sirve.*

A pesar de la estandarización de la mayoría de los procedimientos de organización del trabajo en los call centers, la movilidad al interior de estas empresas opera habitualmente por relaciones personales. La posibilidad de obtener mejores condiciones laborales por el cambio de plataforma o de ascenso a supervisor/a a través de relaciones de cercanía y afinidad personal impone, como señala Virno (2003b): la ambivalencia, el oportunismo y el cinismo como cualidades de la fuerza de trabajo. En este caso particular, la ductibilidad no se requiere para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo sino para establecer relaciones personales afines

con el estamento superior. El oportunismo se evidencia, por ejemplo, en el caso del teleoperador que acepta desafiliarse del sindicato para poder acceder al cargo de supervisor. Estas constataciones permiten confirmar lo señalado por Virno (2003a) puesto que la incertidumbre y los valores que produce la “modernización” son efectivamente utilizados en la actividad productiva actual, en este caso como procedimientos habituales en las formas de organización del trabajo.

#### **6.5. “Estímulos” a la productividad.**

Algunos de los trabajadores/as entrevistados señalan la existencia de diversas iniciativas orientadas a estimular la productividad de los teleoperadores/as en los call centers. Concursos, competencias entre plataformas, premios, elección del mejor ejecutivo/a del mes, celebraciones por obtención de bonos, entre otras, son mencionadas como iniciativas implementadas por la empresa –habitualmente la empresa cliente del call center- o gestionadas por los supervisores/as. En uno de los call centers se menciona que el amplio espacio de autonomía de los supervisores/as les permite generar dinámicas propias que buscan aumentar la productividad de los teleoperadores/as a su cargo. Las capacidades de iniciativa, innovación y creatividad son utilizadas por los supervisores/as para generar mecanismos que potencien la competitividad y la superación de las metas individuales y grupales.

Como señala Maricela, supervisora de Atento: es tener *estrategia*, es pensar cuando no hay nada que hacer, *¿qué puedes hacer?*, *¿qué tengo que hacer mañana para que esta cosa sea distinta?*. Imagínate en mi grupo que son nuevos, con 3 o 4 antiguos. Los dividí en cuatro grupos, les pasé una cartulina, plumones y les dije ‘chiquillos, inventen un grito de guerra’, y el grupo que gane puede retirarse antes. Mañana vamos a hacer, no sé... todos de animales.

Según los datos obtenidos, estos mecanismos de estímulo a la productividad no son de utilización masiva en las *fábricas de la charla*: se implean sólo en dos de los call centers estudiados y habitualmente en las campañas en las que se logran cumplir las metas. Estos antecedentes se diferencian sustantivamente de los resultados que obtuve en el estudio de la configuración de la subjetividad en trabajadores/as del sector servicios en una región del sur de Chile (Escobar, 2004). En este estudio constaté el uso de diversas iniciativas empresariales de captura de la subjetividad y de identificación de los trabajadores/as con los intereses de la empresa: concursos para presentar iniciativas de mejoramiento de las ventas, elección del mejor trabajador/a, preocupación por la vida privada de los vendedores/as, entre otras. Si bien se observaron ciertas resistencias, estos procedimientos lograron efectivamente que los trabajadores/as se sintieran más cercanos a los intereses empresariales y aumentaran su productividad. El interés de los call centers no está en lograr el compromiso de los trabajadores/as sino en capturar habilidades humanas básicas de una fuerza de trabajo de bajo costo.

## **6.6. Suministro de trabajadores/as en los call centers.**

La Ley de Subcontratación 20.123, que reformó el Código del Trabajo y comenzó a operar en enero del 2007, instituyó en Chile la modalidad de suministro que ha sido implementada en varios países de Europa y América Latina. Esta ley establece el catálogo de faenas que pueden ser suministradas: de carácter transitorio, de emergencia y con duración máxima de 180 días.

Según Diego López, abogado laboralista de la Dirección del Trabajo<sup>94</sup>, el carácter transitorio y temporal de algunas plataformas de servicios telefónicas se adecúa al mercado que se abrió para el suministro. A diferencia de la subcontratación que opera como externalización de primer grado se produce una externalización de segundo grado que implica, en este caso particular, que el call center no es empleador sino que solicita la provisión de trabajadores/as a una empresa suministradora de trabajadores/as transitorios. Estos trabajadores/as son contratados por la empresa suministradora pero desarrollan sus faenas en el call center.

Según López, se aplica la misma responsabilidad indirecta que con la subcontratación. La ley establece que esta empresa usuaria de suministro es

---

<sup>94</sup> En entrevista realizada el año 2010 durante el trabajo de campo de la investigación.



subsidiariamente responsable; es decir, puede ser codemandada en el caso de que los trabajadores/as de la empresa suministradora no reciban de su empleador el pago de salarios y el pago de cotizaciones previsionales. Al igual que en el trabajo subcontratado, las empresas suministradoras tienen responsabilidad directa en garantizar la higiene y seguridad de los trabajadores/as en la propia faena; sin embargo, a diferencia de las empresas subcontratistas, las empresas suministradoras no son responsables del pago de las indemnizaciones por despido. Como señala López, está previsto en la ley que el trabajo suministrado no tenga derecho a indemnización porque son considerados trabajos de temporada.

Como constata Kremerman (2005), el suministro de trabajadores/as es parte de la extensa cadena de subcontratación que existe en los call centers en Chile. En la externalización de segundo grado la subcontratación implica que los trabajadores/as son contratados por una empresa suministradora, trabajan en una segunda empresa subcontratista y laboran concretamente en campañas para una tercera empresa. La utilidad del trabajo es para un tercero, sostiene López: la empresa que contrató los servicios del call center. La explotación del trabajo está mucho más lejana de quien lo contrata.

De todas las empresas conocidas en este estudio, sólo dos contaban con trabajo suministrado y en formatos diferentes. Uno de los call centers contrata

trabajadores/as de varias empresas suministradoras que laboran en conjunto con aquellos contratados directamente por la empresa subcontratista. En el otro caso conocido, se constituyó una empresa de servicios transitorios que opera en el call center y que contrata mensualmente a los teleoperadores/as hasta un máximo de seis meses.

Los trabajadores/as suministrados que fueron entrevistados reconocen diferencias significativas entre sus condiciones laborales y las de los operarios/as contratados directamente por la empresa. Según los testimonios de dos teleoperadores/as suministrados, sus salarios son bastante menores que los de trabajadores/as con contrato directo, realizando las mismas labores y la misma jornada de trabajo. Junto a las diferencias salariales, el menor tiempo de vacaciones, los nulos beneficios para los hijos/as de los trabajadores/as y los errores habituales en los cálculos del salario mensual son mencionados por los teleoperadores/as suministrados como evidencias que muestran sus precarias condiciones laborales y las diferencias con los trabajadores/as con contrato directo.

En el caso de Paola, trabajadora suministrada en el call center Spanish global, las condiciones laborales precarias y la constatación de las diferencias con los teleoperadores/as contratados directamente por el call center la motivaron a poner término a su relación laboral con la empresa suministradora: *ENTEL es una empresa*

*buena, pero la empresa externa está por abajo... esas son las malas. Tendría que haber quedado directamente trabajando con ENTEL. Por ejemplo, si en el mes yo me hacía 30 ventas, que eran como 70 lucas [pesos chilenos] más de mi sueldo... no me las pagaban po'. Me pagaban 30 lucas, 40... Entonces al final yo sacaba todas las cuentas de todas las ventas que yo tenía y no me calzaban.... siempre me faltaba plata. Que había algo raro, algo extraño. Que se están yendo por dentro, no me están pagando todos los servicios. Así que me fui... Trabajando directamente con ENTEL es buena, pero empresa externa no.*

En una de las empresas de call center que utiliza fuerza de trabajo suministrada se evidenció que no sólo los teleoperadores/as operan bajo esta figura de contratación sino también los supervisores/as. Las empresas suministradoras de trabajadores/as ponen a disposición de los call centers las dos primeras líneas de la jerarquía de las *fábricas de la charla*: teleoperadores/as y supervisores/as.

Al igual que los ejecutivos/as, los supervisores/as cumplen las mismas funciones y jornadas de trabajo que los supervisores/as contratados directamente por la empresa; sin embargo, no se evidencian en los dos casos estudiados diferencias significativas de salarios o condiciones laborales.

Uno de los ejecutivos suministrados señala que las diferencias en las condiciones laborales no sólo son evidentes en relación a los trabajadores/as contratados directamente por el call center, sino también, y de modo más significativo aún, con los trabajadores/as de la empresa a la cual presta servicios el call center. En este caso particular, Cristóbal –teleoperador que es contratado por la empresa subcontratista Sermec, labora en las oficinas del call center de Entel y trabaja en la venta de seguros para el banco Santander- compara sus condiciones laborales con los trabajadores de la empresa a la cual presta sus servicios el call center: *los del Santander por la misma pega [trabajo] están ganando no sé 500 lucas [pesos chilenos], más los bonos todo. Reciben como de un millón al mes. Y nosotros ganando el sueldo mínimo. Y después de veinte ventas nos daban recién una comisión y a los del banco Santander desde la tercera venta ya les estaban comisionando. Lo único es que había que ir de vestón y corbata. Nada más.*

El testimonio de Cristóbal permite corroborar la tendencia observada en la organización de la fuerza de trabajo del sector servicios en las últimas décadas en América Latina (De la Garza, 2000; Antunes, 2002): un núcleo pequeño de trabajadores/as con derechos laborales contratados directamente por la empresa y una amplia franja de trabajadores/as subcontratados y precarizados. El suministro de trabajadores/as, sin embargo, permite incluir una distinción en el marco de la amplia franja de trabajadores/as subcontratados situando a los suministrados en su borde más externo: precarios/as entre los precarios/as.

Las diferencias entre estos dos sectores se evidencian también en las formas de organizar el trabajo en las empresas que requieren los servicios de un call center. La jerarquía en las prioridades empresariales sitúa en el núcleo central de trabajadores/as las labores y sectores que aseguran mejores resultados y mayores ganancias y mantiene en la franja subcontractada y suministrada los sectores menos relevantes para sus intereses. Como sostiene Cristóbal, teleoperador de Sermec: *Ellos (el banco) atienden directamente al público, pero público abc1 [sector socioeconómico más alto], y nosotros a todo el resto. Nosotros incluso a trabajadores. Que tuvieran un sueldo mínimo ya con eso el banco les quería meter crédito. A esos atendemos nosotros.*

Un caso particular lo constituye la empresa de servicios transitorios SPA que opera en el call center Multivoice. Según las dirigentas sindicales de la FETRACALL, posterior a un despido masivo de teleoperadores/as, se constituyó esta empresa que contrata a los teleoperadores/as mes a mes hasta un máximo de seis meses. El discurso de la empresa propone la incorporación al call center luego de transcurridos los seis meses de contratación mensual; sin embargo, las dirigentas sindicales de FETRACALL señalan que esto ha ocurrido sólo en casos excepcionales.

Al igual que en los casos conocidos de suministro en los call centers, los trabajadores/as de Spa cumplen las mismas funciones y jornadas laborales de los

trabajadores contratados directamente por la empresa; sin embargo, las dirigentes sindicales de FETRACALL señalan que los salarios de los teleoperadores/as son menores en la empresa suministradora.

La instalación de esta empresa de servicios transitorios implica para las dirigentes nacionales de los call centers una vulneración importante de los derechos laborales, más aún considerando que los trabajadores/as suministrados constituyen cerca de un tercio de la fuerza de trabajo ocupada en el call center. Los menores salarios que perciben los trabajadores/as de la empresa suministradora, la contratación mensual que implica el no reconocimiento de antigüedad laboral, el no pago de la indemnización por despido y la desprotección en los derechos de maternidad, son mencionados por las dirigentes como factores que precarizan aún más las condiciones laborales de los teleoperadores/as.

El tipo de contratación de la empresa de servicios transitorios impide además la afiliación sindical, debilitando a una importante organización laboral que reúne al sindicato de la empresa de call center y a parte importante de la dirigencia de la FETRACALL. Según las dirigentes nacionales, la imposibilidad de sindicalización ha sido una razón de la mayor relevancia para despedir masivamente a teleoperadore/as del call center y contratar a nuevos trabajadores/as bajo esta nueva figura de suministro.

Según el abogado laboralista de la Dirección del Trabajo, formalmente los trabajadores/as suministrados de call centers tienen derecho a sindicalizarse, pero un acuerdo colectivo dura dos años y este tipo de trabajadores/as pueden laborar máximo hasta seis meses. En estos casos, sostiene López, el sindicalismo pierde mucho de utilidad y el mejoramiento de condiciones de trabajo, el aumento de salarios, etc., se vuelve complejo en cuanto las empresas suministradoras argumentan que las ganancias son de la empresa subcontratista y sus ganancias se restringen sólo al precio cobrado a la empresa de call center.

Por otra parte, las dirigentas de FETRACALL señalan que si bien la figura “empresa de servicios transitorios” está estipulada por el código laboral, se justifica su existencia sólo en casos excepcionales en que la alta demanda de servicios requiere un mayor número de trabajadores/as. En el caso de Spa, su instalación como servicio permanente, rotativo y no excepcional, incumpliría el carácter estipulado legalmente para este tipo de empresas. Todas estas razones han motivado a la FETRACALL a denunciar formalmente a esta empresa a los organismos estatales competentes, orientando la reivindicación sindical a demandar el traspaso de los trabajadores/as de la empresa de servicios transitorios a la empresa de call center.

Según los datos recogidos, el suministro de trabajadores/as no es una práctica habitual en los call centers. El carácter temporal del trabajo suministrado

especificado en la ley no se ajusta al tiempo de contratación de los trabajadores/as evidenciado en este estudio: en promedio tres años en el caso de los teleoperadores/as y cuatro años en los supervisores/as. En los dos casos en que se utiliza fuerza de trabajo suministrada se evidencia una explotación más intensiva que la constatada en los trabajadores/as contratados directamente por las empresas de call center. Las diferencias salariales y en las condiciones de trabajo, la imposibilidad de sindicalización y el no derecho a indemnización por despido, dan cuenta de la mayor precariedad laboral de los trabajadores/as suministrados y de la extensa cadena de subcontratación que coloca a los trabajadores/as en una relación laboral compleja, vinculándose con tres empresas paralelamente.

A modo de síntesis, es posible constatar que la estructura organizacional en los call centers estudiados no tiene diferencias con las formas de organización evidenciadas tanto en los estudios empíricos realizados en Chile como en los otros países de América Latina. En todos los casos, la amplia base de la jerarquía organizacional está compuesta por los teleoperadores/as cuyos salarios corresponden entre el 70% y el 80% de los costos de producción de estas empresas. Los bajos costos que implican la tecnología básica utilizada, la escasa capacitación y la infraestructura mínima que requieren para su actividad sumado a las políticas estatales que implican en el caso de Chile financiamiento directo a las empresas, evidencian que las importantes y crecientes ganancias de los call centers se basan en la explotación intensiva de la fuerza de trabajo.



La nueva “profesionalidad” basada en habilidades humanas básicas y aprendida por tanto fuera del entorno laboral y la utilización de las relaciones personales y de los valores como el oportunismo y el cinismo señalados por Virno (2003a, 2003b) como características del trabajo posfordista, son similares a lo observado en los estudios empíricos revisados.

Los “estímulos” a la producción sólo son mencionados por Mazzei (2006) en el estudio de los call centers brasileños; y al igual que en Chile, no son procedimientos de uso masivo en las *fábricas de la charla*.

A pesar de que la cadena de subcontratación que implica el suministro de trabajadores/as permite a las empresas de call centers contar con fuerza de trabajo aún más barata que la disponible a través de contratos directos, sólo es mencionada en el estudio de México. Al parecer, no es un procedimiento extendido en los call centers latinoamericanos y en el caso de Chile sólo se utiliza en dos de las empresas estudiadas. Su uso en los límites de la legalidad vigente y la utilización de otros formatos de explotación de la fuerza de trabajo parecen no justificar su implementación.



## Capítulo 7

### **Control y rutinización en el proceso de trabajo: taylorismo telefónico.**

En este capítulo se describen los mecanismos de control del tiempo y de los cuerpos que se implementan en los call centers estudiados y que forman parte de las formas de organización del trabajo en estas empresas. Se mencionan también los incipientes mecanismos de resistencia que los trabajadores/as oponen individualmente a estos dispositivos de disciplinamiento de la fuerza de trabajo.

#### **7.1. Dispositivos de control en los call centers.**

La organización del trabajo en los call centers se rige formalmente por un control estricto del tiempo de trabajo y la calidad de los servicios. Las empresas disponen de diversos dispositivos de control orientados a mantener un completo manejo del trabajo de los teleoperadores/as. Uno de estos mecanismos es el “script”, una detallada guía escrita que define los contenidos específicos que los

teleoperadores/as deben decir de manera textual. El script se utiliza fundamentalmente en las llamadas realizadas y permite estandarizar el habla de los trabajadores/as que deben guiarse de modo estricto por esta pauta, desde el saludo inicial a los clientes hasta el final de la llamada realizada. Cada campaña tiene un script diferente, incluyendo las informaciones específicas del servicio que se ofrece al usuario; sin embargo, la mayoría de ellos considera aspectos similares.

Algunos trabajadores/as entrevistados señalan que en los call centers en que laboran se exige la utilización estricta del script y la más mínima modificación de la pauta es considerada una falta, afecta por tanto a sus salarios y pueden incluso ser despedidos por este motivo. Como se constata en lo señalado por Carla, joven teleoperadora de Emergia, en estos casos los trabajadores/as no tienen posibilidades de utilizar sus capacidades de diálogo y negociación y se restringen a repetir en cada llamada la pauta definida para cada campaña: *en Atento trabajé mucho tiempo con script de atención cuando estaba en ventas. Entonces tú le vendías, después venía un certificador de ventas y le decía 'usted está contratando el servicio tanto', y tú le tenías que leer el contrato. Ni siquiera podía utilizar una palabra diferente, porque se podía malinterpretar, pero te lo aprendes de memoria, es mecánico.*

En otros casos, los teleoperadores/as que operan en plataformas de recepción de llamadas utilizan el script sólo como una guía general y se les exige la mención de ciertos datos ineludibles para el servicio específico que se ofrece. Algunos teleoperadores/as mencionan que la presión por el cumplimiento de metas motivó a los supervisores/as a otorgarles absoluta libertad en el diálogo con los clientes. En estos casos -como se observa en la entrevista realizada a Roberto, teleoperador de Emergia-, el script existe, es conocido por los trabajadores/as pero no es utilizado, lo que permite a los teleoperadores/as ocultar información o tergiversarla, en diálogos engañosos orientados generalmente al logro de ventas<sup>95</sup>: *yo trabajé en ventas, ahí nos daban una pauta y nos decían ustedes vean cómo lo dicen. Pueden cambiar el orden, pueden cambiar las palabras. Mientras le dijeras todo, pero no se diera cuenta el cliente, bien. No importa cómo lo digas, lo único que importa es que pase, que pase. Entonces el cliente dice acepto y ahí cortas.*

Otro dispositivo de control relevante en la organización del trabajo en los call centers es el Tiempo Medio de Operación, TMO, que se instauró para controlar el tiempo de trabajo de los teleoperadores/as hace algunos años atrás en todos los call centers considerados en esta investigación. El TMO mide los minutos exactos de duración de las llamadas *inbound* u *outbound* que los teleoperadores/as realizan y es

---

<sup>95</sup> La utilización de procedimientos engañosos para realizar ventas en los call centers, será detallada en el capítulo 9.

una medición considerada en el control de calidad del trabajo y, por tanto, parte relevante en la definición de la parte variable del salario de los teleoperadores/as.

En el periodo de instalación de los call centers en Chile el TMO no era considerado parte constitutiva del salario de los trabajadores/as y sólo comenzó a ser incluido en los últimos años. Como se mencionará en el capítulo relativo a salarios, la mayoría de los sujetos/as entrevistados/as señalan que la incorporación del TMO significó una reducción significativa de los salarios por la imposibilidad de cumplir el tiempo de atención a los usuarios dispuesto por la empresa. Considerando que el salario de los supervisores/as se compone también de una parte variable definida por el rendimiento de los teleoperadores/as a su cargo, es posible afirmar que la incorporación del TMO no sólo implicó reducciones salariales para los teleoperadores/as sino también para los supervisores/as.

Como se detallará en el capítulo 8, los contratos de trabajo de los teleoperadores/as de call centers incluyen un anexo en el cual se especifican los aspectos que se medirán para definir la parte variable del salario. El TMO es uno de los puntos incluido en los anexos al contrato de trabajo, y según la mayoría de los ejecutivos/as entrevistados, se ha ido modificando aumentando progresivamente el nivel de exigencia en el cumplimiento del tiempo máximo aceptable en cada llamada.

Como se describirá más adelante, la presión para el logro del TMO exigido por las empresas ha generado importantes grados de estrés y agotamiento en los teleoperadores/as.

Sólo en el caso de Mariana, teleoperadora de Atento, no se considera el TMO como parte de su contrato de trabajo producto de la negociación individual de sus condiciones laborales. Sin embargo, el efecto de esta medida de control del tiempo sobre los supervisores/as de la empresa termina afectándola igualmente: *mi contrato no incluye el TMO, pero ¿qué pasa? que el TMO les influye a los supervisores, entonces si yo estoy con un TMO alto a ellos les baja el sueldo y por eso que el látigo siempre, chicoteando [presionando]. ...terminé agotadísima, de hecho estoy con estrés por eso que estoy con licencia.*

El TMO como dispositivo de control se constituye no sólo como una medición estricta del tiempo de trabajo de los trabajadores/as y por tanto de control de la productividad, sino como un mecanismo que permite aumentar las ganancias de las empresas de call centers a través de la reducción real de los salarios de los trabajadores/as.

Junto al control del tiempo de atención a los usuarios a través del TMO, los call centers disponen de una medición estricta del tiempo de conexión de los

teleoperadores/as a las plataformas cibernéticas de trabajo. El tiempo libre disponible dentro de la jornada laboral varía dependiendo de la cantidad de horas y turnos de cada teleoperador/a. En la mayoría de los casos, quienes laboran 45 horas semanales cuentan con treinta minutos para la comida de medio día y dos descansos de diez a quince minutos cada uno. El tiempo que los trabajadores/as ocupan fuera de este tiempo asignado por la empresa es denominado “tiempo auxiliar” y es medido de modo estricto a través de sistemas computacionales que controlan los tiempos ocupados por cada teleoperador/a. La empresa intenta reducir al máximo el “auxiliar” manteniendo el mayor tiempo posible a los teleoperadores/as disponibles para las variaciones en los flujos de llamados. Especialmente en las plataformas de llamados *inbound*, donde no se conoce con exactitud el flujo de llamados que recibirán los trabajadores/as en cada momento, es relevante para la organización del trabajo del call center mantener a los teleoperadores/as conectados y evitar los llamados en espera, denominados habitualmente llamados “en cola”. Como se evidencia en la entrevista realizada a Mariana, teleoperadora de Atento, en algunas empresas se define un tiempo máximo “auxiliar” que es controlado por los supervisores/as: *es desagradable porque a uno le están siempre midiendo el auxiliar, por ejemplo, el descanso son 10 ó 15 minutos dependiendo de las horas que haga, si uno se pasa esos minutos es más el auxiliar y el 7 por ciento es el máximo, entonces yo últimamente estaba en un 7.2 y para ellos ya es complejo.*



En la mayoría de los call centers incluidos en la investigación el tiempo utilizado para el uso del baño y para la comida de medio día debe ser registrado en el mismo sistema computacional de trabajo de los teleoperadores/as. La información exacta e individualizada es entregada por los encargados de estos sistemas de control a los supervisores/as de manera permanente. La rigidez en el uso de este sistema de control no es igual en todos los call centers. En tres de ellos se constata un control estricto del “tiempo auxiliar” y los teleoperadores/as son presionados para utilizar sólo los tiempos dispuestos por la empresa, como lo expresa claramente Francisca, teleoperadora suministrada de Sermec: *acá es bien monitoreado todo porque ponis baño en el computador [ordenador] y tenis que ir al baño ponte cuatro minutos, cinco minutos o si no los supervisores te llaman la atención, estás monitoreada por un panel que dice baño o almuerzo... no es tan fácil... te dicen con mala cara ‘¡oye estuviste 16 minutos en el baño!’.*

En otras empresas, sin embargo, el control no es tan rígido, depende de las estrategias que utilicen los supervisores/as para obtener las metas esperadas y de la resistencia que los propios trabajadores/as logran generar en su centro de trabajo. Paula, teleoperadora de Teleperformance, miembro de una organización laboral y con una postura crítica frente a la empresa, señala que efectivamente se establece un control general del tiempo pero es posible no considerar estas restricciones: *Por lo menos yo nunca tuve problemas con eso del baño; o sea, hay jefes que son pesados que no los dejan ir al baño. A mí me daba lo mismo, yo dejaba colgado, le ponía en*

*mute o algo así. Lo peor que le pueden hacer a uno es que le estén negando ir al baño. Pero a mis compañeros los retaban porque iban mucho al baño, porque estaban perdiendo muchas llamadas. A diferencia de los varones, las trabajadoras cuestionan el control del tiempo especialmente para el uso del baño. Sin embargo, depende de la capacidad de negociación individual el cumplimiento efectivo de estos mecanismos disciplinarios.*

Especialmente en las plataformas de llamadas *inbound*, donde no se controla el flujo de llamados entrantes, es fundamental el papel de los supervisores/as para mantener el equilibrio entre teleoperadores/as disponibles y llamadas recibidas, evitando las llamadas “en cola” y la posible pérdida de usuarios por espera. Esta dinámica de organización del trabajo genera estrés no sólo en los teleoperadores/as sino también en los supervisores/as, quienes enfrentan las variaciones no controladas en el flujo de llamados presionando a los teleoperadores/as para obtener su máxima disponibilidad y el mínimo tiempo fuera de la conexión a la plataforma.

Otro sistema de control asociado a la calidad de los servicios entregados por los agentes es la “escucha” o evaluación del contenido de las llamadas. Un porcentaje de las llamadas realizadas por los teleoperadores/as son escuchadas directamente o grabadas, escuchadas y evaluadas según parámetros definidos por la empresa (ver

anexo N° 5). Los call centers incluidos en este estudio cuentan con un área de mejoramiento de calidad del servicio que se ocupa de esta evaluación, y que al igual que el TMO, es considerada en la definición de la parte variable del salario de los agentes telefónicos. El grado de cumplimiento de los parámetros definidos por la empresa otorga a los teleoperadores/as un bono de calidad o nota que forma parte importante de su salario. Sin embargo, los trabajadores/as no conocen los procedimientos ni los aspectos evaluados, señalan una absoluta arbitrariedad en las mediciones de calidad y errores permanentes en los cálculos de la parte variable de sus salarios. Como señala Eda, trabajadora suministrada de Sermec: *antes tú decías al cliente ¿tiene alguna consulta o duda?; y ¿qué pasó?, que después eso te lo quebraban... podía ser todo cien pero si tú decías eso, estaba mal, tenías que decirle ¿le queda clara la información? y ahí te bajaba el bono al tiro [inmediatamente]*. Sólo en uno de los call centers se considera la escucha y evaluación de las llamadas, no sólo como mediciones de calidad para la definición de la parte variable del salario, sino también como mecanismo de capacitación para los agentes que obtienen notas deficientes según los parámetros empresariales.

En algunas campañas, el control de calidad de las llamadas está dado por un sistema de evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios. Mediante un sistema predictivo que devuelve la llamada, los usuarios valoran directamente la atención recibida por el teleoperador/a y esta evaluación es incorporada al cálculo de la parte variable de su salario.

Algunos teleoperadores/as entrevistados señalan que las malas calificaciones reiteradas en estas evaluaciones de calidad pueden significar el despido del trabajador/a.

Junto al control del tiempo y de calidad de las llamadas, el cumplimiento de las metas dispuestas por la empresa -habitualmente en las plataformas de televentas- opera como otro importante dispositivo de control. El logro de las metas incide directamente en la parte variable del salario de los ejecutivos/as, lo que los obliga a intensificar su ritmo de trabajo para alcanzar el rendimiento exigido.

Así, los supervisores/as juegan un rol fundamental en los sistemas de control instalados en los call centers. Ellos/as son los encargados de lograr que los teleoperadores/as se ajusten a los requerimientos de uso del tiempo, de calidad de las llamadas y logro de metas dispuestos por la empresa y en muchos casos evalúan mensualmente a los trabajadores/as a su cargo. Generalmente, los supervisores/as presionan e intensifican el ritmo de trabajo de los teleoperadores/as, como lo señala Cristóbal, teleoperador de Sermec: *están ahí mismo los supervisores, todo el día y esos sí que están con el látigo atrás de uno. Te empiezan a molestar, tuve hasta problemas casi psicológicos trabajando allí. Si te va bien no te pescan [no te molestan] pero si te va mal, te pescan pal' jaleo [molestan]. Te presionan y te dicen cosas para que te apures, para que vendas más.*

Considerando que una parte relevante del salario de los supervisores/as depende del rendimiento de los teleoperadores/as con que trabaja, es posible suponer que el control y la exigencia permanente sobre los agentes buscan obtener mejores resultados personales. Como sostiene Tina, joven supervisora de Atento: *todo lo que haga el tele operador se pega al supervisor, eh... auxiliares improductivos es lo que llaman aquí el descanso: el baño y la enfermería, que hay un tiempo para eso, si se exceden eso nos pega a nosotros en la plata. También el TMO que llaman, también hay un rango que no se deben pasar y si se pasan nos afecta a nosotros... ese es el control que nosotros debemos tener.*

Los supervisores/as tienen herramientas administrativas de control que les permiten organizar el trabajo de los teleoperadores/as a su cargo y cumplir con los requerimientos empresariales; sin embargo, asumen ciertos rangos de flexibilidad de acuerdo al conocimiento personal de los trabajadores/as. Los rígidos sistemas de medición y control no son aplicados de manera estricta por la mayoría de los supervisores/as entrevistados, quienes utilizan sus propias estrategias para obtener los resultados esperados. Esto se evidencia, por ejemplo, en lo señalado por Pedro, supervisor de Teleperformance, quien pese a mantener una identidad cercana a la empresa adecúa los procedimientos rígidos y estandarizados introduciendo sus propios criterios de organización del trabajo: *todo es medible, pero uno conoce a las personas y los grupos de trabajo y con ciertas personas con las que uno trabaja uno puede llegar a tomar decisiones... Si una persona cambia de servicio o se cambia de*

*horario, puede trabajar mejor. A veces hay que tomar en cuenta que no siempre apretadas funcionan las palancas necesarias para poder lograr que esa persona dé buenos resultados.*

Otro sistema que da cuenta de las múltiples formas de control en las *fábricas de la charla* es una pantalla ubicada en los lugares de trabajo que informa permanentemente de las llamadas en espera, presionando el ritmo de trabajo de supervisores/as y agentes. Este procedimiento es mencionado sólo por una teleoperadora de Emergia –Ligia-, en un call center anterior al que se ocupaba en el momento de la entrevista: *te caían, te caían las llamadas y había siempre mucha llamada. Entonces, había siempre cola. Entonces en ese call center no te podías pararte. Había que pedir permiso para ir al baño, porque siempre estaba en cola. Después pusieron una pantalla como una torta y decía ahí las llamadas que había en espera y estaba la supervisora todo el rato detrás de ti. Era estresante, por la llamada y por el ambiente. Entonces yo me enfermé ahí. Me enfermé del colon.*

Los teleoperadores/as que se ocupan en jornadas laborales nocturnas señalan que el ritmo de trabajo en este horario es más lento, los dispositivos de control disminuyen considerablemente y, en algunos casos, prescinden de los supervisores/as permitiéndoles incluso el uso de tiempo libre en este horario.

Al igual que el salario de los teleoperadores/as, la remuneración de los supervisores/as contempla una parte fija y una variable. En todos los casos estudiados, la parte variable depende del rendimiento de los ejecutivos/as. Sin embargo, en el caso de una empresa de call center, los trabajadores/as mencionan además complejos sistemas de evaluación mensual. Pruebas de conocimiento del servicio, medición de los indicadores operacionales para evaluar el cumplimiento de metas de cada campaña y evaluación de la jefatura directa mediante una encuesta que evalúa el trato, favoritismos, etc., forman parte de este estricto sistema de control de los supervisores/as.

Los diversos mecanismos de control de los trabajadores/as, focalizados en su gran mayoría en los teleoperadores/as, que dan cuenta de la relevancia de la medición y del control estricto como factores centrales para aumentar la productividad de los trabajadores/as y maximizar las ganancias empresariales en los call centers. Estos mismos dispositivos de control se utilizan en las *fábricas de la charla* ubicadas en otros países de América Latina. La estandarización de los procedimientos de estas empresas y el rápido movimiento de los capitales entre los países latinoamericanos podrían explicar la utilización de los mismos formatos de disciplinamiento y de control estricto del tiempo que permiten situar a las *fábricas de la charla* como formas tayloristas de organización del trabajo.

## 7.2. Organización del espacio y disciplinamiento de los cuerpos.

Los call centers estudiados están ubicados en el área urbana de la ciudad de Santiago de Chile, la mayoría de ellos en el centro de la gran ciudad, en espacios utilizados mayoritariamente por empresas del sector servicios, administración y finanzas. Algunos de ellos desarrollan su trabajo en grandes edificaciones utilizadas sólo por una empresa y otros ocupan varios niveles en modernos edificios de altura. Como se observa en las siguientes fotografías, las *fábricas del habla* desarrollan su quehacer en un ámbito espacial en que se impone la dinámica propia del trabajo del sector servicios: espacios urbanos de modernas construcciones, jornadas laborales intensivas que generan dinámicas de encuentro ocasionales en lugares no concebidos para la convivencia (pasillos, escaleras, hall), tránsito mayoritario de trabajadores/as jóvenes.

Las empresas observadas cuentan con modernos sistemas automáticos de control de entrada y salida de los trabajadores/as; habitualmente, con tarjetas y en un call center por identificación digital que les permite el control estricto no sólo del cumplimiento horario diario sino también de los tiempos de descanso en cada jornada laboral.





Call center Teleperformance.



Call center DTS.

A través de la observación directa fue posible conocer las instalaciones de las *fábricas de la charla* y constatar la organización del espacio señalada en los estudios sobre call centers en otros países: grandes salones con cientos de cubículos individuales donde trabajan simultáneamente entre 100 y 300 teleoperadores/as.



Los espacios de trabajo de los teleoperadores/as llamados habitualmente “posiciones”, no son de uso personal de los trabajadores/as y suelen ser utilizados por varias personas en las diferentes jornadas de trabajo dispuestas por la empresa. Según algunos supervisores/as las “posiciones” suelen ser la mitad del número total de teleoperadores/as de la empresa. Algunos teleoperadores/as con mayor tiempo

en las empresas disponen sus objetos personales en un cubículo generalmente utilizado por ellos/as. Sin embargo, la mayoría no cuenta con un espacio laboral para su uso personal.



En las observaciones directas realizadas en dos call centers pude constatar que la organización del espacio físico está dispuesta como un sistema más de control. En la cabecera de fila y en muchos casos a una altura mayor que los cubículos de los teleoperadores/as, se ubican los supervisores/as y en algunas plataformas los encargados de las empresas contratantes, que no mantienen comunicación con los teleoperadores/as, pero que cumplen también una función de control general sobre el trabajo del call center subcontratado. Esta ubicación les permite a los supervisores/as el contacto directo y rápido con los ejecutivos/as a su cargo y especialmente el control del tiempo de conexión. Como se observa en el Esquema

7. i 2d2p . ntsl 7. 3 s nts x7. 2 2x7 27 2 n 2 l t 2 l 2 d l 2 p i d l 2 l 2 . 2 f 2 n 2 n 2 l i 2 1 l 2  
 xx 2 7 s l 2 F l 2 x 2 9 2 s 2 l 2 n 2 l 2 7. 2 o l 2 d s 2 7 l 2 i f . l 2 t 2 l 2 . n 2 x 2 2 . l 2 ó f 2 l 2 n 2 l 2 7. 2 x s 2 2 4 2 d 2 n 7. l 2  
 . l i 2 1 l 2 l 2 7. 2 t 2 d 2 2 a 2 7. 2 x s 2 2 a 2 f 2 t 2 l 2 s 2 l 2 2 ó f . 2 x . l 2 . 2 p 2 l 2 t . n 2 f 2 n 2 2 b 2 l 2 l 2 m 2 2 s 2 p 2 i 2 x . t 2 2 7. x 2  
 . l i 2 1 l 2 s 2 x 2 s 2 d 2 x 2 2 2

2

**2 n s i T R 2 2 2 . 2 x 2**

2 l 2 t 2 d 2 f 2 l 2 m 2 2 2 x 2 2 n 2 t . d 2

2



2 f . n t . 2 2 2 s 2 d 2 l 2 m 2 2 d 2 s i 2 2 2

2

Las campañas de las empresas contratantes y las plataformas de trabajo de cada servicio ocupan lugares diferentes en el edificio de cada call center, dependiendo de la cantidad de teleoperadores/as ocupados en cada una de ellas. Algunas plataformas pueden ocupar sólo un sector de un nivel del call center; en cambio otras (especialmente las de televentas y de atención al cliente), pueden utilizar varios niveles.

En los amplios salones donde laboran los teleoperadores/as es posible observar propaganda de las empresas subcontratantes que destaca las cualidades de los productos ofrecidos en las campañas específicas y que dan identidad a cada sector del call center. Se observan además los resultados de competencias y concursos organizados por los supervisores/as para aumentar la productividad de su grupo.

Todas las *fábricas de la charla* observadas cuentan con espacios dispuestos para la comida de los trabajadores/as, bien equipadas y de fácil acceso pero absolutamente insuficientes para el número de personas que laboran en cada jornada laboral. Es habitual, entonces, observar a los trabajadores/as de los call centers merendando fuera de los edificios o en las áreas verdes cercanas a la empresa, que se vuelven espacios de socialización y encuentro entre los jóvenes trabajadores/as.

La organización física de estas empresas dispone también de espacios de recreo para los trabajadores/as (sillones en espacios cerrados, bancas en espacios abiertos y juegos recreativos en un caso) que suelen ser usados en los escasos momentos de descanso durante la jornada laboral. Como las campañas organizan las jornadas y labores de maneras diferentes, es común observar un incesante movimiento de personas que entran y salen de la *fábrica de la charla* usando los dispositivos de control dispuestos para este fin. Los escasos minutos de descanso en la jornada laboral son espacios de convivencia entre trabajadores/as jóvenes que valoran altamente esta dinámica de encuentro. Estos lugares fueron de la mayor relevancia para el rapport en el trabajo de campo y para lograr los contactos iniciales con los teleoperadores/as y supervisores/as que luego entrevisté. En general, los baños son accesibles y en la cantidad necesaria para el uso de los trabajadores/as y, en un caso, la empresa dispone de casilleros para el uso de los/as agentes telefónicos.

La labor concreta de los teleoperadores/as como agentes telefónicos los obliga a mantener una posición estática del cuerpo durante toda la jornada laboral. La exigencia de permanecer el mayor tiempo conectados y el control estricto del “tiempo auxiliar”, generan la obligatoriedad de mantenerse en su posición y evitar pararse de su cubículo de trabajo, especialmente en las plataformas *inbound*, donde no se controla el flujo de llamadas entrantes y es necesaria la mayor disponibilidad de los teleoperadores/as.

En las observaciones realizadas, fueron evidentes las diferencias en el uso del cuerpo y del espacio de las diversas plataformas. En las plataformas de televentas y de atención al cliente el movimiento de las personas en los pasillos era mínimo y se evidenciaba una mayor concentración de los teleoperadores/as en su labor. Los cuerpos se mantenían más bien inmóviles y sólo se escuchaba el zumbido de cientos de voces hablando al mismo tiempo. En las plataformas back office, en cambio, donde no operan en la atención directa de los clientes, el movimiento entre pasillos era mayor, los teleoperadores/as establecían conversaciones entre ellos/as, habitualmente sin alejarse de sus “posiciones” de trabajo y bajo la mirada permanente del supervisor/a.

Al igual que en la automatización de la gran industria, los call centers requieren un movimiento mínimo o casi nulo del cuerpo de los trabajadores/as. Sin embargo, en las *fábricas de la charla* la capacidad humana del habla es utilizada intensivamente. Los dispositivos de control tienden a disciplinar el cuerpo, a mantener una postura corporal erecta y con un mínimo de movimiento que facilite el mejor desenvolvimiento de la habilidad humana de comunicar. Al control del tiempo y a la estandarización del habla antes mencionados, se suma el disciplinamiento de los cuerpos que posiciona a las *fábricas del habla* como industrias de la rutinización. Sin embargo, los mecanismos disciplinarios del cuerpo y del habla generan respuesta de los trabajadores/as quienes de manera individual se resisten a la intensidad del trabajo y a la rutinización.

### 7.3. Formas de resistencia cotidiana a la disciplina y a la intensidad del trabajo.

A pesar de los rigurosos sistemas de control en la mayoría de las plataformas de los call centers, cerca de la mitad de los teleoperadores/as entrevistados señalan la utilización de diversas estrategias cotidianas para evadir el disciplinamiento y las pesadas cargas de trabajo en estas empresas. Uno de los mecanismos utilizado en los call centers –y también en otros sectores laborales que ha generado la preocupación del empresariado en Chile- es el empleo de las licencias médicas para tomar descansos durante el periodo laboral. En los sujetos entrevistados sólo se evidencia el uso de licencia médica como mecanismo de descanso laboral en dos casos. Uno de ellos es Javier, teleoperador de Teleperformance, quien muestra un amplio manejo en estos procedimientos: *estoy con licencia, llevo dos meses con licencia y vuelvo ahora el sábado, vas aprendiendo a tomar licencia que es lo que tienes que hacer para alcanzar un período de dos meses y seguir recibiendo tu sueldo que se promedia de los últimos meses, para que cuando te paguen la licencia te la paguen alta y así vas aprendiendo de todos esos temas...* Algunas personas entrevistadas señalan que el agotamiento y las dificultades para acceder a las vacaciones legales, entre otros factores, generan el uso habitual de las licencias médicas entre los teleoperadores/as de las *fábricas de la charla*.



También se mencionan como formas de disminuir la intensidad y el estrés del trabajo: la comunicación virtual interna entre los teleoperadores/as, el uso de internet para cuestiones personales –especialmente en los turnos de noche-, el corte y reinicio de las llamadas para alcanzar el tiempo requerido en la atención a los clientes TMO, el cuidado de la calidad de la atención requerida por la empresa sólo los días en que se realiza la “escucha” o evaluación de las llamadas, ocupar más tiempo del permitido en los servicios higiénicos y/o tomando café a pesar de los descuentos en el bono de calidad, entre otros.

Si bien las *fábricas del habla* se caracterizan por un estricto control del tiempo y del trabajo, se constatan diversos mecanismos utilizados por los teleoperadores/as para subvertir la disciplina y la intensidad del trabajo. No se observa el uso intencionado o colectivo de estos procedimientos que permitiese evidenciar formas de resistencia organizada a la explotación de la fuerza de trabajo.

Según Micheli (2007), en los call centers se evidencia la instalación de una nueva racionalidad que pone énfasis en la intensificación y el control del trabajo, una nueva dinámica laboral que desafía la geografía y comprime el tiempo intensificando el esfuerzo humano. Sin embargo, el estudio de Venco (2007) realizado en Brasil sostiene que estas especificidades de organización rígida del trabajo no conforman un modelo exclusivo de organización laboral. Si bien se

incorporan nuevas características como la inclusión de los clientes en las nuevas “líneas de montaje” posfordista, mantienen también rasgos propios del modelo industrial taylorista como el trabajo repetitivo y el control de los tiempos y los movimientos. A este respecto, Del Bono (2009: 19) señala que “... los call centers se rigen por viejas formas de racionalización taylorista, reinstaladas, que funcionan en el seno de la economía de servicios. La lógica prescriptiva taylorista se manifiesta en la presencia de una serie de elementos -tiempos, contenido del trabajo, control- que restringen la autonomía de los agentes, encorsetándolos en funciones simples y rutinarias.”

Buscatto (2002) afirma que de la rígida organización fordista del trabajo que obligaba a los trabajadores/as a la repetición permanente de una labor específica en la cadena de montaje, pasamos a una repetición permanente en el uso del habla en los call centers, es decir, a un “taylorismo telefónico” que rutiniza la comunicación. En las *fábricas de la charla*, sostiene Virno (en Colectivo Situaciones, 2006), el movimiento no es de diferenciación respecto a lo mecánico sino por el contrario es de mecanización de lo más propiamente humano. Los dispositivos de control de los call centers reducen hasta casi hacerlo desaparecer el carácter imprevisto, y contingente que tiene toda conversación. El uso de las tecnologías de la comunicación que se han masificado en las últimas décadas es justamente lo que permite, según Fumagalli (2010), controlar numéricamente el trabajo cognitivo, codificar el habla y estandarizar los procesos productivos basados en el lenguaje.

Esta estandarización del habla implicaría, según el investigador italiano, una pérdida de cualidades en el uso del lenguaje, la banalización y desvalorización de su contenido y también de su propia existencia. Como se mencionará en el capítulo 7, los procedimientos tayloristas y su impacto mediante el vaciamiento de las cualidades más significativas del habla dan cuenta de las nuevas formas que asume el extrañamiento en el capitalismo contemporáneo.

El control del habla –a través del script y la “escucha”- revela la intención empresarial de estandarizar la comunicación y evitar la menor intervención posible de los teleoperadores/as en la comunicación con los clientes. Como señala Del Bono (2010), los empresarios buscan estandarizar los parámetros de los servicios prestados por los call centers para dar cumplimiento a las normas internacionales y acceder a clientes más exigentes en la calidad de los servicios. La homogenización de estos parámetros permite además movilizar los capitales e instalar, sin distinción de las localizaciones, los formatos de organización y de control del trabajo estandarizados de los call centers.

Las habilidades humanas de comunicar, de convencer, de negociar, no parecen ser relevantes como herramientas de trabajo para el empresariado de este sector. El énfasis está puesto más que en estimular las capacidades de comunicación de la fuerza de trabajo en controlar el habla. A pesar de este nulo interés de los

empresarios, los propios teleoperadores/as y los supervisores/as implementan estrategias de comunicación más flexible, orientadas a mejorar sus resultados y obtener mejores salarios. La relevancia de la parte variable del salario de los teleoperadores/as que se define, entre otros aspectos, en relación al logro de metas obliga a los trabajadores/as a ir más allá de los controles y utilizar intensivamente sus capacidades subjetivas. Como detallaremos en el capítulo 9, las habilidades de seducción, el uso de la coquetería e incluso del engaño, que no son parte de los dispositivos formales de las empresas de call centers, son habitualmente utilizados en la práctica cotidiana de los teleoperadores/as. Es posible sostener que si bien desde el empresariado se impone un rígido control de los tiempos y del habla que permitirían describir a la organización del trabajo en los call centers como taylorismo telefónico, las formas de resistencia antes descritas y especialmente la intensificación de las capacidades subjetivas que los propios teleoperadores/as utilizan como iniciativa individual para mejorar sus resultados y salarios relativiza en alguna medida las políticas empresariales de organización laboral.

## Capítulo 8

### Condiciones laborales en las *fábricas de la charla*.

Otra dimensión de las condiciones laborales de los trabajadores/as en estas empresas son los tipos de contratación, los salarios y su composición fija y variable, la salud laboral y el cansancio de nuevo tipo que implica la explotación de las capacidades subjetivas, la inestabilidad e incertidumbre en las *fábricas de la charla* y el maltrato como nuevas formas de precariedad del trabajo.

#### 8.1. Los contratos de trabajo en los call centers.

En el periodo de recopilación de la información, la mayoría de los sujetos/as entrevistados/as desarrollaba sus labores de teleoperadores/as y supervisores/as con un contrato de trabajo indefinido. Sin embargo, en algunos casos los trabajadores/as iniciaron sus trabajos en call centers con contratos a plazo fijo por tres o seis meses y luego firmaron contratos indefinidos. Esta modalidad -que se observa en la empresa suministradora de trabajadoras/es Spa y en un call center-, permite a las empresas decidir el cambio desde un contrato a plazo fijo por uno

indefinido según las evaluaciones del rendimiento de los teleoperadores/as. En estos casos los trabajadores/as que no pasan a contrato indefinido son “desvinculados” de la empresa, fórmula que desdibuja la noción de “despido”.

Los contratos de los trabajadores/as de call centers se modifican cuando las campañas de las empresas específicas a las cuales presta servicios el call center terminan o según las “necesidades de la empresa”. En estos casos habitualmente se establecen “anexos” o “adjuntos” a los contratos de trabajo, mediante los cuales se modifican las jornadas de trabajo – ampliándose o restringiéndose de 31 a 45 horas semanales de trabajo de acuerdo a las necesidades de cada campaña- y especialmente las tablas de comisiones por ventas o los requerimientos necesarios para alcanzar el bono de calidad<sup>96</sup> de la campaña específica, que constituye la parte variable del salario de los teleoperadores/as. Si bien algunos/as de los sujetos/as entrevistados/as señalan que los “anexos” al contrato sólo pueden establecer iguales o mejores condiciones de trabajo, en muchos casos las modificaciones de los requisitos para alcanzar el bono de calidad generan mayores exigencias en el cumplimiento de metas, disminución del tiempo ocupado en la atención de cada llamada Tiempo Medio de Operación, TMO, restricciones en las ausencias del trabajo, etc. Como lo reflejan los testimonios de Angélica y Mariana, teleoperadoras

---

<sup>96</sup> El bono de calidad constituye la parte variable del salario de los teleoperadores/as y determina las condiciones requeridas para su obtención. Habitualmente considera la asistencia, puntualidad, el Tiempo Medio de Operación, TMO, la utilización de palabras no aceptadas, los errores en el procedimiento formal, entre otros.

de Sermec y Atento respectivamente, el aumento sistemático de las exigencias para obtener el bono de calidad, que constituye en algunos casos la mitad del salario de los teleoperadores/as, se sitúa progresivamente en límites difícilmente alcanzables por los trabajadores/as, lo que provoca la paulatina disminución de los salarios que se restringen cada vez más a la parte fija del salario:

*cada 2 o 3 meses están cambiando los contratos, pero siempre para abajo... son anexos al contrato... por ejemplo empezamos ganando bien... lo que pasa es que los bonos de calidad los suben de rango en dinero, pero que pasa, le ponen más dificultades, entonces es más difícil llegar y ganárselos (Angélica, teleoperadora Sermec).*

*El TMO es el tiempo que uno demora con el cliente en línea y ellos ponen un tiempo, que tiene que ser... generalmente ponen minuto y medio, minuto... sí más menos un minuto... un minuto 70 segundos, una cosa así. Porque todo es plata para ellos, entonces entre más se demore uno con el cliente más plata pierden ellos, entonces el TMO es para fijar un tiempo, si te pasas del tiempo no te ganas el bono; si tú llegas atrasado no te ganas el bono; si tú faltas o tienes muchas licencias en el mes no te ganas el bono. Los que estaban en ventas era comisión por ventas, nosotros en atención al cliente si teníamos bajo el TMO, bajo el tiempo que ellos decían, no nos ganábamos el bono (Mariana, teleoperadora Atento).*

Si bien algunos de los entrevistados/as señalan el logro de ciertos niveles de negociación de las condiciones establecidas en los “anexos” de los contratos, en otros casos -como menciona Marina, teleoperadora de Sermec- existen presiones y amenazas de despido para lograr la aceptación de los cambios en las condiciones contractuales: *nos hacen firmar un documento donde aceptamos la baja de la tabla de comisiones y si no aceptas te despiden. Despidieron a unos compañeros el año pasado, por necesidades de la empresa, dijeron que no les convenían porque tenían más de un año, pero todos sabemos que fue porque no quisieron firmar la baja de comisiones.*

En general, los contratos de trabajo en las *fábricas de la charla* son más bien “individualizados” de acuerdo al nivel de negociación logrado por cada trabajador/a. Como señala Mariana, teleoperadora de Atento: *yo no acepté que me cambiaran el contrato... no me convenía para nada, pero había un joven como de... no se po' unos 19, 20 años, nos llamaron y a este joven me acuerdo que le dijeron "mira, si no firmas ahora te echamos, te despedimos" y el cabro [joven] se asustó y firmó.*



## 8.2. La parte fija y variable en los salarios de los trabajadores/as.

Los salarios de los teleoperadores/as de call centers se componen de una parte fija y una parte variable: la parte fija del salario está estipulada en el contrato de trabajo y definida por el sueldo mínimo que cada año se establece en la negociación entre sindicatos, empresarios y el Estado; y la parte variable del salario se menciona en el “anexo” del contrato de trabajo e indica, según la campaña específica en que labora cada teleoperador/a, la tabla de comisiones por venta o los requerimientos para acceder al bono de calidad.

Los teleoperadores/as con mayor experiencia laboral en el sector y las dirigentes sindicales de la Federación Nacional de Trabajadores de Call Centers, FETRACALL, señalan que los salarios han disminuido progresiva y sistemáticamente a partir de la utilización del TMO a principios del 2000 y asimismo con el progresivo aumento en las exigencias para la obtención del bono de calidad, como lo señala Francisca, teleoperadora de Sermec: *al principio igual se ganaban buenas lucas [pesos chilenos], daban ganas de venir, no faltar, porque daban bonos por no faltar ni un día, daban otros bonos por nota y después empezaron a bajar los bonos, si antes ganabas 350 mil pesos y ahora ganas con suerte 250... y más o menos esa es la relación... ellos te ofrecieron tanta plata y después fueron cambiando las reglas del juego.*

Los salarios de los sujetos/as entrevistado/as varían entre 230 y 500 mil pesos chilenos<sup>97</sup> y se modifican mensualmente de acuerdo a los bonos de calidad y las comisiones por venta. Junto a las variaciones que implica un salario que comprende una parte variable, tanto los teleoperadores/as como las dirigentes sindicales señalan graves errores en el cálculo de los salarios. La mayoría de las sujetas entrevistadas señala falta de claridad y errores en los cálculos mensuales de sus salarios, lo que les obliga a la revisión y reclamo permanente y en algunas ocasiones a acudir a la intervención sindical. Según las dirigentes sindicales, la medición del rendimiento laboral que define la parte variable del salario no se establece mediante normas claras y conocidas por los trabajadores/as, sino que está definida más bien informalmente por la evaluación subjetiva de los supervisores/as: *nosotros trabajamos en base a un sueldo mixto, tenemos un sueldo base más un bono variable o comisiones, pero estas comisiones en sí, nosotros tenemos un anexo de contrato que estipula cómo se te mide a ti durante el día para que tú puedas acceder al bono mensualmente, pero eso es super subjetivo porque primero tienes al monitor de calidad y si le caes mal te jode no más y es así de simple, tienes eso, tienes las notas de calidad, por otro lado tienes el TMO, que es el tiempo que tú estás con el cliente en conversación* (Dirigenta sindical FETRACALL).

---

<sup>97</sup> 330 a 700 euros aproximadamente, año 2011.

El formato salarial de los teleoperadores/as de call centers, la informalidad en los procedimientos de evaluación y los permanentes errores en los cálculos salariales, generan irritación e incertidumbre en la mayoría de los entrevistados/as como lo refleja Victoria, teleoperadora del call center Prego: *eso lo que me molesta porque uno no sabe cuánto va a ganar, no puede postular algo más grande, comprarte una casa o cosas así porque no sabemos realmente cuánto nos van a pagar a fin de mes.*

En la mayoría de los casos, los salarios de los supervisores/as se componen, al igual que el salario de los teleoperadores/as, de una parte fija y una variable. Sin embargo, el cumplimiento de metas en el caso de los supervisores/as se vincula al rendimiento, asistencia y puntualidad de los teleoperadores/as que conforman su grupo de trabajo directo, lo que explica sus amplias atribuciones para organizar las jornadas de trabajo y las diferentes estrategias para el logro de una mayor productividad.

Los salarios de los teleoperadores/as han disminuido sostenidamente en los últimos años; sin embargo, la mayoría de los/as sujetos/as entrevistados/as –tanto supervisores/as como teleoperadores/as- coincide en señalar que si bien los salarios son bajos, comparativamente son más altos que los obtenidos en empleos del sector servicios. Los salarios más bajos obtenidos por Isabel y Claudia en diversos trabajos del sector terciario, dan cuenta de esta realidad:

lo que pasa es que yo estudié turismo, trabajé en agencias de viajes también en venta de intangibles y de vendedora, pero en cuanto al sueldo, yo primera vez que gano máximo 300 (Isabel, teleoperadora Sermec).

En el fondo tú ves el mercado y más que eso una no gana, las pegas están entre 350 y 400 lucas máximo, yo estuve trabajando siete años en un supermercado y lo más que pude ganar son 180, igual te mata lo de los supermercados y tienes que trabajar los domingos (Claudia, teleoperadora Multivoice).

Efectivamente, los salarios de los trabajadores/as de call centers son superiores al salario mínimo en Chile<sup>98</sup>, inclusive en el caso de la menor remuneración que corresponde a una jornada parcial de 18 horas semanales. Sin embargo, la dinámica salarial de los call centers forma parte de las tendencias generales del país que indican una distribución del salario que se invierte desde la década del 70' –cuando el 63% de las ganancias iba al trabajo y el 37% al capital- hasta la década del 2000 cuando sólo el 40% de las ganancias va al trabajo y el 60% al capital<sup>99</sup>. Es decir, si bien los salarios de los trabajadores/as de las *fábricas de la charla* son comparativamente más altos que en otros empleos precarizados del sector servicios, siguen formando parte de una dinámica general de explotación de la fuerza de trabajo y de aumento de las ganancias del capital.

---

<sup>98</sup> 172 mil pesos chilenos en el año 2011.

<sup>99</sup> En entrevista a Hugo Fazio citada en Escobar y Kries (2005).

Según los datos obtenidos, y en concordancia con lo señalado por los/as sujetos/as entrevistados/as y las dirigentes sindicales del sector, no se observan diferencias entre los salarios de hombres y de mujeres, tanto en el caso de los teleoperadores/as como de los supervisores/as.

### **8.3. Inestabilidad e incertidumbre en las fábricas de la charla.**

La mayoría de los/as sujetos/as entrevistados/as opina que los teleoperadores/as no laboran habitualmente más de seis meses en un mismo call center. Según su perspectiva, la rotación masiva se generaría por la no renovación de contrato ante el incumplimiento de los requerimientos de la organización del trabajo –bajas evaluaciones en los bonos de calidad, incumplimiento en las metas de ventas, etc.-, y también por la deserción de los propios teleoperadores/as ante la insatisfacción por las jornadas de trabajo o los bajos salarios generados por la imposibilidad de cumplir las metas impuestas: *hay mucha rotación, mucha, mucha gente se va o la echan. Han echado a harta gente por disponibilidad, puntualidad, el tiempo que deberían estar conectados, que sacan la vuelta, y por calidad -a nosotros nos hacen creer que son como 8 o 7 grabaciones en escucha y ponen nota, si tienes malas notas durante tres meses te pueden despedir. En este tiempo han echado a hartas personas por esa razón (Marina, teleoperadora Sermec).*

Los supervisores/as entrevistados en este estudio tienen una antigüedad laboral entre los cuatro y nueve años en las empresas que trabajan actualmente; sin embargo, algunos teleoperadores/as señalan que la rotación también ocurre en este nivel de trabajadores/as de call centers, al parecer de manera menos masiva.

Según las dirigentes sindicales de FETRACALL, la rotación de los trabajadores/as se explicaría también por los despidos que implica la dinámica de deslocalización de los call centers. Las empresas que requieren los servicios de call centers movilizan sus campañas y capitales hacia los países que les aseguren menores costos y mayor acumulación de ganancias, lo que se observa -como señalan- en el movimiento de campañas desde call centers instalados en Chile hacia empresas ubicadas en otros países de la región, especialmente en Perú y Ecuador: *es terrible, imagínate tú estás todo el tiempo con la incertidumbre de que si se van los servicios perdí la pega [trabajo], es super inestable el trabajar en un call center a pesar que haya gente que lleve harta antigüedad, pero una vez que ya empiezan con el rumor de que se van a cerrar los servicios, que se van a llevar a Perú porque se está viendo que allá sale más barato. Si a nosotros nos pagan la mitad que le pagan a un trabajador en España, en Perú le pagan la mitad de lo que nos pagan a nosotros, entonces ahorrarse la mano de obra es más fácil para ellos llevarse todos los servicios pal' Perú (dirigenta sindical SINTRACALL).*

Si bien los antecedentes de los call centers en otros países de América Latina y la percepción de los/as sujetos/as entrevistados/as coinciden en señalar una masiva rotación de trabajadores/as en estas empresas, en los casos estudiados no se observa esta tendencia con un promedio de tres años en el trabajo actual en el caso de los teleoperadores/as y de cuatro años en el caso de los supervisores/as. De los cuarenta sujetos entrevistados sólo la mitad cuenta con experiencia laboral en call centers, en la mayoría de los casos en una empresa. Sólo en algunos pocos casos los teleoperadores/as trabajaron en tres o cuatro empresas de call centers con anterioridad a sus empleos actuales, en un movimiento de búsqueda de mejores condiciones laborales. No se dispone en Chile de datos concretos que permitan conocer las tendencias de la rotación en las *fábricas del habla*. Sin embargo, es posible sostener inicialmente que la característica que durante los primeros años identificaba a los call centers en el país como nichos de trabajo parcial e inestable y de ocupación fundamentalmente de estudiantes, se transforma progresivamente. Se observa una nueva y compleja dinámica que reúne, por una parte, a trabajadores/as de call centers que son incorporados/as y expulsados/as del mercado de trabajo; y por otra, a trabajadores/as que al “adaptarse” a los procedimientos y exigencias de las *fábrica del habla*, logran adquirir una antigüedad laboral y salarios más altos que en otros empleos del sector servicios. Desde la perspectiva de las dirigentes sindicales de FETRACALL, el perfil del teleoperador/a de call centers se modificó en los últimos años desde el/la estudiante/a que buscaba un empleo parcial y de bajo salario, a mujeres -habitualmente jefas de hogar-, que

requieren estabilidad laboral y salarios para mantener la economía de su familia: *se van de una empresa a otra porque los echan o se aburren con los horarios de noche o la mala onda con los supervisores, como son tan rotativos hay estudiantes que trabajan uno o dos meses en cada call center... pero ahora se quedan varios años. Nosotros tenemos trabajadoras de 4, 5 años, nosotras mismas ya cumplimos los tres. Yo creo que después de la negociación colectiva el trabajo se volvió más estable porque antes se veía más deserción* (dirigenta sindical Multivoice).

Los datos disponibles de la muestra del estudio avalan esta tendencia: sólo tres sujetos/as son estudiantes/as y la gran mayoría mantiene el trabajo en los call centers como su actividad asalariada principal.

#### **8.4. Nuevas formas de precariedad: el maltrato por los clientes/as en las fábricas de la charla.**

La mayoría de los teleoperadores/as, especialmente los/as que se ocupan en plataformas de atención al cliente –segunda atención a los clientes/as en caso de reclamo por un servicio-, señalan sufrir maltrato en el trabajo por parte de los/as usuarios/as tanto de campañas que prestan servicios en Chile como en otros países. Al parecer, las dinámicas de deslocalización de las *fábricas del habla* que sitúan a



trabajadores/as en la atención de servicios en otras localidades y culturas, generan tensiones en las relaciones entre los teleoperadores/as y los clientes/as de las empresas contratantes de los servicios de call centers. Como señalan Javier y Ligia, los trabajadores/as entrevistados mencionan discriminación por parte de los usuarios/as no nacionales y también dificultades en la comprensión de ciertos códigos de comunicación:

*en atención al cliente donde estoy yo, nos dicen “sudaca no quiero nada con ustedes, son inoperantes...” inmediatamente un choque frontal con el cliente, por ser nosotros extranjeros, el cliente español nos trata muy mal, depende del estado de ánimo, yo regularmente no estoi’ ni ahí, no pesco ahora [no le da importancia] (Javier, teleoperador Teleperformance).*

*Los españoles son pesaos po’... como que te gritan y uno no está acostumbrada. Después uno se acostumbra, pero tú crees al principio que están siempre enojados y no es que estén enojados, son así (Ligia, teleoperadora Emergia).*

La larga experiencia laboral en las fábricas del habla les ha permitido a los sujetos/as entrevistados/as enfrentar el maltrato cotidiano con múltiples estrategias que evitan su efecto en la vida laboral y personal. Sin embargo, muchos/as señalan que el maltrato permanente en algunas plataformas de servicios es una razón fundamental de deserción especialmente de trabajadores/as con escasa experiencia laboral. Considerando que el maltrato ocurre generalmente cuando se reclama por

la mala calidad de los servicios de las empresas, es posible sostener que los trabajadores/as asumen frente a los usuarios/as la identidad empresarial, sufren en la vida laboral cotidiana el impacto de la agresividad generada por la disconformidad de los clientes/as y enfrentan con recursos y habilidades personales el maltrato. Los sujetos/as entrevistados/as dicen que logran controlar estas situaciones. Sin embargo, su ocurrencia en la vida laboral cotidiana es uno de los factores que incide en el cansancio de nuevo tipo que se evidencia en los trabajadores/as del sector.

Como señalaré posteriormente, en muchos casos las relaciones laborales entre teleoperadores/as y supervisores/as se caracterizan también por el abuso de autoridad y el maltrato. Estas situaciones son parte de las malas condiciones laborales de los trabajadores/as de call centers y de las nuevas dimensiones y formatos que asume la precariedad laboral actual.

#### **8.5. Salud laboral: el “cansancio de nuevo tipo” en los call centers.**

La mayoría de los sujetos entrevistados –tanto teleoperadores/as como supervisores/as- señala que el trabajo en los call centers no genera problemas relevantes de salud física. Sólo en tres casos se mencionan problemas de tendinitis,

de la vista y respiratorios derivados de las labores desarrolladas en las plataformas computacionales. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores/as de call centers señala el cansancio, los trastornos del sueño y el estrés como los principales problemas de salud laboral. La intensidad del trabajo, especialmente en las plataformas de entrada de llamados, el escaso descanso durante la jornada laboral, la tensión permanente que genera el conflicto con los usuarios, la dinámica repetitiva del trabajo, la presión de los supervisores/as, la urgencia de resultados para obtener el salario esperado y en algunos casos la sobrecarga de trabajo y estudios, son mencionados como los principales factores que generan estrés, cansancio y agotamiento mental en los teleoperadores/as de call centers: *físicamente es lo más liviano que hay. Pero el tiempo que estuve en la parte comercial, mentalmente estaba agotado. Estresa bastante. En algunos momentos me sentía bastante cansado. Y la mayoría tenía la misma sensación. Quedaba cansado, quedaba agotado. Lidar con los conflictos de otras personas o escuchar algo por obligación que no quieres escuchar, eso es lo que te agota (Juan, teleoperador Emergia).*

Tina –supervisora de Atento- y la mayoría de los supervisores/as entrevistados/as, explican que su trabajo no genera estrés pero sí cansancio, especialmente por la multiplicidad de labores que realizan paralelamente: *es cansador porque uno está en contacto no sólo con su equipo que son 20 sino con las 70 personas que trabajan en la plataforma a diario, es cansador, no diría que es estresante porque no es algo que esté así presionada todo el día, pero sí es cansador estar “disponible” todo el rato, estar*

*mirando los niveles, los permisos, las confirmaciones, los descansos, los problemas de cada uno... mil cosas.*

La doble jornada del trabajo productivo y reproductivo<sup>100</sup> de la mayoría de las mujeres entrevistadas es también un factor que contribuye al cansancio de las trabajadoras. Si bien como mencionaré posteriormente, las trabajadoras cuentan con un soporte familiar importante en el desarrollo del trabajo doméstico y de cuidado de los hijos/as, le agrega un factor más de sobrecarga a la fuerza de trabajo femenina.

Casi todas las personas entrevistadas señalan el cansancio y el agotamiento como característica del trabajo de las *fábricas de la charla*, pero mencionan también periodos de mayor o menor intensidad del trabajo y la posibilidad de moverse al interior del call center en diferentes plataformas que les permitan una dinámica laboral menos estresante. También la diversidad de jornadas de trabajo de los ejecutivos/as en relación al número de horas de trabajo semanales y de turnos, los tiempos que están en “movilidad” sin actividad laboral matizan la sensación de agotamiento. Evidentemente, los ejecutivos/as que laboran jornadas completas de 45 horas semanales o desarrollan actividades paralelas –remuneradas o académicas–

---

<sup>100</sup> Trabajo asalariado en los call centers y trabajo doméstico y de cuidado en su familia.

manifiestan un agotamiento mayor que quienes realizan jornadas de trabajo menos extensas.

Como decía Paula - teleoperadora de Teleperformance-, los periodos de mayor intensidad del trabajo, el cansancio y el estrés laboral tienen un impacto negativo en la vida doméstica y familiar. La irritabilidad, el desánimo, la pérdida de paciencia, entre otros, afectan la vida personal de los/as ejecutivos/as y las relaciones con sus hijos/as: *cuando trabajamos con el sistema interconectado con España, dicen “ya, hoy día les vamos a tirar todas estas llamadas de prepago”, y no paran, no paran. Por eso te digo que a veces es muy relajado y otras veces es terrible. No parai. No parai. No parai. De hecho cuando yo salí de esa plataforma y llegué a la mesa de atención al cliente para mí fue súper tranquilizante. Es cierto que dejé de ganar dinero pero la tranquilidad mental es impagable. Yo estaba chata, odiaba a todo el mundo. Llegaba todos los días a mi casa así como grrr..., enojada, con dolor de cabeza, no soportaba que mis hijas hablaran fuerte.*

Ese agotamiento que los sujetos/as mencionan parece ser un “cansancio de nuevo tipo” que se vincula a la utilización intensiva de las capacidades humanas subjetivas. A diferencia del fordismo clásico, en que el agotamiento obedecía más bien a un cansancio físico generado por la explotación de las capacidades y habilidades manuales, en las *fábricas de la charla* se explotan capacidades humanas vinculadas a

la comunicación y a las capacidades emocionales. Las necesidades de prestar atención, comprender problemas, resolver conflictos, mediar, seducir, negociar soluciones, convencer, contener, realizar tareas múltiples, etc., bajo un control rígido del tiempo, genera en los trabajadores/as de call centers un cansancio más bien de tipo mental y emocional, que afecta también su vida doméstica. Posteriormente señalaré con mayor detalle las habilidades y capacidades humanas explotadas en el trabajo de los call centers que generan este “cansancio de nuevo tipo”.

Durante el trabajo de campo, cuatro teleoperadores/as se encontraban con licencia médica por estrés. Algunos de los entrevistados/as señalan que los permisos por problemas de salud son recurrentes e informalmente sancionados, tanto por los supervisores/as como por el resto de los ejecutivos/as de los call centers: *te cuestionan caleta [mucho] cuando te tomas licencia. “Ah, tiene licencia porque es floja. No está enferma lo que pasa es que ella no quiere trabajar.” Súper habitual. “Se está inventando eso porque se quiere ir de vacaciones. Justo se enfermó cuando estaban sus hijas una semana sin clases.” Y no era así tampoco po’, yo estaba realmente enferma cachai [¿entiendes?]* (Paula, teleoperadora Teleperformance). En dos de los casos la licencia médica se utilizaba efectivamente como estrategia para evadir el trabajo, en el resto existía un deterioro efectivo de la salud mental de los teleoperadores/as entrevistados/as.

Los efectos de la intensidad del trabajo y de la rutinización en los procedimientos de trabajo sobre la salud de los teleoperadores/as son mencionados también en los estudios de los call centers en Brasil (Mazzei, 2006) y Argentina (Colectivo Situaciones, 2006). Especialmente, el estudio participativo realizado por los trabajadores/as argentinos/as pone énfasis en la gravedad de los efectos del cansancio que genera la presión de los tiempos y la utilización de todos los sentidos durante la llamada telefónica<sup>101</sup>: *“tengo el cerebro quemado”* es la expresión que utilizan los teleoperadores/as argentinos/as para dar cuenta del profundo efecto de las formas de organización del trabajo en los call centers en su salud mental: *“Hay un continuum terrorífico y cotidiano que va del call center al psiquiátrico, con estaciones farmacológicas y psicológicas previas pero también permanentes... Acá te están haciendo volver loco y la poca plata que sacás la terminás pagando en un psicólogo”* (Colectivo Situaciones, 2006: 48).

En este capítulo se han señalado diversos aspectos de las condiciones laborales de los trabajadores/as de los call centers en Chile. Los trabajadores/as de call centers, considerados/as fuerza de trabajo juvenil, serían uno de los pocos sectores laborales juveniles que cuenta mayoritariamente con un tipo de contratación indefinida. Durante el periodo de industrialización en Chile los contratos indefinidos estaban

---

<sup>101</sup> El cerebro debe procesar la información que recibe al mismo tiempo de lo táctil, lo visual, lo auditivo, todo bajo presión. Esta situación se produce durante la llamada porque además de escuchar con el oído los reclamos de los clientes ofuscados, con el oído libre deben soportar los gritos de los supervisores y al mismo tiempo registrar la información en el ordenador (Colectivos Situaciones, 2006).

asociados a trabajos estables y de larga duración. Sin embargo, como señala el estudio de la Dirección del Trabajo (2009), en el último periodo uno de cada cinco contratos de este tipo termina durante el primer año de vigencia y la mitad de ellos no duran más de tres años. Si bien el tipo de contratación en los call centers es una excepción en el marco de la fuerza de trabajo juvenil no implica necesariamente un mejoramiento en la estabilidad laboral. En los casos estudiados la antigüedad laboral es superior en promedio a los tres años, lo que indica que la rotación laboral que se observó como una dinámica generaliza en los primeros años de actividades de los call centers en Chile, se reduce considerablemente y se diferencia de la alta rotación que afecta a más de la mitad de los trabajadores/as chilenos/as que no tiene trabajo estable<sup>102</sup>. Sin embargo, si Chile sigue la tendencia observada en otros países de América Latina -en donde los call centers permanecen cerca de diez años antes de moverse a zonas interiores del mismo país o a otros países- es probable que la estabilidad laboral “relativa”<sup>103</sup> alcanzada en las *fábricas de la charla* en Chile sea temporal. La incipiente movilización de los call centers a ciudades alejadas de la capital y a otros países latinoamericanos avala esta hipótesis.

La consideración de “anexos” en los contratos de trabajo, que definen la parte variable de los salarios, no es una característica generalizada en el mundo laboral

---

<sup>102</sup> Ver antecedentes de la rotación laboral en Chile en el capítulo 4.

<sup>103</sup> En el escenario de alta rotación laboral y de flexibilidad en las jornadas de trabajo, la antigüedad laboral promedio de tres y cuatro años alcanzada por los teleoperadores/as y supervisores/as entrevistados/as respectivamente, podría ser considerada como “estabilidad laboral relativa”.



chileno. Los “anexos” permiten la redefinición permanente de los niveles de cumplimiento de las metas, de la calidad de las llamadas telefónicas y del TMO, que imponen cada vez mayores exigencias. Esto implica, por una parte, la intensificación del ritmo de trabajo con sus consecuencias en la salud de los trabajadores/as; y por otra, la constante disminución de los salarios por el difícil cumplimiento de los estándares de calidad exigidos. La definición del contenido de los “anexos” no es homogénea para todos/as los teleoperadores/as. La experiencia laboral anterior, el manejo de los procedimientos de los call centers, la participación en sindicatos, entre otros factores, junto a la flexibilidad empresarial en el establecimiento de contratos de trabajo “individualizados”, generan ciertos niveles de negociación diferenciados con cada trabajador/a. Este mecanismo en las formas de contratación forma parte de los procesos de individualización que se observan tanto dentro como fuera del mundo laboral en el capitalismo contemporáneo.

La composición variable de los salarios que se constata en los call centers es común en la industria de los países latinoamericanos estudiados y forma parte de la flexibilización que se han impuesto en toda la región y en Chile particularmente. El aumento progresivo de los requerimientos para acceder al bono de calidad que generan una mayor intensidad del trabajo y los masivos errores en los cálculos salariales de los teleoperadores/as, implican la sistemática disminución de los salarios de los teleoperadores/as, el aumento de la productividad y de las ganancias

del empresariado y la emergencia de nuevas formas de explotación de los trabajadores/as.

La estabilidad laboral “relativa”, los salarios en promedio más altos que otros empleos del sector servicio en Chile y la posibilidad de negociar las jornadas de trabajo parecen condiciones laborales con menores niveles de precariedad que otros trabajos del mismo sector. Sin embargo, es posible sostener que la precarización del trabajo en las *fábricas de la charla* se basa en factores propios de la actividad: el maltrato de los clientes y de los supervisores/as y fundamentalmente la intensificación del trabajo y las nuevas formas de cansancio que éste genera.

## Capítulo 9

### **Expropiación de habilidades subjetivas en las *fábricas de la charla*: nuevas dimensiones del extrañamiento.**

En este capítulo se prestará especial atención a las capacidades y habilidades humanas subjetivas de los teleoperadores/as y supervisores/as que son explotadas en los call centers y se analizarán como parte de las nuevas dimensiones que asume el extrañamiento en el posfordismo. Las ambigüedades y mentiras como mecanismos de trabajo y la apropiación de la diversidad juvenil son también aspectos considerados en este análisis.

#### **9.1. Expropiación de capacidades humanas básicas en los call centers.**

Las diversas funciones que cumplen los teleoperadores/as y los supervisores/as en las *fábricas de la charla* establecen diferencias en las habilidades y capacidades necesarias para sus respectivos trabajos. Se observan habilidades comunes en el caso de los teleoperadores/as, pero también exigencias diversas dependiendo de las plataformas y tareas específicas que éstos/as deben desarrollar.

En los trabajos vinculados a la atención directa de los clientes, se exige de los teleoperadores/as la capacidad de comprender las necesidades del usuario de los servicios y de resolver los problemas identificados en el menor tiempo posible. Como se evidencia en la entrevista a Juan, teleoperador de Emergencia, la capacidad de interpretar los requerimientos, identificar y dar rápida solución a los problemas planteados, necesita la atención permanente y la agilidad mental de los trabajadores/as de estas plataformas: *si es atención con personas en el momento, necesitas comprensión o hacer una síntesis de lo que necesitan. Porque si uno habla con una persona, algunos van directo al grano a lo que necesitan, son directos. Con otras personas uno puede estar hablando media hora y no sabes qué es lo que necesitan. Y tienes que ser capaz de sintetizar lo que te está pidiendo y darle una respuesta.*

En las plataformas de recepción y atención de reclamos, los ejecutivos/as sufren constantemente agresiones y malos tratos. En estos casos, los trabajadores/as desarrollan las capacidades de contención de la agresividad, de mediación entre los requerimientos de los usuarios y las normativas empresariales y de negociación en la resolución de conflictos. La explotación de estas capacidades genera efectos negativos en la salud de los teleoperadores/as que se traspasan también al ámbito de la vida doméstica: *a mí cuando la gente me gritaba, le decía pero, ¿por qué me grita?, yo no estoy aquí para darle problemas, yo estoy para solucionarle sus*

*problemas. A ver, cuénteme en qué le puedo ayudar. Dígame, qué quiere usted que yo haga (Carla, teleoperadora Emergia).*

En las plataformas orientadas a las ventas y a la contención<sup>104</sup> de los clientes en las empresas se utilizan fundamentalmente las habilidades para convencer y seducir. Por una parte, los teleoperadores/as utilizan su propia experiencia como consumidores/as para enfatizar las características de los productos que los transforman en algo “deseable”. La búsqueda de argumentos creíbles y la propia convicción de la calidad del producto se mencionan en estos casos como habilidades básicas para obtener buenos resultados. Por otra parte, los teleoperadores/as intentan establecer una relación de cercanía personal con los clientes que les facilite el logro de las ventas. La cordialidad, la simpatía, e incluso la coquetería son mencionadas como estrategias habituales para establecer en corto tiempo una relación distendida con los clientes:

*no hay ninguna persona que yo le venda un producto y que le diga “mire le vendo esto”, usted va a decir no, gracias. Pero si yo le digo “quiero mostrarle esto, tiene esto y sirve para esto, es muy bueno y muy barato y bla, bla, bla” y le mete color usted va a decir, ya bueno, me convenciste (Paola, teleoperadora Spanishglobal).*

*Tenemos que generar la instancia de tratar de hacer la conversación agradable con el cliente, porque toda negociación es fría, entonces uno obviamente tiene que romper*

---

<sup>104</sup> El trabajo en las plataformas de contención se orienta a evitar que los clientes terminen sus contratos de servicios.

esos esquemas con quien está hablando, ser simpática, dulce (Edith, teleoperada Sermec).

En estos casos, descubrir los dispositivos que suscitan el deseo de consumo augura resultados positivos para trabajadores/as que se desenvuelven personal y laboralmente en el contexto de una sociedad de masificación del consumo que opera con la lógica del deseo.

La empatía y la capacidad de contención emocional con los clientes son mencionadas como habilidades centrales especialmente para el trabajo en campañas de asistencia. El caso de Rodrigo, teleoperador de Surasistencia, ejemplifica cómo algunos trabajadores/as deben enfrentar situaciones complejas como accidentes, muertes, etc., que los obliga a desarrollar capacidades emocionales poco habituales en los empleos del sector servicios: *tratar de entender a las otras personas y ponerse en el lugar de ellos para saber qué les está pasando es super importante aquí. Como nosotros ofrecemos asistencia, si una persona está en un problema muy grave... que se le murió el papá hace como una hora, uno tiene que tratarlo de una forma muy especial, tratar de ser lo menos desubicado posible, estar muy comprensivo... es algo muy delicado.*

A nivel general, los trabajadores/as requieren ciertas habilidades comunes a todos los teleoperadores/as de call centers. Las capacidades de comunicación, el manejo a nivel de usuario de las plataformas computacionales y especialmente la “sonrisa telefónica”, como símbolo de la obligatoria atención amable y cordial con los clientes, son mencionadas por la gran mayoría de los sujetos entrevistados como habilidades básicas para desempeñarse en las *fábricas de la charla*: *necesitas cosas super básicas: hablar bien, manejar el computador, ser constante... No es un trabajo muy difícil ¡para nada, para nada! Un niño chico de 15 años podría trabajar perfectamente en un call center, sin ningún problema* (Mario, teleoperador Spa).

Muchas de las habilidades requeridas por los teleoperadores/as de las *fábricas de la charla* -tales como la capacidad de convencimiento, la seducción, la mediación, la empatía, entre otras-, son reconocidas socialmente como características asociadas al género femenino en las sociedades occidentales de las cuales forma parte Chile. La utilización masiva de fuerza de trabajo femenina en los call centers –en Chile, así como en la mayoría de los países de América Latina con presencia de estas empresas- podría entonces vincularse con la explotación de las habilidades reconocidas socialmente como “propiamente femeninas”.

Además, las capacidades necesarias para el trabajo de los teleoperadores/as en los call centers, tanto a nivel general como en las plataformas específicas, son, en la

mayoría de los casos, habilidades humanas básicas que no requieren una calificación especializada. Por una parte, las capacidades de comunicación, de comprensión, de resolución de problemas, de síntesis, de convencimiento, etc., son habilidades habitualmente utilizadas en los empleos vinculados al sector servicios y también en el trabajo doméstico y de cuidados. Por otra parte, en una sociedad de gran impacto de las tecnologías de la información y de considerable alfabetización digital como es Chile, el conocimiento computacional básico es de amplio manejo, especialmente en la población más joven del país.

Los supervisores/as de los call centers, como trabajadores/as responsables de un grupo de teleoperadores/as de una plataforma y campaña específica, requieren habilidades diferentes a los ejecutivos/as. La mayoría de ellos/as menciona la capacidad de liderazgo, la motivación en el manejo del grupo y el relacionamiento personal y afectivo con cada uno de los teleoperadores/as a su cargo como las habilidades centrales utilizadas en su trabajo.

Todos los supervisores/as entrevistados coinciden en señalar la capacidad de liderazgo como la principal habilidad necesaria para desempeñar su labor. Un liderazgo que controla pero que no asume un perfil autoritario, que genera confianza y motivación grupal para el logro de las metas es, según los sujetos entrevistados, el tipo de liderazgo necesario para el manejo de grupos en las



*fábricas de la charla. Como señala Victoria, supervisora del call center Prego: yo para mi trabajo necesito hacer que los chicos crean en mi persona y crean en lo que yo estoy haciendo y diciendo. Lo que se trabaja acá es la capacidad de liderazgo. Ése es el factor principal para un supervisor.*

Otra característica central en el trabajo de los supervisores/as es la relación personal y afectiva establecida con cada uno de los ejecutivos/as a su cargo. La lógica de flexibilidad que se impone en la dinámica de trabajo en cuanto a horarios, organización de las jornadas, evaluación, entre otros, otorga a los supervisores/as amplios ámbitos de decisión y poder. Para el manejo de estas normas, los supervisores/as utilizan el conocimiento de la vida personal de los trabajadores/as a su cargo y establecen una relación de carácter personal y afectivo: *un supervisor no cumple solamente la labor de administrador, hay que ser duro con las metas y blando con las personas y eso requiere la habilidad de trabajar psicológicamente con una persona, uno termina convirtiéndose en padre, en maestro, párroco, sicólogo, médico... Porque se trabaja con una persona que depende de uno para muchos factores, para retirarse antes, para poder estudiar... entonces uno necesita conocerlos muy bien, saber qué les pasa cada día (Marisela, supervisora Atento).*

Todos los supervisores/as entrevistados/as coinciden en señalar el conocimiento de la vida privada y la cercanía personal con los trabajadores/as a su cargo como un ámbito fundamental de su trabajo que se utiliza más bien como una iniciativa personal que como orientación o normativa empresarial. En este sentido, los sujetos señalan que el aprendizaje de este procedimiento no se genera a través de los canales formales de capacitación institucional, sino como parte de la misma experiencia laboral en el sector: *tres años me han ido enseñando a ser supervisor. Yo sé que uno nunca termina de aprender. Cuando tú te postulas y pasas a ser supervisor te tienen dos semanas en capacitación, pero al final uno termina aprendiendo de acá* (Pedro, supervisor Teleperformance).

## **9.2. Manipulaciones comunicativas: ambigüedades y mentiras como mecanismos de trabajo.**

Otro ámbito de habilidades y capacidades que se manejan en el mundo de los call centers es la comunicación ambigua y la utilización de mentiras y engaños como procedimientos no formales para aumentar las comisiones por ventas. Si bien algunos teleoperadores/as implementan diversos métodos que modifican los

procedimientos formales establecidos por las empresas<sup>105</sup>, la mayoría de las veces esta comunicación ambigua se establece en la relación directa entre el teleoperador/a y el cliente. Sólo Paola, teleoperadora de Spanishglobal, mencionó que la comunicación que induce al error es parte del script<sup>106</sup> o guía escrita que se utiliza en las plataformas de venta de esa empresa: *el script era medio truculento, decía: “a partir de mañana usted va a tener 20 minutos libres para su red fija”, entonces la persona creía que el servicio ya lo tenía, que era un servicio adicional. Digo: le va a salir mucho más barato y económico, bla, bla bla... y después al final cuando decíamos acepta el servicio “sí”.... ya era una venta.* Sólo en este caso particular, la ambigüedad se genera a partir de un instrumento formal de control de la empresa y no en el diálogo directo entre el cliente y el trabajador/a. Generalmente, son los propios teleoperadores/as quienes desarrollan mecanismos de manejo ambiguo de la información que es comunicada a los clientes, como estrategia para aumentar las ventas y alcanzar las cada vez más altas comisiones establecidas por las empresas: *por ejemplo había gente que le decía este servicio tiene un costo de, cuando decían 12 euros le ponían mute al teléfono, entonces la gente no escuchaba. Entonces le decían doseuros. Entonces la gente decía dos, sí doseuros (Ligia, teleoperadora Emergia).*

*Todo depende de cómo le hable uno, si le dices ¿Tú eres mayor de 18 años? ahí me va a decir “no”, pero si yo le digo ¿Tú eres mayor de 18 años, correcto?. “Sí”, Porque, yo*

---

<sup>105</sup> Como por ejemplo, aumentar las comisiones por monto de créditos de consumo vendido a través de focalizar las ventas sólo en aquellos créditos de montos superiores, a pesar de no estar permitido por la empresa.

<sup>106</sup> El script es un texto guía que señala los pasos establecidos para realizar una venta. Todas las plataformas de ventas utilizan el script pero con grados de flexibilidad variable.

*estoy afirmando que ya tienen 18 años. Muchas nanas me contestaban y yo les vendía el producto así también (Paola, teleoperadora Spanishglobal).*

Algunos ejecutivos/as señalan su incomodidad y conflictos éticos respecto a estas prácticas. Sin embargo, la comunicación ambigua, la mentira e incluso el fraude en algunos casos, se emplean como procedimientos habituales en las lógicas de trabajo de los call centers. Al parecer, la presión que se ejerce para el logro de las comisiones por venta y los bajos salarios que se obtienen en algunas plataformas a través del trabajo que se realiza bajo los parámetros formales, motiva a los teleoperadores/as a emplear estas estrategias. El conflicto inicial que provocan estos procedimientos en Carla –teleoperadora de Emergia- y su posterior aceptación como única alternativa para alcanzar un salario aceptable, dan cuenta de esta dinámica: *mira cuando yo recién llegué, igual me daba lata. Yo llegaba a mi casa y le decía a mi papá: hoy día estafé a mucha gente. Porque al principio es como ¡pero cómo voy a hacer esto!. Pero después miras tu sueldo y los sueldos de los otros que sí lo hacen y ya te da lo mismo. Porque en verdad es una diferencia muy grande y esa es como la única alternativa que hay para que te suba el sueldo.*

Si bien estos mecanismos no son formalmente aceptados como parte de los procedimientos utilizados por las empresas de call centers, son reconocidos y aceptados por los supervisores/as quienes evidencian las distintas formas de

engaño y no los denuncian ni sancionan. Es posible que el aumento de la productividad y de los salarios de los teleoperadores/as y su incidencia directa en los salarios de los ejecutivos/as explique esta aceptación. Frente a la posibilidad de reducción de su salario por la menor productividad de los teleoperadores/as, los supervisores/as optan por “no ver” el uso de estos procedimientos engañosos. Es posible que la ambigüedad en las comunicaciones y el empleo de las mentiras y el engaño que constituyen el mundo laboral cotidiano de los call centers pueden formar parte de las dinámicas de un trabajo superfluo, sin más sentido que la sobrevivencia material inmediata.

De formas diferentes, tanto los teleoperadores/as como los supervisores/as, utilizan capacidades y optan por valores que, según Virno (2003a), forman parte de la “modernización”. Las ambigüedades, mentiras y engaños que utilizan los teleoperadores/as y aceptan los supervisores/as son parte de los valores que reconocen la ambivalencia y el cinismo como cualidades en el mundo laboral. Es posible que la ambigüedad y el engaño también formaran parte del trabajo cotidiano durante el fordismo clásico, pero la particularidad de los call centers reside en que estos se realizan en una relación dialógica con otros sujetos/as, a través del uso del habla y de tecnologías de la comunicación.

### 9.3. Apropiación de la diversidad juvenil en las *fábricas de la charla*.

En los call centers en Chile, así como en todos los países latinoamericanos revisados, la fuerza de trabajo es fundamentalmente juvenil. El mundo juvenil en Chile se caracteriza por una amplia diversidad de opciones identitarias que se vinculan con las situaciones de clase, género y de vinculación rural o urbana. Los/as jóvenes que se incorporan a trabajar en las *fábricas de la charla* son fundamentalmente mujeres de sectores urbanos pobres, cuyas identidades particulares son integradas en los procesos productivos de estas empresas.

La mayoría de los sujetos/as entrevistados/as menciona la diversidad de opciones estéticas y sexuales de las personas que trabajan en los call centers como una característica de estas empresas. En el contexto laboral chileno, la formalidad en la presentación personal es un requisito habitualmente solicitado para ingresar a un empleo. Como señala Ligia, teleoperadora de Emergia, a diferencia de la mayoría de los trabajos en Chile, los call centers parecen prescindir de estas exigencias: *el tema de la ropa y el tema de la apariencia, les da lo mismo a ellos. Entonces, los hippies, los punkis, los tatuados, todo el mundo anda como quiere. Entonces esa cuestión pa' mí, es una cosa bien importante. Porque de repente, en otras pegas [trabajos] te piden falda, tacos, medias. Entonces era demasiado sacrificio. Así que esta pega, bien...*

Especialmente para trabajadores/as jóvenes, con posturas identitarias y estéticas específicas –punks, hippies, góticos, pokemones, entre otros- la posibilidad de no modificar su estética personal en las *fábricas del habla*, las convierte en espacios laborales deseables. Como se constata en las siguientes imágenes, esta estética juvenil no se evidencia en la propaganda y difusión oficial que los call centers elaboran para atraer a las empresas que subcontratan sus servicios. En estas imágenes se da relevancia a la juventud, simpatía y “buena presentación” de los teleoperadores/as.



La discriminación laboral por orientaciones sexuales se observa en el mundo laboral chileno en que prevalece una homofobia extendida a nivel social y que no cuenta con ninguna protección legal. En este contexto, la aceptación y no discriminación de trabajadores/as gay, lesbianas o transgénero en los call centers, los sitúa como una alternativa laboral viable: *yo creo que tiene que ver mucho con el hecho de que aquí no te ven. Yo creo que como los homosexuales son discriminados porque son de una determinada manera tú hablas con él y no es lo mismo que si lo estás viendo. Hay hartos, hay muchos, harto supervisor también en el mismo rollo, nadie los discrimina* (Paula, teleoperadora Teleperformance).

La productividad basada en la comunicación verbal a distancia y no en la relación directa entre trabajador/a y cliente en las *fábricas de la charla* admite una amplia diversidad de personas que en Chile son habitualmente discriminadas o excluidas del mundo laboral. Si bien estos criterios permiten el acceso de la fuerza de trabajo juvenil a este nicho laboral específico, es posible interrogarse sobre la lógica del mercado en las empresas de call centers que parece subsumir la diversidad de la población joven y someterla a los criterios de productividad y aumento de las ganancias del capital.

En síntesis, la utilización de las capacidades humanas más básicas y de las opciones identitarias, así como la manipulación de las relaciones personales y de los afectos



que se constatan en los call centers emergen como nuevos mecanismos de explotación de los trabajadores/as.

En contraposición a las posturas que señalan que el trabajo de las mujeres es requerido en los empleos de menor calificación, Mazzei (2006) señala que ciertas labores que realizan las teleoperadoras brasileñas en los call centers -como manejar la información específica y cambiante de las campañas- son tareas que requieren destrezas de mayor complejidad. Si bien es posible reconocer algunas de estas habilidades complejas, especialmente en el manejo de la intensidad del trabajo, en general la mayoría son capacidades humanas subjetivas básicas, muchas de ellas reconocidas socialmente como habilidades “femeninas” o utilizadas por las mujeres en el ámbito doméstico. La fuerza de trabajo de los call centers en Chile está compuesta mayoritariamente por mujeres; sin embargo, no se observan distinciones significativas en los requerimientos exigidos a hombres o a mujeres, ni tampoco diferencias salariales por sexo. A la minoritaria fuerza de trabajo masculina en los call centers le son requeridas habilidades socialmente definidas como “femeninas”, lo que podría vincularse con la incorporación de personas con opciones homosexuales -especialmente gays-, quienes no son discriminados en este espacio laboral como ocurre en la gran mayoría de los trabajos en Chile.

Según los antecedentes aportados por algunas trabajadoras entrevistadas existiría una tendencia a que los teleoperadores varones se ocupen en las plataformas de servicio técnico; es decir, en una labor vinculada a la tecnología y que podría implicar un nivel mayor de complejidad. Sin embargo, no existen datos concretos que permitan afirmar esta tendencia, y en el caso de que fuese corroborada, es necesario considerar que el nivel de complejidad de este tipo de trabajo supera levemente el manejo de usuario/a.

Los antecedentes antes señalados permiten sostener que no se observa una división sexual del trabajo en la organización interna del trabajo en los call centers que operan en Chile. La división sexual del trabajo se relaciona al requerimiento de capacidades y habilidades reconocidas como “femeninas” y que podrían explicar en parte el ingreso masivo de mujeres a los call centers en Chile. Esta tendencia forma parte de una evidente división sexual del trabajo en el país que concentra la fuerza de trabajo femenina en ramas de actividad asociadas a la prestación de servicios y atención a las personas<sup>107</sup>, labores vinculadas a los roles socialmente asignados a las mujeres.

Las capacidades de comprender necesidades, resolver problemas, contener la agresividad, mediar, negociar, convencer, seducir, entre otras evidenciadas en esta

---

<sup>107</sup> Ver capítulo 4.

investigación, son, sin duda, capacidades humanas básicas que forman parte de nuestra constitución como seres humanos y de la vida misma. Es posible que la particularidad de los call centers sea la intensidad y el marco de rigidez en que las capacidades humanas básicas son explotadas. Si es la vida misma la que es puesta a trabajar en los call centers, pero en un ritmo y bajo lógicas de control diferentes a las que operan en la vida cotidiana, es posible sostener que las distinciones entre dentro y fuera del trabajo se debilitan pero mantienen ciertos rasgos diferenciadores en el caso particular estudiado.

Un aspecto fundamental en el análisis de la configuración de la subjetividad y de la conciencia individual y colectiva de los trabajadores/as de call centers en Chile se vincula a los nuevos formatos que asume el extrañamiento en un tipo de trabajo característico del capitalismo cognitivo. La explotación de las habilidades humanas más básicas en los call centers es un ámbito central que caracteriza al extrañamiento en estas empresas. Las capacidades humanas de analizar, de negociar, de resolver conflictos, de contener, etc., que en el fordismo clásico se desenvolvían en el espacio de la vida doméstica y también en la participación social y política, son ahora puestas a trabajar y se constituyen en un factor clave de acumulación de riqueza para los empresarios.

La reflexión crítica y la emancipación humana que potencialmente se podrían generar por la utilización de capacidades humanas subjetivas en el ámbito productivo, como sostienen Lazzarato y Negri (2001), no se evidencian en los call centers estudiados. Los mecanismos de rutinización de las capacidades subjetivas operan como efectivos sistemas de control que mantienen estas capacidades restringidas exclusivamente a la acumulación de ganancias del empresariado del sector.

A diferencia de las estrategias implementadas en las formas de organización del trabajo toyotista, en los call centers no se observa la utilización recurrente de mecanismos empresariales orientados a “involucrar” a los trabajadores/as con la empresa. El “involucramiento cooptado” que, según Gounet (1999), se convierte en un mecanismo clave del extrañamiento posfordista no se evidencia en los call centers. Las estrategias propuestas por el modelo japonés son implementadas en otras empresas del sector servicios en Chile -específicamente en el comercio de las grandes tiendas de departamentos-, (Escobar, 2004) pero no en las *fábricas de la charla*. Lejos de rutinizar las habilidades subjetivas de los trabajadores/as, en estas empresas se observa la movilización de las capacidades de creación e imaginación; por ejemplo, a través de los concursos de ideas o reuniones semanales para mejorar la productividad. Estos mecanismos efectivamente generan ciertos grados de cercanía de los trabajadores/as con los intereses del empresariado y logran una mayor explotación de la fuerza de trabajo. Se constata que en empresas del

mismo sector pero orientadas a rubros diferentes no se implementan las mismas estrategias para capturar las capacidades subjetivas de los trabajadores/as. La heterogeneidad que caracteriza las formas de producir y de organizar el trabajo en el mundo contemporáneo al parecer se amplía también a los formatos en que el empresariado busca expropiar las capacidades humanas subjetivas para la acumulación de ganancias. En las *fábricas de la charla* no se evidencian mecanismos empresariales orientados a “involucrar” a los trabajadores/as con sus intereses. La lógica de acumulación de riqueza opera a través de otros mecanismos, fundamentalmente por medio de la taylorización de las capacidades subjetivas y de la explotación de las habilidades reconocidas como “femeninas”.

Si la utilización de habilidades subjetivas similares tanto dentro como fuera del trabajo ha debilitado la distinción entre vida del trabajo y vida cotidiana es posible suponer que las formas de extrañamiento y alienación no sólo se generan por la estructura productiva y de organización del trabajo sino también, como señala Fumagalli (2010), por cuestiones sociales y culturales. Como sostiene Antunes (2002), un claro ejemplo de ello sería la alienación que se deriva del consumo que no sólo se transforma en un acto comunicativo de estandarización de las conciencias y de control social colectivo (Fumagalli, 2010), sino que en el caso particular de los trabajadores/as de call centers implica a los teleoperadores/as en una doble dinámica: dentro del mundo laboral promueven el consumo y utilizan su propia experiencia como consumidores/as para definir las claves que estimulan el deseo y

además actúan como consumidores/as fuera del ámbito productivo. Otro ejemplo significativo es la individualización que opera a nivel social general en el mundo occidental y que se observa claramente en el ámbito productivo de las *fábricas de la charla* y también en las organizaciones laborales del sector. La alienación que Fumagalli (2010) evidencia en la contradicción entre la generalización de la cooperación social como resultado de la comunicación en una relación bilateral y el individualismo en los contratos de trabajo se constata también en los call centers en Chile, pero no sólo en relación a los tipos de contrato sino también en la individualización en el cumplimiento de metas, en la definición de salarios, en la débil participación sindical, en la movilización al interior de las plataformas, entre otras. El consumo y la individualización traspasan las fronteras del dentro/fuera de los call centers y se amplian a la propia vida.

El taylorismo telefónico que se constata en los call centers estudiados y la utilización de habilidades subjetivas básicas evidencia el extrañamiento que se produce en la relación del sujeto/a con el resultado de su trabajo. Si bien, como señala Fumagalli (2010), la expropiación del trabajo obrero durante el fordismo se transfiere a la expropiación de las actividades cognitivas a través de la propiedad intelectual, es posible preguntarse por la expropiación que se produce en un tipo de explotación de la fuerza de trabajo donde no se generan conocimientos nuevos. Las formas de extrañamiento se diversifican y el capital se apropia de los resultados de las capacidades cognitivas complejas a través de la propiedad intelectual en aquellas

localizaciones –regiones del mundo, empresas, posición en la jerarquía organizacional, etc.- en donde efectivamente se están generando saberes nuevos. Los call centers no se caracterizan por la creación de conocimientos ni por la utilización de capacidades cognitivas complejas, por lo tanto el extrañamiento no se genera por la expropiación de saberes sino por la explotación de las habilidades subjetivas más básicas, especialmente del habla.

Esta distinción entre las formas de expropiación de las capacidades cognitivas se vincula a la noción de división cognitiva internacional de la producción que Fumagalli (2010) señala como una de las características de la producción capitalista contemporánea. Según este analista italiano, la flexibilidad y la deslocalización permiten que se genere una división global del trabajo basada en la relación de interdependencia entre la producción de saberes y de tecnología de las grandes empresas del norte del mundo y la actividad productiva de bienes materiales exigida a ejes internacionales de subcontratación. La constatación de las formas de trabajo taylorista de los call centers y la deslocalización que ha movido los capitales de estas empresas a regiones del mundo y países del capitalismo periférico, permiten agregar una distinción en relación al uso de las capacidades cognitivas en esta lógica global propuesta por Fumagalli (2010): los países del capitalismo periférico formarían parte de esta división global no sólo como productores de bienes sino también como generadores de ganancias a través de la explotación taylorizada de las habilidades subjetivas. Países como Chile colocan cada vez mayor

énfasis en la producción de conocimientos e innovación; sin embargo, los call centers demuestran que se continúan explotando masivamente las capacidades humanas subjetivas más básicas.

La explotación de las capacidades subjetivas y del habla posiciona a los call centers como empresas de producción inmaterial. Según Fumagalli (2010) en este tipo de producción puede haber una separación inducida entre el sujeto y el objeto de trabajo como en el caso de las capacidades comunicativas en actividades productivas que no se relacionan con el sujeto que las realiza. Efectivamente en los trabajadores/as de las *fábricas de la charla* en Chile la separación entre la actividad laboral y la finalidad de la misma es total, lo que permitiría sostener que el extrañamiento también opera en las nuevas formas del trabajo inmaterial del capitalismo cognitivo.

Como he señalado anteriormente, en los call centers analizados en Chile –así como se constata en todas las investigaciones sobre el sector- se observa una rígida organización del trabajo y de control del tiempo. Este taylorismo telefónico de las *fábricas de la charla* que genera el vaciamiento de la actividad intelectual, banaliza el contenido y desvaloriza el resultado del trabajo y su razón de existir (Fumagalli, 2010), podría formar parte del extrañamiento de nuevo tipo que se observa en el mundo del trabajo.



## Capítulo 10

### **Conciencia individual y colectiva de los trabajadores/as de call centers.**

Las transformaciones en las formas de organización del trabajo producen también cambios profundos en la configuración de la subjetividad laboral, como constata Antunes (2002, 1999). En este capítulo se exponen las formas de identificación de los trabajadores/as con su propio trabajo, con las empresas en que laboran y con los otros/as trabajadores/as. Junto a la identificación individual y colectiva de los teleoperadores/as y supervisores/as se plantean las nociones del trabajo que éstos manejan y la participación sindical que se observa en las *fábricas de la charla*.

#### **10.1. ¿Teleoperadores/as, ejecutivos/as, trabajadores/as?: la identificación en los call centers.**

Si bien la casi totalidad de los entrevistados/as, tanto teleoperadores/as como supervisores/as, se identifica de manera espontánea con los perfiles que señalan sus contratos de trabajo –ejecutivos telefónicos, teleoperadores, operadores, entre otros- se reconocen a sí mismos como trabajadores/as. El cumplimiento de un

horario de trabajo, el cansancio que genera, el funcionamiento jerárquico de la empresa, son señalados por los sujetos/as entrevistados/as como factores que los identifica claramente como trabajadores/as y no como ejecutivos/as con un status superior: *va relacionado una cosa con la otra porque el contrato dice que somos ejecutivas y como estamos haciendo un servicio, somos ejecutivas... pero como cumplimos un horario tenemos que ser trabajadoras* (Paola, teleoperadora Spanisglobal).

La experiencia laboral en trabajos diversos del sector servicios de la mayoría de los entrevistados/as –promotores/as, administrativos/as, vendedores/as, secretarias, encuestadores/as, etc.-, sitúa la identificación como teleoperadores/as en un ámbito similar a a los empleos de sus trayectorias laborales. El mayor status que los trabajadores/as asociaban a las labores de servicios en el periodo de expansión de la fuerza de trabajo ocupada en el sector<sup>108</sup>, no se observa en los discursos de los sujetos/as entrevistados/as. El lugar de mayor jerarquía que ocupan los supervisores/as en la organización de los call centers tampoco supone para los entrevistados/as un status superior. Las precarias condiciones labores y la inestabilidad que se evidencian en la mayoría de los empleos ligados al sector

---

<sup>108</sup> La investigación realizada con vendedoras de telefonía y seguros a fines de la década del 90' en Chile señala el mayor status que las trabajadoras otorgaban a sus empleos, diferenciándolos con el trabajo manual de los obreros/as. (Adrian, P., Escobar, A. et al. 2001).

servicios han modificado las concepciones que se extendieron en el país en décadas anteriores. Como se evidencia en la entrevista de Pedro, supervisor de Teleperformance, la situación actual que ocupan como teleoperadores/as o supervisores/as, es considerada como un empleo más en su trayectoria laboral: *soy un trabajador. Sí porque yo hoy en día la supervisión es el cargo que ocupó, mañana no sé, ayer era agente... antes de ayer trabajé en muchas cosas, entonces yo eso, mira, trabajador.*

Sólo en el caso de Paula, teleoperadora de Teleperformance con estudios universitarios incompletos y experiencias laborales en el ámbito académico, se reconoce a sí misma como “obrero” y asevera que las nociones empresariales de “ejecutiva o agente” no dan cuenta de las precarias condiciones laborales de los trabajadores/as de call centers: *obrero, ése es el concepto. Agente es subirle demasiado el pelo a algo que es absolutamente obrero cachai. Yo lo veo así, sobre todo porque el contrato es el subcontrato del subcontrato, que no tenemos derecho a casi nada. Me parece que es condición obrera. Yo lo veo así, por lo menos. Ni siquiera como un empleado, obrero.*

La noción de “obrero/a” identificó a los trabajadores/as chilenos desde principios del siglo XX en el masivo trabajo de las minas salitreras en el norte del país y

posteriormente en las industrias<sup>109</sup>. La ampliación de las actividades en el sector servicios y la persecución política al movimiento obrero durante la dictadura militar debilitaron la utilización de esta noción que cambia progresivamente a la de “trabajador/a”.

Todos los teleoperadores/as que realizan estudios universitarios paralelamente al trabajo en los call centers se identifican en primer lugar como “estudiantes” y sólo en un lugar secundario como trabajadores/as. En estos casos, que son minoritarios en la muestra cualitativa, el trabajo en los call centers es identificado como una actividad con fines prácticos, sólo como un medio para financiar sus estudios.

La amplia y diversa trayectoria laboral de la mayoría de los sujetos/as entrevistados/as no genera la identificación con un oficio o ámbito laboral específico sino con la identidad general de “trabajadores/as”. Se reconocen como individuos que viven del trabajo e identifican las condiciones de precariedad del trabajo en los call centers, pero no se evidencia una conciencia común como sujetos/as que viven del trabajo. Se otorga mayor relevancia a un perfil individual vinculado con los procesos generales de individualización que se observan a nivel social. La conciencia colectiva como trabajadores/as que caracterizó al movimiento

---

<sup>109</sup> Para un análisis del movimiento obrero en Chile ver el texto de Ramírez Necochea, H. (1997).

obrero chileno durante décadas se debilitó profundamente durante la dictadura militar y los veinte años de gobiernos de la concertación de partidos por la democracia que impusieron el consumismo, el individualismo y la competencia entre los trabajadores/as, reconocidos como “ciudadanos credit-card”<sup>110</sup> (Moulian, 1997).

## **10.2. Identificaciones con las empresas de call centers.**

El trabajo en las *fábricas de la charla* se caracteriza por formar parte de una red de subcontratación que genera la vinculación directa de los trabajadores/as por lo menos con dos empresas diferentes: la empresa de call center que contrata a los trabajadores/as y organiza el trabajo y la empresa para la cual prestan sus servicios. En el caso de las empresas que utilizan fuerza de trabajo suministrada, se observa una cadena de subcontratación aún más extensa pues los trabajadores/as se vinculan paralelamente con tres empresas: la que los contrata directamente, la empresa de call center que contrata los servicios de suministración y en la cual habitualmente se instalan las plataformas telefónicas, y la empresa para la cual prestan servicios.

---

<sup>110</sup> La noción de ciudadanos “credit-card” da cuenta de la relevancia del consumo en Chile, que se extiende a través del crédito a todos los sectores sociales y modifica la identificación del obrero/a a la de consumidor/a.

Estas complejas cadenas de subcontratación son conocidas por la gran mayoría de los trabajadores/as entrevistados. Las dinámicas de subcontratación extendidas desde hace décadas en el mundo laboral chileno y las amplias trayectorias laborales de los entrevistados les permiten reconocer estas dinámicas del trabajo: *hay que entender una cosa, nosotros no trabajamos para Vodafone. Nosotros trabajamos para Teleperformance y Teleperformance trabaja para ellos. Entonces nosotros hacemos el subcontrato nada más. Por lo tanto, no podíamos alegar nada a Vodafone. No es culpa de Vodafone. Es culpa de Teleperformance, que es distinto* (Paula, teleoperadora Teleperformance).

A pesar de la relación directa con diversas empresas en el mundo de las *fábricas de la charla*, la mayoría de los trabajadores/as entrevistados reconoce su vinculación con la empresa de call center y no con la empresa para la cual prestan servicios. Como se evidencia en la entrevista de Miriam - teleoperadora de Atento-, la rotación posible en campañas específicas de diversas empresas es mencionada como el principal factor que genera esta identificación: *Natura es la campaña que contrató para Atento mis servicios. Y Atento verá a quién pone y a quién no pone en esta campaña. Ellos te pueden sacar de esta campaña y ponerte en otra si realmente tú cumples con el perfil que ellos están buscando... entonces lo que importa es Atento.*

Sólo una teleoperadora y un supervisor entrevistados mencionan que las precarias condiciones laborales de los call centers los motiva a sentirse vinculados con la empresa a la cual prestan servicios.

En los casos de los teleoperadores/as suministrados que forman parte de nuevos procedimientos empresariales como el caso de Spa, tienen una identificación más ambigua o vinculada con las empresas para las cuales prestan servicios: *yo sería como intermedio, no sé. Yo no sé si soy de Movistar o de Spa. Y los que llevan más tiempo son de Multivoice... yo creo que sería más de Spa, aunque no encuentro muy lógico que estén renovando seis meses el contrato* (Mario, teleoperador Spa).

La mayoría de los teleoperadores/as entrevistados señala no sentirse parte de la empresa de call center en que labora. La precariedad de las condiciones laborales, y especialmente la inestabilidad e inseguridad laboral que constatan en las *fábricas del habla*, son mencionadas como los principales factores que generan una identificación más cercana a los trabajadores/as que con la empresa.

En la entrevista de Isabel se expresa claramente cómo en algunos casos al inicio de la relación laboral la identificación con el call center fue significativa, pero el progresivo deterioro de las condiciones laborales modificó su posición: *antes, cuando partió esta campaña estábamos bien, yo me sentía a gusto, con la camiseta*

*puesta y mi rendimiento era bueno, ganaba bien, pero pasa que empezai' a desilusionarte porque empiezas a ver que todos los beneficios que tú tuviste en algún momento se te están yendo... entonces no... (teleoperadora Sermec).*

En los pocos casos en que los teleoperadores/as reconocen sentirse parte de la empresa de call center se evidencia, por una parte, la inseguridad y el riesgo del desempleo, que opera como dispositivo de control especialmente para las trabajadoras de mayor edad; y por otra, el logro de ascensos al interior de las *fábricas de la charla: la gente que es nueva, es joven, este es su primer trabajo y no les importa si los echan. Pero yo que soy una persona ya de cuarenta y tantos años y tengo tres hijos, no puedo darme el lujo de perder un trabajo y viendo que el mercado está bien difícil. Entonces hay que cuidar la pega no más. Ellos piensan que uno es chupamedias o está totalmente de acuerdo con las políticas de Atento, pero uno llega a un trabajo y acepta las condiciones, porque ese es el juego (Lorena, teleoperadora Atento).*

En este mismo sentido, algunos teleoperadores/as mencionan la necesaria identificación con las campañas específicas en que laboran como parte de las estrategias para el logro de resultados. Yeny, teleoperadora de Atento, lo expresa claramente: *hay que tratar de hacer las cosas bien. Pero seguros no pude vender, nunca me sentí parte de vender un seguro. Yo creo que para poder entregar la*



*seguridad al cliente, como pa' vender la pomá, tenís que estar con la camiseta puesta, creerte el cuento...*

A diferencia de los teleoperadores/as, entre los supervisores/as se observan posicionamientos diversos respecto a la identificación con la empresa. La mayoría de los supervisores/as se reconoce a sí mismo como trabajador/a; sin embargo, algunos de ellos señalan sentirse parte importante de la empresa, otros se sitúan en un espacio de intermediación entre la empresa y los teleoperadores/as, y otros aseveran no identificarse con la empresa por las precarias condiciones laborales.

En general, la mayoría de los entrevistados/as no se siente parte de la empresa en la que trabajan. Si bien no se observa una identificación ni individual ni colectiva con los objetivos empresariales, tampoco se evidencia una clara noción de las contradicciones entre capital y trabajo.

A diferencia de otros sectores laborales en Chile, entre los que se evidencian estrategias empresariales orientadas a lograr la identificación de los trabajadores/as con la empresa para aumentar la productividad (Escobar, 2004), en los call centers no se observa la implementación de políticas o iniciativas en esta dirección. El aumento de las ganancias del capital no se logra a través de la mayor explotación de una fuerza de trabajo “comprometida” con la empresa sino a través de la

explotación intensiva de las capacidades humanas subjetivas, especialmente de aquellas reconocidas como “femeninas”.

### **10.3. Relaciones laborales, relaciones personales: ambigüedades de las fábricas de la charla.**

La mayoría de los teleoperadores/as señala establecer buenas relaciones laborales y personales con sus compañeros/as de trabajo. Si bien la rotación genera dinámicas inestables en las relaciones laborales, habitualmente se logran conformar grupos más permanentes que trascienden las relaciones laborales y permiten establecer vínculos personales más estrechos y permanentes. Las dinámicas que se observan habitualmente en el mundo juvenil -generación de espacios de distensión y recreación, relaciones de amistad y de pareja, entre otros- se instalan también en el espacio laboral de los call centers, como se observa en la entrevista de Juan, teleoperador de Emergia: *nos juntábamos, armábamos un grupo, de los mismos compañeros y nos relajábamos con bromas, ahí en el trabajo, fuera del trabajo... Como son trabajos masivos, desde la capacitación uno se conoce, eso se mantiene, se unen otras personas, van cambiando pero en esencia casi siempre son los mismos, los vínculos se mantienen y nos vamos a tomar cerveza después de la pega, un asaito, a bailar, se arman parejas, de todo.*

La lógica de trabajo en las *fábricas de la charla* que opera en base al cumplimiento de bonos de calidad y de venta, no genera relaciones de competitividad entre los teleoperadores/as, sino más bien se focaliza en el logro de metas personales. Si bien la competitividad no es relevante en las relaciones laborales, tampoco se observa el establecimiento de relaciones de solidaridad como jóvenes o como sujetos/as que viven del trabajo. Las relaciones laborales se tensionan por la aceptación o rechazo de mecanismos no formales o fraudulentos para desarrollar el trabajo y especialmente por las relaciones que se establecen con los supervisores/as. Considerando que el amplio campo de poder, flexibilidad y escasa formalización con que operan los supervisores/as en la organización del trabajo inciden directamente en las condiciones laborales de los teleoperadores/as –cambio de campaña, posibilidades de ascenso, definición de jornadas laborales, permisos, evaluaciones- la relación con éstos/as se vuelve relevante y compleja.

En este escenario, el llamado “comidillo, pelambre o cahuín”<sup>111</sup> se instala como una dinámica habitual de comunicación entre teleoperadores/as y entre estos y los supervisores/as, generando relaciones conflictivas entre ellos/as.

Si bien algunos teleoperadores/as señalan mantener buenas relaciones laborales y personales con los supervisores/as, la mayoría de ellos/as mencionan el

---

<sup>111</sup> Nombres comunes dados en Chile a los comentarios personales que se emiten sin la presencia del individuo del que se habla.

autoritarismo, la arbitrariedad y el maltrato como parte de la dinámica habitual de relacionamiento con sus superiores inmediatos: *me tocó ver supervisores de 20 años o 19 años gritándole a señoras de 40 años, 45 años que no encontraban otra pega, que estaban trabajando ahí y que tenían que escuchar que un supervisor de 20 años las retara y las tratara mal y todo eso... son más hostiles ellos al tener un poco más de poder, se nota de inmediato la diferencia. Nosotros hemos visto el cambio de compañeros que eran operadores y al pasar a supervisión en un mes ya son totalmente distintos (Silvia, teleoperadora Mets).*

El carácter permanente de las agresiones que sufren los supervisores/as motivó a Silvia - joven estudiante universitaria y teleoperadora de Mets los fines de semana- a organizar junto a algunas de sus compañeras el sindicato de trabajadores/as de la empresa, que propuso como una de sus primeras reivindicaciones la modificación del maltrato de los supervisores/as.

La escasa formalidad en el ascenso a supervisor/a y el abuso de poder generan en muchos casos relaciones conflictivas entre teleoperadores/as y supervisores/as e instalan el relacionamiento personal y afectivo como mecanismo para el logro de mejores condiciones laborales.

La totalidad de los supervisores/as entrevistados reconoce que el conocimiento de la vida personal de los teleoperadores/as es fundamental para organizar el trabajo y obtener el logro de resultados. Como se evidencia en la entrevista de Manuel, joven supervisor de Teleperformance, el establecimiento de relaciones personales y afectivas con los ejecutivos/as asume un papel relevante de las labores de los supervisores/as dentro y fuera del espacio laboral: *yo trato de dar un buen ambiente. Si a mí me cumplen trabajando, no importa que un rato echen la talla o se ríen, de hecho yo comparto mucho con ellos. Yo tengo ejecutivos que son amigos. Yo sé separar las cosas y ellos también... Cuando conversamos no es de pega, es de vida personal, cómo están tus estudios, cómo está tu familia... Por lo menos yo tengo que saber cómo están todos, cuál es la situación de cada uno de los agentes que yo tengo y eso me hace muy personal el trabajo. Porque así yo los tengo comprometidos.*

#### **10.4. Nociones del trabajo: lo superfluo y lo relevante.**

Para la mayoría de los sujetos/as entrevistados/as, el trabajo es un *medio* para lograr la *manutención material*. La noción más bien orientada al logro de fines parece imponerse en los/as trabajadores/as de las *fábricas del habla*. Sólo en los casos de quienes desarrollan estudios universitarios o técnicos se evidencia una búsqueda de

desarrollo personal o de contribución social a través del trabajo en que esperan ocuparse al finalizar su formación académica.

Considerando que la mayoría de los trabajadores/as de call centers son jóvenes, el trabajo también forma parte de las dinámicas de autonomía de la familia. Si bien la mayor parte de los sujetos entrevistados/as comparte la unidad doméstica con su familia de origen, el trabajo les permite independencia económica y espacios de libertad altamente valorados por los jóvenes trabajadores/as. Como señala Roberto, teleoperador de Emergia: *no me gusta andar sin plata. No me gusta quedar así como al aire, como se dice, o depender de mis papás. Ya a esta edad, no. Tengo que trabajar para mis gastos, no voy a andar pidiéndole a mi vieja [madre].*

El carácter repetitivo y monótono del taylorismo telefónico en los call centers y las limitaciones para crear nuevas habilidades laborales, lo sitúa como un trabajo que restringe las posibilidades de desarrollo humano y vuelve superflua la vida laboral. La entrevista a Mariana, teleoperadora de largos años en Atento, muestra claramente esta situación: *estar todo el día sentada frente a un computador, escuchando las mismas cosas. Durante cuatro años lo mismo, lo mismo. Sabiendo exactamente qué es lo que tengo que responder. Te encasillas para no volverte loca o entrar en un estado de estrés porque sientes que estás marcando el paso, todos los días lo mismo, lo mismo... te aburre, sientes que tocas techo o te sientes frustrada*

*porque estás haciendo todos los días lo mismo. Entonces yo digo: tómallo como lo que es y que no influye en tu forma de ser ni en tu familia... es un trabajo para mantener a tu familia y punto.*

La lógica del consumo situada como eje societal fundamental en Chile parece situar al trabajo sólo como un *medio* que permite acceder al consumo. La individualización que se ha profundizado en las últimas décadas en las sociedades occidentales, y particularmente en Chile, ha tenido efectos también en las concepciones del trabajo de las nuevas generaciones de trabajadores/as. Se evidencia entonces una banalización del trabajo que profundiza su carácter superfluo: una pérdida de sentido del trabajo mayor que en periodos anteriores del capitalismo (Antunes, 2002).

El trabajo asume el rol de proveedor material específicamente para la manutención de las familias y especialmente de los hijos/as, que se sitúan como los ejes fundamentales de la vida para la mayoría de trabajadores/as entrevistados. Es interesante notar que a diferencia de otros estudios laborales (Escobar y Kries, 2005; Escobar, 2004) que constatan cómo los hombres se identifican con el rol ligado a la producción y las mujeres al rol de la reproducción doméstica, en el caso de la gran mayoría de los sujetos entrevistados, tanto hombres como mujeres, sitúan a la familia y a los hijos/as como los ejes prioritarios de sus vidas. Como se

evidencia en las entrevistas de Priscilla y Mario, los roles fundamentales en las vidas de los sujetos/as entrevistados/as son entonces los de madres, padres e hijos/as:

*o sea es importante el trabajo pero no es tan importante como mi hija, yo tengo mis prioridades y mi hija es siempre primero que nadie, después viene mi familia y después el trabajo, yo no pongo mi vida en el trabajo (teleoperadora Multivoice).*

*Para mí en primer lugar está mi familia, mi familia. Yo renuncio para estar con mi familia si llegara a pasar algo. El trabajo yo lo pongo como en segundo lugar, pero no deja de ser importante. O sea, para mí una persona sin trabajo, no te podís mover, no podís hacer nada (teleoperador Spa).*

Si bien es posible que se estén produciendo algunas modificaciones en las concepciones de los jóvenes respecto a los roles y responsabilidades domésticas, también se manifiestan profundos procesos de individualización y de inseguridad que parecen restringir cada vez más las lógicas comunitarias y centrar las dinámicas sociales en torno a los núcleos domésticos y familiares más básicos de relacionamiento humano.

Los sujetos/as entrevistados/as reconocen su condición de trabajadores/as y de dependencia de la venta de su fuerza de trabajo para la subsistencia material, en una dinámica común y generalizada en sus entornos familiares y sociales. El trabajo manual y de servicios se entreteje en las trayectorias laborales de las familias de los



teleoperadores/as y sitúan el trabajo como parte de la vida cotidiana. Particularmente el trabajo intensivo de las mujeres -madres y abuelas- es mencionado en las historias laborales de los sujetos/as entrevistados/as, como se observa en la entrevista de Jana, teleoperadora de Spa: *mi mamá también trabajaba, pero en un taller de moda y también era coser, coser, coser. Mientras ella más cosía podía tener más dinero para nuestras necesidades. Entonces, si lo miramos así fríamente todos hacemos lo mismo, de hacer una función rutinaria pero al final el objetivo es que a tu familia no le falten cosas.*

#### **10.5. Participación sindical en los call centers.**

Uno de los primeros acercamientos al sector laboral en estudio fue la huelga de un sindicato de call center y las manifestaciones públicas de reivindicación de demandas laborales el año 2008. Considerando el escenario de profundo debilitamiento de los sindicatos en Chile y la reciente formación de estas empresas en el país, es interesante evidenciar el pronto surgimiento de organizaciones laborales en el sector.

A mediados de la década del 2000 se comienzan a organizar los sindicatos en las empresas de call centers y actualmente la mayoría de las *fábricas de la charla* cuenta

con al menos una organización laboral. En muchos call centers existen al menos dos organizaciones laborales, una formada desde la empresa y ligada a los intereses empresariales y otra generada desde los propios trabajadores/as y vinculada a coordinaciones sindicales mayores. En el año 2008 se constituye el Sindicato Nacional de Trabajadores de Call Centers, SINTRACALL, que coordina a quince organizaciones sindicales de call centers y desde el cual se ha fomentado la constitución y fortalecimiento de las organizaciones laborales del sector. Coincidente con el perfil de los trabajadores/as de call centers, las dirigentes de SINTRACALL son mujeres jóvenes con incipiente experiencia sindical.

En el contexto de un profundo debilitamiento de la actividad sindical en las últimas décadas en Chile, la afiliación sindical en los call centers es baja y el poder de negociación de demandas sectoriales está más bien restringido a la negociación colectiva por empresa.

A pesar de las diversas trayectorias laborales de los teleoperadores/as entrevistados/as no tienen experiencia anterior en organizaciones laborales. Sin embargo, más de la mitad de ellos/as participa al momento de la entrevista en algún sindicato de call centers pero no como parte de la defensa de los derechos generales de los trabajadores/as –que caracterizó las demandas sindicales durante décadas en Chile- sino en la búsqueda de beneficios puntuales o reivindicaciones

específicas como se evidencia en el caso de Yeny, teleoperadora de Atento: *a ver para ser super sincera, me metí en el sindicato por una plata que iban a dar, porque en ese tiempo yo ganaba súper poco, aparte que había hartos beneficios y como por ahí me entusiasmé y nunca le tomé el peso. Y ahora cuando me quedé sin campaña, como que me sentí más protegida, y el tipo del sindicato nos apoyó, nos ayudó, me enseñó a sacar mi promedio y lo que me tenían que pagar, nos orientó.*

La gran mayoría de los sujetos entrevistados tiene escasa experiencia sindical, pero reconoce los roles de las organizaciones laborales y legitima su función en el logro de mejores condiciones laborales. Sólo en algunos casos -a través de la formación de un sindicato, la participación activa en un Comité Paritario y el ejercicio de denunciar a las empresas a los organismos estatales-, se evidencian iniciativas de defensa de derechos laborales, orientadas también al logro de demandas específicas y concretas.

Si bien en los casos de los ejecutivos/as entrevistados/as se observa una alta participación en organizaciones laborales, las dirigentas de la FETRACALL señalan la alta rotación y las jornadas nocturnas de trabajo como factores que explican la baja participación sindical en los call centers.

Considerando la masividad de la fuerza de trabajo ocupada en las *fábricas de la charla* y su concentración en espacios colectivos de trabajo que permitirían dinámicas de socialización similares a las observadas en el fordismo clásico, es posible plantearse que la rígida organización del trabajo, sus escasas o nulas trayectorias organizacionales, el debilitamiento de las nociones colectivas sobre sindicalismo en las jóvenes generaciones de trabajadores/as y los procesos sociales de individualización, podrían estar incidiendo en la débil participación sindical que se constata en los trabajadores/as de call centers.

En el caso de los supervisores/as de las *fábricas de la charla* se observa una dinámica diferente. Según los sujetos entrevistados, la lógica empresarial asume que los supervisores/as forman parte de los cargos de confianza de la empresa y no pueden, por tanto, formar parte de organizaciones sindicales. Señalan que en los casos de llamados internos a los cargos de supervisión en los call centers se explicita como uno de los requisitos la no participación en sindicatos. Sólo una de las supervisoras entrevistadas se mantiene de manera conflictiva en el sindicato en el que participaba como teleoperadora y en otro caso el supervisor debió renunciar a su afiliación sindical al momento de asumir el nuevo cargo: *nosotros no nos podemos sindicalizar, no lo especifica el contrato pero se supone que nosotros somos empleados, los mandos medios somos empleados de confianza, entonces por eso no podemos formar sindicatos* (Manuel, supervisor Teleperformance).

La individualización restringe las nociones totalizantes que guiaron al sindicalismo de carácter sociopolítico de décadas anteriores en Chile, limitando los discursos y la acción de las organizaciones laborales al logro de demandas específicas. En este escenario, la noción de “derechos laborales” tampoco forma parte de los discursos de la mayoría de los sujetos/as entrevistados/as ni es asociada al papel de las organizaciones laborales. Desde esta perspectiva, las condiciones laborales más que exigirse de manera colectiva se negocian de manera individual.

A modo de síntesis es posible constatar, como señala Antunes (2002, 1999), que los profundos cambios en el modo de producir y de organizar el trabajo y el extrañamiento posfordista han transformado las bases objetivas y subjetivas de constitución de la identidad y conciencia de los trabajadores/as. Si bien Birh (1998) plantea que a diferencia de la homogenización fordista en el capitalismo contemporáneo se tienden a fragmentar y a heterogeneizar el status de los trabajadores/as, es posible señalar que la mayoría de los teleoperadores/as y supervisores/as entrevistados se reconoce a sí mismo en la noción común de trabajador/a. La individualización ha incidido efectivamente en el establecimiento de relaciones personales y en la definición de contratos negociados individualmente, pero el perfil similar de los empleos en que se han ocupado los jóvenes en sus trayectorias laborales y la no especialización que requiere el trabajo telefónico parecen incidir en la conformación de una conciencia individual como trabajador/a. Es posible que en el marco de una gran heterogeneidad de situaciones laborales, la

ampliación de las actividades de servicios y la utilización de capacidades humanas similares en estos empleos incida en la constitución de una identidad individual como trabajador/a. Sin embargo, esta identificación no se amplía a una conciencia colectiva como sujetos/as que viven del trabajo.

Los trabajadores/as no se sienten identificados con la empresa de call center que los/as contrata ni con la empresa para la que laboran directamente. Es posible que la extensa cadena de subcontratación que vincula a los trabajadores/as con dos o tres empresas simultáneamente, las escasas iniciativas empresariales orientadas a involucrar a los trabajadores/as con sus interés, y el reconocimiento de la situación de precariedad e inseguridad laboral en que laboran puedan estar incidiendo en una identificación individual más cercana a los trabajadores/as que a la empresa. Sin embargo, esta identificación no implica el reconocimiento de las contradicciones entre capital y trabajo ni tampoco la identificación de necesidades comunes entre los trabajadores/as.

## Capítulo 11

### **División sexual del trabajo: aproximaciones al trabajo reproductivo.**

Las conexiones entre el espacio del trabajo y el espacio doméstico han sido reconocidas y analizadas largamente por la teoría feminista, más aún a partir de las evidencias de la doble explotación del trabajo de las mujeres en el capitalismo. En este capítulo se revisa la división sexual del trabajo que se realiza en la familia de los trabajadores/as de call centers y se analiza posteriormente en discusión con la tesis que propone el fin de la distinción entre el mundo dentro y fuera del trabajo.

#### **11.1. Trabajo doméstico y crianza: co-responsabilidad entre mujeres.**

La mayoría de los sujetos entrevistados tiene al menos un hijo/a, trece de los cuarenta trabajadores/as no tiene hijos/as al momento de la entrevista. Doce personas de la muestra mantenían una relación de pareja y convivencia en el periodo de recopilación de la información y el resto convive con los miembros de su familia nuclear. Considerando que la fuerza de trabajo de los call centers es fundamentalmente población joven y que habitualmente en Chile los/as jóvenes se

independizan tardíamente de su familia, es comprensible que la gran mayoría de los sujetos de la investigación constituya su unidad doméstica en convivencia con su familia de origen, habitualmente las madres, padres, hermanos/as y abuelos/as.

Como se constata en la entrevista de Yeny, teleoperadora de Atento, la convivencia con la familia de origen es un apoyo relevante para la vida cotidiana de los trabajadores/as en cuanto permite compartir el trabajo doméstico, la crianza de los hijos/as, y también los costos de la economía doméstica: *cuando estoy trabajando mi abuela hace las cosas de la casa, yo solamente las de de mi hijo, las colaciones, la ropa, cuadernos, todas esas cosas. Pero el día sábado y domingo me toca hacer de todo, lavar, planchar, aseo, cocinar...*

En casi todos los casos las mujeres asumen la crianza de los hijos/as con el apoyo de sus madres, abuelas y, en algunos casos, de hermanos/as mayores. Sólo en algunos casos de trabajadoras con una relación de pareja estable se observa la participación de los hombres en el trabajo doméstico y de cuidado de los hijos/as. En los casos de trabajadoras con pareja estable o sin ella se evidencia que los padres de los hijos/as de las trabajadoras tienen un rol mínimo o nulo tanto en el mantenimiento económico como en el cuidado y crianza de los niños/as.



El cumplimiento de los derechos maternales que se constata en las *fábricas del habla* a través de la financiación de salas cunas o cuidadoras para los/as menores, permite también un soporte en el cuidado de los hijos/as. A diferencia de muchas empresas en Chile que utilizan estrategias para evitar cumplir los derechos maternales, todas las trabajadoras entrevistadas señalan que en los call centers se respetan los periodos de pre y posnatal y se financian los costos de salas cunas o cuidadoras para sus hijos/as.

Se observa entonces una co-responsabilidad en el trabajo y economía doméstica y también en la crianza de los hijos/as, lo que en estricto rigor no sitúa a las mujeres entrevistadas como “jefas de hogar”, sino más bien como partes de una densa red de colaboración familiar que se instala como un soporte importante ante los salarios variables de los trabajadores/as de call centers. La mayoría de los trabajadores/as entrevistados/as asume un papel relevante en la economía doméstica, su aporte varía dependiendo de sus ingresos. En el caso de los ejecutivos/as más jóvenes o sin hijos/as, su participación tanto en el trabajo doméstico como en la economía de la unidad doméstica es mínima y sus ingresos se destinan a gastos personales.

Uno de los atractivos mencionados por las trabajadoras entrevistadas para buscar empleo y mantenerse en las empresas de call centers es la posibilidad de conciliar el trabajo doméstico con el trabajo remunerado. Las jornadas de trabajo parciales, la

posibilidad de modificar el contrato laboral y disminuir la jornada de 45 horas semanales, la flexibilidad horaria en algunas empresas, son destacadas como factores fundamentales para conciliar el trabajo asalariado en las *fábricas de la charla* con el cuidado y crianza de los hijos/as:

*por eso tengo este trabajo, porque por ejemplo cuando yo llego mis hijos están en clase me pongo a ordenar, ellos llegan, preparo once [comida de la tarde], les ayudo en las tareas. Igual alcanza el tiempo. Estuve unos meses haciendo promociones en supermercados y los turnos eran larguísimos, no pude seguir trabajando ahí* (Marina, teleoperadora Sermec).

*Yo creo que es igual para la mayoría de las mujeres, yo por lo menos busco este trabajo porque uno no quiere dejar de lado la familia tampoco y trata de aportar en algo para la casa. Si hubiera sido de otra forma busco un trabajo de lunes a viernes con un horario más largo pero al final tampoco es tanta la plata que uno gana* (Edith, teleoperadora Sermec).

La constatación de que la gran mayoría de las trabajadoras entrevistadas realiza el trabajo asalariado en los call centers junto al trabajo doméstico y de cuidado, permite sostener que en las *fábricas de la charla* se realiza una doble extracción del valor del trabajo productivo y reproductivo de las mujeres trabajadoras. Sin embargo, la participación central de la familia en el trabajo reproductivo incorpora una nueva dimensión a la explotación de la fuerza de trabajo. En estos casos, el capital no sólo utiliza el trabajo reproductivo de las trabajadoras de los call centers,

sino también el de otras mujeres<sup>112</sup> que componen la unidad doméstica. La explotación de la fuerza de trabajo se extiende por lo tanto a la unidad doméstica a través de los roles de género socialmente asignados a las mujeres en las sociedades occidentales.

### **11.2. Tiempo fuera del trabajo, tiempo libre.**

Las diferentes jornadas laborales de los entrevistados/as, el trabajo doméstico y de cuidado de los hijos/as y el desarrollo de actividades paralelas al trabajo en los call centers inciden en el tiempo libre de que disponen los sujetos/as. Generalmente, los trabajadores/as con jornadas laborales extensas, de 45 horas semanales, centran su vida casi exclusivamente en torno a las actividades asalariadas. La descripción de las actividades diarias de un joven supervisor de las *fábricas del habla* da cuenta de esta dinámica: *yo me levanto, me ducho, tomo desayuno, me despido de mis padres a eso a las 9 de la mañana. Al call llego a las 10 y media de la mañana y estoy ahí hasta las 8 de la tarde. Salgo a las 8 y a lo mejor tengo que hacer otra cosa o ir para otro lado, estoy llegando a mi casa a las 9 o 10 de la noche. Y ahí me acuesto y así cada día* (Manuel, supervisor Teleperformance). La vida cotidiana de Manuel da cuenta de la centralidad del trabajo en la vida de los trabajadores jóvenes.

---

<sup>112</sup> Si bien en algunos casos se menciona el trabajo de abuelos y hermanos mayores de las ejecutivas de call centers en el trabajo doméstico y de cuidado y crianza de los hijos/as, habitualmente lo realizan las madres y abuelas de éstas.

Si bien la familia es un respaldo importante de las mujeres en el cuidado y crianza de los hijos/as, las responsabilidades domésticas ocupan parte importante del tiempo libre de las trabajadoras. Los roles socialmente asignados por la sociedad occidental –como trabajadoras domésticas y asalariadas- imponen una sobrecarga importante de trabajo y restringen los espacios de ocio y desarrollo en otras esferas de la vida, como lo refleja el testimonio de Ivonne, teleoperadora de Multivoice: *igual tengo que llegar a hacer las cosas de la casa, lavar, que dejar todo planchado del día anterior para que el otro día vayan tus hijos al colegio, yo tengo tres: una de doce años, una de tres y una de nueve. Entonces no me queda tiempo para nada más...*

La mayoría de los sujetos/as entrevistados/as que realizan jornadas laborales de tiempo parcial señala disponer de tiempo libre para actividades personales, uno de los aspectos que sitúa el trabajo en call centers como un empleo deseable para la fuerza de trabajo juvenil: *casi siempre me queda tiempo libre, de repente igual salimos con mis compañeros del trabajo los 15 y los fines de mes a tomar cerveza o qué sé yo, te pegai' un carrete [fiesta]. Hago otras cosas. En invierno hago muchas más cosas porque salgo a las 4 de la tarde. Es para mí una maravilla. Tengo tiempo para leer. Para lo que sea (Ligia, teleoperadora Emergia).*

El tiempo libre, y especialmente la posibilidad de espacios de relacionamiento personal y afectivo, son altamente valorados casi por la totalidad de los

trabajadores/as entrevistados/as. A pesar de las extensas jornadas de trabajo productivas y reproductivas de las teleoperadoras y supervisoras, el espacio social del “carrete”<sup>113</sup> ocupa un lugar relevante en sus vidas cotidianas y forma parte importante de las dinámicas juveniles que se observan en el país.

El trabajo asalariado, el trabajo doméstico y los espacios de convivencia juvenil diseñan el espacio vital de la mayoría de los trabajadores/as entrevistados. Las dinámicas organizativas a nivel laboral, social o comunitario no forman parte de la vida cotidiana de los jóvenes trabajadores/as en un escenario de debilitamiento de la participación socio-política a nivel nacional.

En este capítulo se ha constatado cómo en las *fábricas de la charla* en Chile las trabajadoras continúan realizando conjuntamente el trabajo productivo y reproductivo y utilizan parte importante de su tiempo libre en las tareas domésticas y de cuidado de los hijos/as.

A diferencia del proceso de globalización de los cuidados que ha permitido satisfacer en alguna medida las necesidades de trabajo doméstico y de cuidados de los países del norte a través de la migración de las mujeres de los países del sur

---

<sup>113</sup> En las formas de comunicación habitual entre los y las jóvenes en Chile se refieren al “carrete” como un espacio de “fiesta”, de relacionamiento distendido entre amistades.

(Carrasco, Bordería y Torns, 2011; Benería, 2011; Hoschschild, 2011; Federici, 1996; entre otras)<sup>114</sup>, el caso de los call centers en Chile indica que la responsabilidad y la ejecución del trabajo reproductivo y de cuidado continua siendo de las mujeres, tanto de las que laboran en el ámbito productivo como de las que trabajan en el ámbito doméstico no remunerado. Efectivamente, como sostiene Benería (2011), las mujeres de clases media y alta en América Latina pueden acceder al trabajo doméstico remunerado; sin embargo, no es el caso de las trabajadoras de las *fábricas de la charla*. Los salarios de estas trabajadoras no les permiten acceder al trabajo remunerado de otras mujeres para desarrollar el trabajo doméstico y el desmantelamiento del Estado del Bienestar no les permite acceder a servicios públicas de calidad. La utilización del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado de las mujeres de la red familiar de las trabajadoras de call centers implica, por una parte, que efectivamente se recurre al trabajo de otras mujeres pero en una lógica diferente a la observada en los países del norte, en cuanto no se accede al trabajo doméstico ofrecido en el mercado sino al trabajo no remunerado disponible en el espacio doméstico.

Por otra parte, esta situación implica que el salario de la teleoperadora sigue dando cuenta tanto del trabajo productivo como del trabajo reproductivo pero no sólo de la trabajadora del call center sino también de otras mujeres de la red familiar. A diferencia del patrón clásico en que las mujeres realizan el trabajo doméstico que

---

<sup>114</sup> Ver discusión en capítulo 2.

permite reproducir la fuerza de trabajo masculina, en el caso de las *fábricas de la charla*, son las propias mujeres las que permiten la reproducción de la fuerza de trabajo femenina. Si bien algunas teleoperadoras entrevistadas reconocen en el discurso la legitimidad de la participación de los hombres en el trabajo doméstico y de cuidado, en la práctica concreta la responsabilidad y ejecución del trabajo reproductivo sigue siendo de las mujeres –trabajadoras y familiares-, lo que permite sostener que la división sexual del trabajo se mantiene.

A pesar de que algunas investigaciones sostienen que los sectores juveniles en Chile son más proclives a realizar cambios en los roles socialmente asignados a hombres y mujeres (INJUV, 2010; Gutiérrez y Osorio, 2008), en el caso de los trabajadores/as de call centers que forman parte de una fuerza de trabajo juvenil, no se observa esta tendencia, posiblemente por su convivencia con las familias nucleares en la mayoría de los casos.

Como he señalado en el capítulo anterior, las capacidades que se explotan en las *fábricas de la charla*, son habilidades humanas subjetivas, muchas de ellas consideradas socialmente como atributos “femeninos”. Esta expropiación de capacidades asociadas a patrones culturales de género produce que efectivamente las labores que se realizan dentro y fuera del trabajo sean similares. La experiencia del trabajo de cuidado -que requiere empatía, negociación, afectos, entre otros- es

utilizada también en el espacio productivo de las *fábricas de la charla*. Si a esta constatación sumamos el rol de las mujeres del ámbito familiar de las trabajadoras en el desarrollo de la actividad laboral asalariada, es posible sostener que las dicotomías entre el espacio dentro y fuera del trabajo se desdibujan.



## Conclusiones

Desde las cuestiones más generales a las particulares se plantean aquí las conclusiones finales del estudio que dan respuesta a las preguntas de investigación y a los objetivos iniciales planteados como rutas de exploración del fenómeno estudiado. A partir de los debates con los propios resultados y los/as autores/as revisados/as se plantean nuevas interrogantes para investigaciones futuras.

La temprana imposición del neoliberalismo en Chile en el periodo de la dictadura militar (1973-1990) inicia la privatización de las empresas estatales, la desregulación de los derechos de los trabajadores/as y la apertura a los mercados externos. La organización fordista clásica se debilita y se impone un modelo de acumulación flexible que amplía la flexibilización no sólo a los procesos productivos con la subcontratación sino también a las jornadas de trabajo, salarios y a cada trabajador/a en particular. La flexibilización y la desregulación de los derechos laborales generan la emergencia de múltiples formas de trabajos caracterizados por la precariedad. La ampliación de los empleos del sector servicios, el aumento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, la alta desocupación juvenil, la centralidad del trabajo en la construcción identitaria, la inestabilidad laboral, una forma de contratación indefinida que no asegura derechos laborales mínimos, salarios variables y diferenciados por sexo, y una débil participación en

organizaciones laborales vinculada a los cambios en la organización del trabajo y en las formas de sociabilidad, caracterizan el escenario laboral de las dos últimas décadas en el país.

En este contexto económico-político inician sus actividades en Chile a fines de la década de los 90' fundamentalmente como parte de los procesos de deslocalización de las empresas multinacionales en busca de regiones del mundo y países del capitalismo periférico con menores costos de la fuerza de trabajo y políticas estatales de atracción de capitales extranjeros. La revolución científico-tecnológica e informática, la masificación de los “trabajos digitales” y de los servicios empresariales a distancia en el escenario de un rápido movimiento de capitales a nivel mundial definen también la emergencia de las *fábricas de la charla* en países de América Latina como Argentina, Brasil y México y posteriormente en Chile.

Los datos disponibles indican que la gran mayoría de los call centers subcontratistas presentes en Chile son grandes empresas que prestan sus servicios fundamentalmente a empresas del sector financiero y de telecomunicaciones. La mitad de ellas corresponde a capitales multinacionales. Al igual que en los otros países latinoamericanos, la industria se ha caracterizado por un rápido crecimiento y un explosivo aumento de la fuerza de trabajo empleada en los call centers compuesta mayoritariamente por mujeres jóvenes.

La organización del trabajo constatada en los call centers en Santiago de Chile -una estructura organizacional piramidal con amplia base de teleoperadores/as, movilidad interna definida por relaciones personales, suministro de trabajadores/as en algunos casos y una amplia variedad de dispositivos de control y disciplina del habla y de los cuerpos- es similar a la observada en los otros países latinoamericanos y parece constituir un conjunto de mecanismos aplicados indistintamente en las diferentes localizaciones donde se instalan las *fábricas de la charla*.

En contraste con las condiciones laborales que se constatan en el mercado de trabajo chileno, los salarios en promedio más altos que otros empleos del sector servicio, la estabilidad laboral “relativa” vinculada posiblemente al periodo de consolidación de los call centers en el país y la posibilidad de negociar las jornadas de trabajo en los call centers parecen ofrecer condiciones de trabajo menos precarias que en otros ámbitos del mismo sector. Sin embargo, es posible sostener que la precarización del trabajo se basa fundamentalmente en las condiciones laborales específicas de las *fábricas de la charla*: en el maltrato por los clientes y de los supervisores/as, en el cansancio de “nuevo tipo”, en las formas de contratación con “anexos” y los sistemas de control de estas empresas que generan una intensificación del trabajo, mayor productividad y la emergencia por tanto de nuevas formas de explotación de los trabajadores/as. La intensificación del trabajo se relaciona con la utilización de capacidades y habilidades humanas básicas que son explotadas bajo rígidos mecanismos de control de los tiempos y de los cuerpos en

las *fábricas de la charla*. La utilización de las habilidades subjetivas y especialmente del habla se posiciona como un factor central en los procesos productivos de estas empresas.

Las habilidades de comprender, resolver problemas, negociar, convencer, contener la agresividad por parte de los teleoperadores/as y de liderar, generar confianza y motivación y establecer relaciones personales y afectivas por parte de los supervisores/as, junto a la cordialidad de la “sonrisa telefónica” como habilidad compartida por todos/as los trabajadores/as, son los principales rasgos subjetivos utilizados en los call centers estudiados. Junto a estas habilidades se requiere el manejo básico del “trabajo digital” que es de uso común y extendido en el mundo juvenil en Chile. Una parte importante de las facultades subjetivas expropiadas a los trabajadores/as en los call centers estudiados son habilidades reconocidas socialmente como “femeninas”, aprendidas en el proceso de socialización de los roles de género y aplicadas en el trabajo doméstico y de cuidados.

La formación y experiencia mínima requerida para trabajar en un call center, la escasa capacitación, la utilización de conocimientos técnicos básicos de manejo masivo, la explotación de capacidades humanas básicas y de habilidades reconocidas socialmente como “femeninas”, dan cuenta de una “profesionalidad” que no requiere como en el fordismo clásico una formación específica adquirida en

el trabajo sino que se aprovechan las mismas habilidades usadas fuera del ámbito laboral. Como Virno (en Colectivo Situaciones, 2006) y Fumagalli (2010) sostienen, la utilización de las mismas capacidades tanto dentro como fuera del mundo laboral podrían generar una ausencia de distinción entre el tiempo de trabajo y el tiempo de la vida cotidiana. Las capacidades requeridas por el capital en los call centers son capacidades humanas básicas que se adquieren en los procesos de socialización y son parte constitutiva de los seres humanos y de la vida misma. Sin embargo, la intensidad y la rígida organización del trabajo en que las facultades humanas básicas son explotadas le otorgan un carácter distintivo a los call centers. Efectivamente, es la vida misma la que es puesta a trabajar en la *fábrica* de la charla pero a un ritmo y bajo lógicas de control diferentes a las que operan en la vida cotidiana. Las habilidades subjetivas que durante el fordismo clásico eran usadas en la vida social y en la participación social, cultural y política, se transforman ahora en un factor productivo. Efectivamente las distinciones entre el mundo dentro y fuera del trabajo se atenúan pero mantienen ciertos rasgos diferenciadores en el caso de los call centers.

Si bien Lazzarato y Negri (2001) sugieren que la subjetividad puesta a trabajar en el posfordismo podría generar procesos de emancipación humana, en el caso de los call centers se evidencia que los rígidos sistemas de control del habla y de las capacidades subjetivas, disciplinan el habla y el cuerpo y lo someten al ritmo intensivo de la producción en estas empresas. Es posible preguntarse qué

mecanismos de control de la subjetividad se estarán desarrollando en los trabajos de generación de conocimientos, donde las capacidades cognitivas difícilmente pueden ser explotadas en rígidos procesos tayloristas si se quiere aumentar la productividad.

La amplia diversidad de capacidades humanas que son puestas a trabajar en las *fábricas de la charla*, evidencia cómo el capitalismo tiende a incorporar cada vez más las facultades vitales de los trabajadores/as al proceso productivo. La utilización del habla como núcleo central del trabajo en los call centers da cuenta de una característica relevante del mundo laboral contemporáneo. Como señala Virno (2003a), durante el fordismo clásico la actividad productiva se realizaba en silencio. El habla sólo es puesto a trabajar en las nuevas formas de organización del trabajo. Si esta característica central de las *fábricas de la charla* es compartida por los trabajos en el sector servicios que se amplían en todo el mundo occidental, cabe preguntarse en futuras investigaciones por el rol que asumirán las habilidades subjetivas como factor productivo en las próximas décadas.

La utilización de las capacidades humanas, especialmente de las reconocidas como “femeninas” y de las relaciones personales y afectivas que se constatan en los call centers se convierten en parte de la acumulación de ganancias del empresariado, emergen como nuevos mecanismos de explotación de los trabajadores/as y como

una expresión distintiva de la precariedad laboral y del extrañamiento en las *fábricas de la charla*. La explotación de las habilidades subjetivas y su constitución como un factor productivo central forman parte de las nuevas lógicas del trabajo en el capitalismo cognitivo (Fumagalli, 2010; Virno, 2003a).

La explotación de las capacidades y habilidades subjetivas en los call centers requiere de múltiples mecanismos de control y rutinización que operan en la organización del trabajo en estas empresas. La medición del tiempo de conexión, el script o guión, el TMO, el control de calidad, el logro de metas, el control de los supervisores/as, dan cuenta de la relevancia de la medición y del control estricto como factores centrales para disciplinar el habla y los cuerpos y aumentar la productividad de los trabajadores/as. La repetición permanente de una labor específica en la cadena productiva en la rígida organización fordista del trabajo se transforma en una repetición permanente en el uso del habla en los call centers. Las tecnologías de la comunicación permiten controlar numéricamente y estandarizar el habla mediante una mecanización que reduce sustancialmente el carácter imprevisto y contingente de la comunicación. Esta estandarización del habla en los call centers implica una pérdida de calidad en el uso del lenguaje, la banalización y desvalorización de su contenido y también de su propia existencia. Este despojo del habla de sus cualidades más significativas da cuenta de las nuevas formas que asume el extrañamiento en el capitalismo contemporáneo (Fumagalli, 2010).

A diferencia de las estrategias generadas por el modelo toyotista o japonés e implementadas en empresas del sector servicios en Chile (Escobar, 2004), donde la personalidad obrera debía ser movilizada y la creatividad e innovación de los trabajadores/as utilizadas, el taylorismo telefónico (Buscatto, 2002) en los call centers pone énfasis en la rutinización del habla. A pesar de este desinterés empresarial por explotar las capacidades creativas de los trabajadores/as, son los propios teleoperadores/as y supervisores/as quienes desarrollan estrategias de comunicación más flexible orientadas a mejorar sus resultados y obtener mejores salarios. Frente a los rígidos mecanismos de organización taylorista los trabajadores/as desarrollan formas de resistencia individual a la intensidad del trabajo y también de mayor flexibilidad en la comunicación para el logro de mejores resultados. Estos mecanismos no logran modificar de manera significativa el taylorismo telefónico de las *fábricas de la charla* en cuanto las estrategias de resistencia son individuales y la autoexplotación de las capacidades subjetivas se subsume en la misma lógica de acumulación de capital.

La utilización de las habilidades subjetivas más básicas en los call centers, que no requieren calificación sino la dada en la vida misma, implica que estas empresas no se caracterizan por la creación de conocimientos ni por la utilización de capacidades cognitivas complejas. Esta distinción podría matizar la noción de división cognitiva internacional de la producción propuesta por Fumagalli (2010) en la cual se produce una relación de interdependencia entre la producción de conocimiento y



tecnologías de las grandes empresas del norte del mundo y la actividad productiva de bienes materiales exigida a ejes internacionales de subcontratación. La actividad de los call centers en Chile y en otros lugares de América Latina podría implicar que los países del capitalismo periférico no sólo actúan como productores de bienes sino también como productores de riqueza a través de la utilización taylorizada de las habilidades subjetivas. Así como los países del capitalismo central explotan capacidades cognitivas que generan conocimientos nuevos que se expropian a través de la propiedad intelectual en los países del capitalismo periférico se expropian principalmente las capacidades humanas más básicas a través de la taylorización del habla.

La división sexual del trabajo en los call centers opera en varias dimensiones. En la organización interna del trabajo en estas empresas no se evidencia una división relevante en la asignación de tareas por sexo. Tampoco se evidencian diferencias salariales entre hombres y mujeres ni desigualdades en las posibilidades de ascenso o de movilidad al interior de las empresas. La lógica de división sexual del trabajo opera a través de la explotación intensiva de las capacidades humanas subjetivas reconocidas socialmente como “femeninas” y que podrían explicar en parte la mayoritaria incorporación de las mujeres en los call centers. La división sexual del trabajo por ramas de actividad es una tendencia extendida en el mundo laboral chileno, donde la fuerza de trabajo femenina se concentra en los sectores ligados a

la prestación de servicios y al trabajo de cuidados, labores vinculadas a los roles socialmente asignados a las mujeres.

En el ámbito doméstico se constata que se mantiene la división sexual del trabajo en las responsabilidades por el trabajo doméstico y de cuidado de los hijos/as en las mujeres. La doble extracción del trabajo productivo y reproductivo de las trabajadoras de call centers presenta la particularidad de incorporar a otras mujeres de la red familiar en la realización del trabajo en el ámbito doméstico. A diferencia de la ampliación del trabajo doméstico asalariado de mujeres migrantes como resultado de la mayor incorporación de las mujeres al mercado de trabajo en Europa y de los recortes del Estado del Bienestar en esta región, los bajos salarios de las trabajadoras de call centers no les permiten recurrir al trabajo doméstico remunerado y deben utilizar los recursos disponibles en su red familiar.

La explotación en los call centers de las capacidades humanas subjetivas consideradas socialmente como atributos “femeninos” hacen que las labores que se realizan dentro y fuera del trabajo sean similares. Las habilidades empleadas en el trabajo reproductivo y de cuidado -empatía, negociación, afectos, entre otros- son utilizadas también en el espacio productivo de las *fábricas de la charla*. El rol de las mujeres de la red familiar de las trabajadoras en el desarrollo de la actividad laboral asalariada sumado a la constatación de la similitud de habilidades utilizadas en los

trabajos productivo y reproductivo permiten sostener que la dicotomía que separaba el espacio dentro y fuera del trabajo remunerado que se estableció durante el fordismo clásico se desdibuja en el capitalismo cognitivo (Fumagalli, 2010).

Los roles de género que asignan a las mujeres el trabajo doméstico y de cuidado y que les atribuyen cualidades subjetivas particulares, siguen siendo utilizados en los nuevos formatos de organización de la producción y del trabajo en el capitalismo contemporáneo. Efectivamente, como sostiene Stolcke (1988), las transformaciones en las relaciones productivas han sido mediadas por valores culturales de género y de la división sexual del trabajo que ha resultado de ellas. La doble extracción del valor del trabajo productivo y reproductivo de las trabajadoras y las mujeres de su familia y el aprovechamiento de las cualidades socialmente reconocidas como “femeninas” dan cuenta de una mayor explotación de las mujeres trabajadoras chilenas en las *fábricas de la charla*. Si las capacidades subjetivas apropiadas en los países del capitalismo periférico efectivamente corresponden a habilidades reconocidas como “femeninas” hace sentido preguntarse en futuros estudios por la relación entre la división cognitiva internacional del trabajo y la división sexual del trabajo en el capitalismo contemporáneo.

Así como el capital tiene la habilidad de explotar los valores asociados a los roles de género también utiliza las modificaciones en los valores generados por los cambios culturales como afirman Virno (2003a) y Sennett (2005). La ambigüedad y el oportunismo son efectivamente utilizados por los trabajadores/as de los call centers en el establecimiento de relaciones personales en la búsqueda de ascensos o de movilidad interna, en los engaños y mentiras utilizadas para el logro de las metas y en la negociación individual de las condiciones contractuales, entre otros aspectos. Es posible que la rápida adaptación a los cambios y la escasa experiencia laboral considerada como valor sean características asociadas al mundo juvenil que sirven a las lógicas de producción de las *fábricas de la charla*. De igual modo, la incorporación de jóvenes con opciones identitarias diversas como fuerza de trabajo en estas empresas podría indicar una lógica de subsunción de las características e identidades asociadas al mundo juvenil en Chile a las lógicas de acumulación de capital.

La incorporación de las mujeres en el mercado de trabajo ha aumentado en Chile en los últimos años; sin embargo, el caso de los call centers demuestra que las trabajadoras no acceden al trabajo doméstico y de cuidados remunerado sino al de las mujeres de su red familiar. Si la dinámica que ocurre en las *fábricas de la charla* se reproduce en otros sectores laborales es posible suponer que la mayor participación de las mujeres en el mundo del trabajo en el escenario del desmantelamiento del Estado del Bienestar ha implicado la intensificación de la

explotación de las mujeres, tanto de aquellas que están dentro como de las que están “aparentemente” fuera de la esfera laboral.

El extrañamiento se evidencia en diversos ámbitos del trabajo en los call centers y en la realidad social chilena. La utilización de las capacidades y habilidades humanas más básicas en los call centers, especialmente del habla, emerge como uno de los factores centrales que generan el extrañamiento en estas empresas. Capacidades humanas utilizadas fuera del ámbito laboral en el fordismo clásico son puestas a trabajar en las *fábricas de la charla*. La expropiación de estas habilidades subjetivas y su constitución como un factor productivo central en los call centers opera como una dimensión central del extrañamiento. La explotación de capacidades fundamentalmente reconocidas como “femeninas” en las *fábricas de la charla* produce un extrañamiento que opera con distinciones por sexo y que genera una mayor expropiación en las mujeres trabajadoras. El extrañamiento en los call centers se evidencia también en la relación de los sujetos/as con una producción inmaterial donde las capacidades comunicativas son utilizadas en actividades productivas que no se relacionan con el sujeto/a que las realiza generando una separación total entre el trabajo y su finalidad.

Los mecanismos de explotación de las capacidades subjetivas en los call centers difieren de los evidenciados en otras empresas del sector servicios en Chile en los

cuales la movilización de las capacidades subjetivas pretendía aumentar la productividad de los trabajadores/as. Esto evidencia que en empresas del mismo sector y que utilizan las capacidades subjetivas como un factor productivo relevante se emplean diferentes mecanismos de apropiación de estas habilidades humanas básicas. Si el mundo del trabajo contemporáneo se caracteriza por la heterogeneidad de modos de organización del trabajo y de tipos de empleos que operan de manera simultánea, entonces las formas que asume el extrañamiento son también diversas y heterogéneas. Cabe preguntarse por lo tanto por el extrañamiento en otros rubros del sector servicios que utilizan masivamente las capacidades subjetivas pero también en sectores productores de bienes en donde crecientemente se utilizan capacidades humanas diferentes a las explotadas en el fordismo clásico.

Una separación cada vez menor entre el ámbito del trabajo remunerado y el ámbito doméstico sugiere que el extrañamiento traspasa las fronteras entre estos mundos y se impone en la vida toda. Si bien en el posfordismo la alienación se deriva del consumo, en las *fábricas de la charla* asume una doble dinámica que la intensifica aún más en cuanto los trabajadores/as promueven el consumo, utilizan su propia experiencia como consumidores/as para estimular el deseo de los clientes/as en el mundo productivo y además actúan como consumidores/as. También la individualización que aumentó en las sociedades occidentales en las últimas décadas se constata en las lógicas de los call centers: en los tipos de contrato y

salarios, en la relevancia de las relaciones personales, en el cumplimiento de metas, y en la particularización de los derechos laborales colectivos, entre otros.

Los teleoperadores/as y supervisores/as se reconocen a sí mismos como “trabajadores/as” sin calificación de oficio ni empleo específico. El perfil similar de los empleos a los que acceden los/as jóvenes en sus trayectorias laborales y la utilización de habilidades humanas similares en el trabajo ha permitido desdibujar la heterogeneidad de tipos de empleos que caracteriza el posfordismo (Birh, 1998). Sin embargo, esta identificación no conduce a una conciencia colectiva como sujetos/as que viven del trabajo ni a la identificación de necesidades comunes entre los trabajadores/as. La individualización se evidencia también en las formas de organización sindical en los call centers donde la participación se reduce habitualmente al logro de demandas individuales.

El extrañamiento en los call centers analizados en Chile opera a través de diversas lógicas y procedimientos, lo que sugiere –junto a Fumagalli (2010), Virno (2003a, 2003b), Antunes (2002, 1999) y Gounet (1999)- que el extrañamiento no desaparece en las nuevas formas de organización del trabajo sino que se transforma y asume nuevas y diversificadas modalidades de acuerdo a las transformaciones del trabajo y de la sociedad toda.

La lógica de los call centers es movilizar sus capitales utilizando las “ventajas comparativas” disponibles: primero deslocaliza las empresas desde los países del capitalismo central a los países del capitalismo periférico y luego prosigue con la desterritorialización hacia regiones del interior en un mismo país y también a otros países del mismo continente. Esta dinámica se observa en Chile, donde las *fábricas de la charla* comienzan a fines de la década del 2010 a trasladarse a ciudades fuera de la región metropolitana y también a otros países de América Latina, lo que podría implicar la rápida disminución de las actividades de estas empresas en Chile en los próximos años.

A la utilización de una fuerza de trabajo más barata en los países del capitalismo periférico y en las regiones del interior de los países y de las políticas estatales de atracción de inversiones extranjeras por los países llamados “subdesarrollados o en vías de desarrollo” se suma la explotación de las capacidades y habilidades subjetivas humanas especialmente aquellas reconocidas como “femeninas”. Las empresas de call centers muestran una gran agilidad para movilizar sus capitales a nivel mundial y nacional, explotar intensivamente la fuerza de trabajo a través del taylorismo telefónico, apropiarse del trabajo productivo y reproductivo de una fuerza de trabajo femenina masiva y de las mujeres de su red familiar y utilizar los roles y valores culturales asociados a lo “femenino”. A esta explotación intensiva de las capacidades humanas subjetivas de la fuerza de trabajo se opone una débil



organización laboral que, sin embargo, como demuestran las acciones sindicales recientes<sup>115</sup>, comienza a crecer en impacto en la vida pública y social chilena.

Si bien la explotación de la fuerza de trabajo en los países del capitalismo periférico se constata a partir de los procesos de mundialización, la expropiación de las capacidades subjetivas humanas por los call centers, especialmente del habla, le otorgan un carácter específico de mayor intensidad y deshumanización. Al papel de las empresas multinacionales en la expropiación permanente de los recursos naturales en América Latina y en la explotación de la fuerza de trabajo ocupada en la producción de bienes, se suma la explotación intensiva de las capacidades humanas subjetivas de una fuerza de trabajo fundamentalmente femenina y juvenil en los call centers.

Finalmente, los resultados de la investigación confirman la relación entre la materialidad y la subjetividad del trabajo en el caso de los call centers en Chile. Las múltiples formas del extrañamiento posfordista, la apropiación de los valores culturales por el capital, el debilitamiento de escisión entre el espacio dentro/fuera

---

<sup>115</sup> En el mes de julio del año 2012 trabajadores/as del call center Konecra realizaron varios cortes de la vía pública en la capital de Chile y se tomaron los andenes del metro en apoyo a la huelga legal. Estas acciones generaron un gran impacto en los medios de comunicación masivos en Chile y el apoyo de diversos sectores de trabajadores/as y estudiantes.

del trabajo, entre otros factores señalan la necesidad de analizar el mundo del trabajo en sus complejas e inextricables relaciones entre lo material y lo subjetivo.

## Referencias bibliográficas

Adrian, P., Escobar, A. et al. (2001) "Inserción de las mujeres al trabajo en los márgenes de los servicios de telefonía y venta de seguros". En *ONGs de la VIII región y la dignidad del trabajo*. Concepción - Chile, Servicio de Estudios Regionales y Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales ACCION, pp. 23-31.

Agacino, R. (2002) "Notas sobre el capitalismo chileno y antecedentes para una plataforma de lucha por los derechos generales de los trabajadores". En *Revista Economía crítica & Desarrollo*. Año 1 N° 2. Semestre II, Santiago de Chile.

Abramo, L. (2002) "Tendencias del empleo femenino en Chile y en el mercosur en los años noventa". En *Políticas de empleo. Salarios y género en Chile*. Santiago de Chile, Oficina Internacional del Trabajo OIT, pp. 59-75.

Abramo, L. (2001) "Mercado de trabajo, flexibilización y nuevas formas de regulación". En *Revista Trabajo. La construcción social del mercado*. Año 2 N° 4. México DF, Plaza y Valdés editores, pp. 145-187.

Anderson, G. (1989) "Critical Ethnography in Education: Origins, Current Status, and New Directions". *Review of Educational Research* Vol. 59, N° 3, pp. 249-270.

Antunes, R. (2002) *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, Editorial Boitempo.

Antunes, R. (1999) *¿Adiós al trabajo?. Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Buenos Aires, Editorial Antídoto.

Arriagada, I. (2007) "Abriendo la caja negra del sector servicios en Chile y Uruguay". En Gutiérrez, M. *Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política*. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO, pp. 23-47.

ATKearney (2009) Global services location index 2007 Offshoring for long-term advantage, ATKearney. Citado en Del Bono, A. (2010)

Benería, L. (2011) *Crisis de los cuidados. Migración internacional y políticas públicas*. En Carrasco, C., Borderías, C. y Torns, T. (eds.) (2011), pp 359-389.

Benería, L. y Roldán, M. (1992) *Las encrucijadas de clase y género: trabajo a domicilio, subcontratación y dinámica de la unidad doméstica en la ciudad de México*. México DF, Fondo de Cultura Económica.

Bihl, A. (1998) *Da Grande Noite à Alternativa (O Movimento Operário em Crise)*. São Paulo, Ed. Boitempo.

Bolter, D. (1984) *L'uomo di Turing. La cultura occidentale nell'età del computer*, Pratiche, Parma. Citado en Fumagalli (2010).

Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002 [1999]) *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid, Akal.

Bourdieu, P. et al (1993 [1968]) *El oficio del sociólogo*. México DF, Siglo XXI.

Borderías, C. (1993) *Entre líneas: trabajo e identidad femenina en la España contemporánea: la Compañía Telefónica, 1924-1980*. Barcelona, Icaria.

Buscatto, M. (2002) "Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique, *Sociologie du Travail*, Volume 44, Issue.

Carrasco, C., Borderías, C. y Torns, T. (eds.) (2011) *El trabajo de cuidados. Historia, teoría y políticas*. Madrid, Los libros de la catarata.

Carrasco, C., Borderías, C. y Torns, T. (2011) *El trabajo de cuidados: antecedentes históricos y debates actuales*. En Carrasco, C., Borderías, C. y Torns, T. (eds.) (2011), pp. 13-96.

Castel, R. (1997 [1977]) *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Buenos Aires, Paidós.

Castells, M. (2005 [1996]) *La era de la Información. Economía, sociedad y cultura Vol. 1 la sociedad red*. México DF, Siglo XXI.

Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo CENDA y Fundación Instituto de Estudios Laborales FIEL (2010) *Derechos en el trabajo y relación de equidad de género en el mercado laboral: el caso del call center*. Santiago de Chile.

Colectivo Situaciones (2006) *¿Quién habla?. Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*. Buenos Aires, Ediciones Tinta Limón.

Coriat, B. (1993 [1992]) *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid, Siglo XXI.

Coriat, B. (1982) *El taller y el cronómetro*. México DF, Siglo XXI.

Das, D., Dharwadkar, R. and Brandes, P. (2008) “The importance of being ‘Indian’: identity centrality and work outcomes in an off-shored call center in India”, [En línea] página web In *Human Relations*, Volume 61 (11): 1499–1530, The Tavistock Institute, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore. <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/61/11/1499> [Consulta, 16 de septiembre de 2009].

Datamonitor report (2004). Citado en Uribe, V. y Morales, G. (2010). Sin referencias.

Datamonitor report (2005) *The Future of Contact Center Outsourcing in India and the Philippines*. [www.datamonitor.com/technology](http://www.datamonitor.com/technology) [Consulta, 26 de octubre de 2009].

De la Garza, E. y Neffa, J. (2010) “Modelos económicos, modelo productivo y estrategias de ganancia: conceptos y problematización”. En De la Garza, E. y Neffa, J. (comp.) *Trabajo y modelos productivos en América Latina. Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela luego de las crisis del modo de desarrollo neoliberal*. Argentina, CLACSO, pp. 15-47.

De la Garza, E. (2001) “Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo”. En De la Garza y Neffa, J. (comp.) *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*. Buenos Aires, CLACSO, pp.11-31.

De la Garza, E. Comp. (2000) *Reestructuración productiva, mercado de trabajo y sindicatos en América Latina*. Buenos Aires, CLACSO.

De la O, E. (2006) El trabajo de las mujeres en la industria maquiladora de México. *Revista de Antropología Iberoamericana*. Vol 1.Num. 3. Agosto-Diciembre. Madrid. Antropólogos Iberoamericanos en Red, pp. 404-427.

Del Bono, A. (2010) La geografía de los call centers: territorio, trabajo y empleo. En *La llamada... el trabajo y los trabajadores de call centers en Córdoba*. Buenos Aires, Jorge Sarmiento editor-Universitas Libros, pp. 37-66.

Del Bono, A. (2009) *Deslocalización de servicios empresariales: tendencias en torno al trabajo, el empleo y la gestión de la fuerza de trabajo*. México DF, VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología del trabajo.

Del Bono, A. y Noel, M. (2008) “Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina”. En *Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, N° 10, vol. IX, Buenos Aires.

Díaz, X., Godoy, L. y Stecher, A. (2005) *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible*. Santiago de Chile, Centro de Estudios de la Mujer CEM.

Díaz, E. y Mella, P. (2007) *Inequidades y brechas de género en el empleo. Análisis de los resultados de la encuesta nacional (quinta versión)*. Santiago de Chile, División de Estudios Dirección del Trabajo.

Dirección del Trabajo (2009) *Resultados de la sexta encuesta nacional de empleo ENCLA*. Santiago de Chile, Ministerio del Trabajo.

Dirección del Trabajo (2007) *Compendio de series estadísticas.1990-2006*. Santiago de Chile. Ministerio del Trabajo.

Echeverría, M. et al (2004) “Flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas”. *Cuaderno de investigación N° 22*. Santiago de Chile. Dirección del Trabajo.

Eherenreich, B. y Hochschild, A. R. (ed.) (2004) *Donne globali. Tate, colf ebadanti*, Milán, Feltrinelli. Citado en Fumagalli, A. (2010).

Ensignia, J. (2005) El sindicalismo en el Chile de hoy. En *Revista Actual*. Fundación Friedrich Ebert Stifun. Santiago de Chile.

Empresa Avaya (2007). Citado en Micheli, J. (2007). Sin referencias.

Escobar, A. y Kries, S. (2005) *Desocupación en Chile en el marco de la mundialización 1990-2002: su carácter e impacto en la subjetividad*. Concepción-Chile, Colectivo de mujeres América.

Escobar, A. (2004) *Trabajo, desocupación y configuración de la subjetividad laboral en la región del Biobío-Chile*. Tesis para optar al Grado de Magíster en Investigación Social y Desarrollo, Universidad de Concepción-Chile.

Federici, S. (2011) *Sobre el trabajo de cuidados de las personas mayores y los límites del marxismo*. En Carrasco, C., Borderías, C. y Torns, T. (eds.) (2011), pp. 390-411.

Federici, S. (1996) “Riproduzione e lott a femminista nella nuova divisione internazionale del lavoro”. En Dalla Costa, M. y Federici, S. (ed.) *Donne, sviluppo e lavoro di riproduzione*. Milán, F. Angeli. Citado en Fumagalli, A. (2010).

Frost & Sullivan (2008) *Latin America contact center outsourcing services markets*, pp.105. (<http://www.frost.com>). Citado en Del Bono, A. (2010).

Fumagalli, A. (2010) *Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Madrid, Traficantes de Sueños.

Gálvez, T. (2001) *Para reclasificar el empleo: lo clásico y lo nuevo*. Cuadernos de Investigación N° 14. Santiago de Chile, Dirección del Trabajo.

Gatica, J. y Romaguera, P. (2005) *El mercado laboral en Chile: nuevos temas y desafíos*. Santiago de Chile, Oficina Internacional del Trabajo OIT.

González, S. (2007) *Diseño de un plan estratégico para empresa de telemarketing*. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, Santiago de Chile. Citado en Uribe y Morales (2010).

Gorz, A. (1998) *Misérias del presente, riqueza de los posible*. Barcelona, Paidós.

Gounet, T. (1999) *Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo, Boitempo Ed.

Gramsci, A. (1971) *Selections from the prison notebooks*, Londres. Citado en Harvey, D. (1998).

Gutiérrez, E. y Osorio, P. (2008) “Modernización y transformaciones de las familias como procesos del condicionamiento social de dos generaciones”. *Revista Última década* N° 29, Santiago de Chile, pp. 103-135.

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

Hirata, H. (1995) *Rapports sociaux de sexe et division du travail* in Bidet, J. E Texier, J. *La crise du travail*, Actuel Marx Confrontation, París, Press Universitaires de France. En Documento de trabajo N° 10 Curso “Crise da sociedade do trabalho” CLACSO.

Hoschschild, A. (2001) “Las cadenas mundiales de afecto y asistencia y la plusvalía emocional”. En Giddens, A. y Hutton, W. (eds.) *En el límite: la vida en el capitalismo global*. Barcelona, Tusquet. Citado en Carrasco, C., Borderías, C. y Torns, T. (eds.) (2011).

Ibañez, J. (2000 [1986]) *Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tres perspectivas*. En García Ferrando, M. et. al. *El análisis de la realidad social Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, Alianza Editorial, pp. 57-98.

Instituto Nacional de la Juventud INJUV (2010) *Sexta encuesta nacional de juventud*, Santiago de Chile, INJUV.



Instituto Mexicano de Telemarketing (2005). Citado en Uribe, V. y Morales, G. (2010). Sin referencias.

Kergoat, D. (2002) “Percurso pessoal e problemática da divisão social e sexual do trabalho”. En Hirata, H. *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para empresa e a sociedade*. São Paulo, Ed. Boitempo.

Kremerman, M. (2005) *En la ruta del trabajo decente: análisis de los sectores salmonicultura, call center y agroexportación*. Registro de problemas públicos, Informe N° 20. Santiago de Chile, Terram publicaciones.

Lazzarato y Negri, T. (2001) *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad*, Río de Janeiro, DP editores.

Lebert, D. y Vercellone, C. (2006) *Il ruolo della conoscenza nella dinamica capitalistica di lungo periodo: l'ipotesi del capitalismo cognitivo*. Citado en Fumagalli, A. (2010).

Lerrer, C. (2007) *Construção da identidade no trabalho em call centers: a identidade provisória*, [CD ROM] Congreso Latinoamericano de Sociología ALAS. Hacia una nueva civilización del trabajo, Montevideo.

Lipietz, A. (1986) “New tendencies in the international division of labour: regimes of accumulation and modes of regulation”. En Scott y M. Storper, eds. *Production, work, territory: the geographical anatomy of industrial capitalism*, Londres. Citado en Harvey, D. (1998).

López, A. et al (2008) *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. CEPAL. Citado en Del Bono, A. (2010).

Lukács, G. (1985 [1923]) *Historia y conciencia de clase*. Madrid, Editorial SARPE.

Madison, D. (2005) “Introduction to Critical Ethnography: Theory and Methods”. In *Critical ethnography: Method, ethics & performance*.

Martínez, J. et al (2008) *Comercio internacional de bienes y servicios. Los casos de Costa Rica y México*. CEPAL, Serie Estudios y perspectivas N° 97. Citado en Del Bono, A. (2010).

Marx, K. (2007 [1939]) *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse) 1857-1858*. Madrid, Siglo XXI.

Marx, K. (1993 [1932]) *Manuscritos Economía y Filosofía*. Madrid, Alianza Editorial.

Marx, K. y Engels, F. (1968 [1932]) *La ideología alemana*. Montevideo, Ediciones Pueblos Unidos.

Mazzei, C. (2006) *O trabalho duplicado. A divisão sexual no trabalho e na reprodução um estudo das trabalhadoras do telemarketing*. São Paulo, Editora Expressão popular.

Mészáros, I. (2001) *Para Além do Capital*. São Paulo, Ed. Biotempo/Ed. Unicamp.

Micheli, J. (2007) Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI, en *CONfines*, enero- mayo N° 05, México DF, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, pp. 49-58.

Milosavljevic, V. (2007) *Estadísticas para la equidad de género. Magnitudes y tendencias para América Latina*. Santiago de Chile. CEPAL, UNIFEM.

Ministerio de Planificación (2010) *Situación ocupacional, previsional e ingresos del trabajo*. Encuesta CASEN 2009. Santiago de Chile, Documento de Trabajo Ministerio de Planificación, Gobierno de Chile.

Molina, K. y Ruminot, N. (2010) *La Investigación Acción Participativa como modelo de investigación en los trabajadores de call centers de Chile. El caso de los trabajadores de Multivoice*. Santiago de Chile, Instituto de Ciencias Sociales Alejandro Lipschutz ICAL.

Moss, Salzman y Tilly (2004). Citado en Uribe, V. y Morales, G. (2010). Sin referencias.

Moulian, T. (1997) *Chile actual. Anatomía de un mito*. Santiago de Chile, LOM ediciones.

Novethinc (2005). Citado en Uribe, V. y Morales, G. (2010). Sin referencias.

Organización Internacional del Trabajo OIT (2002) *Panorama Laboral 2002 América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.

Pena, M. (1981) *Mulheres e trabalhadoras*. Rio de Janeiro, Paz e Terra. Citado en Mazzei, C. (2006).

Piña, J. (2005) *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. CEPAL. Citado en Del Bono, A. (2010).

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2002) *Desarrollo humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural*. Santiago de Chile.

Polanyi, K. (1991 [1944]) *La gran transformación*. México DF, Fondo de Cultura Económica.

Pollert, A. (1996) Team work on the Assembly Line: contradiction and the dynamics of union resilience, in Ackers, P. Smith, S. *The new workplace and trade unionismo: critical perspectives on work and organization*, Routledge, Londres. En Documento de Trabajo N° 10 Curso “Crise da sociedade do trabalho” CLACSO.

Ramírez Necochea, H. (1997) *Historia del movimiento obrero en Chile*. Santiago de Chile, LOM ediciones.

Rullani, E. (2004) *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma. Citado en Fumagalli, A. (2010).

Samaja (1993) *Epistemología y Metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica*. Buenos Aires, Editorial EUDEBA.

Selamé, T. (2001) *Modelo económico y evolución del empleo femenino en Chile: sectores agricultura y de la salud*. Santiago de Chile, Mujer y Trabajo.

Sennett, R. (2005 [2000]) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, Anagrama.

Stolcke, V. (1988) *Coffee planters, workers&wives. Class conflict and gender relations on Sao Paulo plantations, 1850-1980*. New York, St. Martin's Press.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1986) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona, Editorial Paidós.

Todaro, R. y Yáñez, S. ed. (2004) *El trabajo se transforma. Relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago de Chile, Centro de Estudios de la Mujer.

Tokman, V. y Martínez, D. (1999) "Costo laboral y competitividad en el sector manufacturero en América latina 1990-1998". En *Revista de la CEPAL* N° 69. ECLAC, pp 53-70.

Thomas, J. (2003) Musings on critical ethnography, meanings, and symbolic violence. In R. P. Clair (Ed.) *Expressions of Ethnography*. Albany, NY, Suny Press.

Uribe, V. y Morales, G. (2010) *Atendiendo a los clientes de los clientes. La industria del Call Centers y sus condiciones laborales*. Serie Aporte al debate laboral. Departamento de Estudios. Santiago de Chile, Dirección del Trabajo.

Venco, S. (2007) *Neocolonialismo ou imigração eletrônica?, o caso das centrais de atendimento*. [CD ROM] Congreso Latinoamericano de Sociología ALAS. Hacia una nueva civilización del trabajo, Montevideo.

Virno, P. (2003a) *Virtuosismo y revolución, la acción política en la época del desencanto*. Madrid, Traficantes de Sueños.

Virno, P. (2003b) *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas*. Madrid, Traficantes de Sueños.

Televisión Nacional de Chile TVN (s,f.) *Call center desde Chile*. [en línea]. Página web. <http://www.youtube.com/watch?v=uQVC6dwweno> [Consulta, 27 de octubre de 2009].

You tube (2009) *Call centers globalizados* [en línea]. Página web.

<http://www.youtube.com/watch?v=cfgIzDD6mGY> [Consulta, 27 de octubre de 2009].

Zapata, F. (2002) “Salario mínimo y empleo en Chile, México y Argentina”. En *Papeles de Población*, abril-junio, número 32. Toluca, Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 122-139.



## ANEXOS

### Anexo N° 1

#### **Mapeo Inicial de la Industria de Call Centers en Chile**

Se describen las empresas componentes de la industria considerando las siguientes características: presencia regional, grupo controlador y/o accionistas, servicios específicos que ofrecen a sus cliente, cartera de clientes.

Se ha sistematizado la información ordenando primero las empresas asociadas en la Asociación Chilena de Empresas del Call Center- ACEC- y luego las no asociadas, cuyo listado ha sido completado con las empresas empleadoras de los sindicatos constituyentes de la FETRACALL.

#### **I. EMPRESAS ASOCIADAS A ACEC**

Las empresas que están asociadas a ACEC son: Actionline, Unísono, Atento, Emergia, Sitel, Multivoice, Más Cerca, BancoEstado, DTS, Entel Call Center, Teleperformance, Prego, Soex, Nuevo Concepto.

**1. Actionline:** Está en América Latina desde 1994, contando con centros en Argentina (Bs. Aires, Bahía Blanca, Córdoba, Mar del Plata Tucumán), Brasil (Sao Paulo, Campiñas), Perú y Chile (Santiago), contando con más de 150 empresas, empleando a 135.000 personas en 2.000 oficinas en 107 países. Forma parte del Grupo WPP, uno de los grupos de comunicaciones de marketing más grandes del mundo, de propiedad de capitales británicos y estadounidenses principalmente. En 2008, año de catástrofes financieras, obtuvo por tercer año consecutivo el primer lugar en ingresos totales entre sus competidores<sup>22</sup>. En las gráficas que siguen se muestra la estructura regional y por tipo de accionistas, de propiedad de las acciones del grupo WPP, construidas con información que constan en su Informe Anual y de Cuentas 2008.

**Servicios en Call Center:** Atención Cliente, Venta de productos y servicios, cobranzas, investigación de mercado.

**2.Unísono** se encuentra presente en España, Colombia y Chile en América Latina. Su sede principal está ubicada en Madrid, contando con más de 5.000 empleados, 5 centros en España, 2 en Chile, 1 en Colombia y en el año 2008 facturó más de 83 millones de euros.

**Accionistas o grupo controlador:** Unísono España. Fundada en junio de 1999, Unísono Soluciones de Negocio ha evolucionado desde una compañía de telemarketing y servicios de call center, hasta configurarse como una de las primeras empresas proveedoras de soluciones de negocio.

**Servicios Globales:** Telemarketing, Procesos de negocio, Consultoría, Call Center

**Servicios en Call Center:** Servicios de atención al cliente, Resolución de incidencias, Información general, Gestión de Programas de Fidelización, Gestión Comercial, Centro atención a usuarios, Banca telefónica.

**Clientes:** Unísono atiende una cartera estable de más de 30 clientes entre las que se encuentran las principales empresas referentes dentro de sus sectores de actividad, no encontrándose en fuentes directas de la empresa detalles sobre esta información. En entrevista con Tamara Muñoz<sup>23</sup>, nos informó de: Orange (telefonía española), Yacom, Ono y Personal (orange móviles).

**3. Atento** está presente en 17 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, España, EEUU, Francia, Marruecos, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Checa, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela) ocupando la quinta posición en el mercado mundial de Contact Center, uno de los más importantes pilares del Business Process Outsourcing (BPO). Sus datos corporativos de 2008<sup>24</sup> indican ingresos por 1.306 millones de Euros; ha incrementado sus empleados desde 40.324 el año 2000 a 132.121 en 2008; atiende a más de 400 clientes de diversos sectores en todo el mundo; además de 95 Plataformas en 15 países, 60.714 es el número de puestos de atención, se posiciona así como la tercera mayor empresa de Contact Center del mundo y la líder en los países de habla hispano y portuguesa.

**Accionistas o grupo controlador:** filial de Telefónica (100% participación accionaria mediante Grupo Atento). Las distintas operaciones del Grupo Telefónica en 25 países, se organizan en torno a tres regiones geográficas: España, Latinoamérica y Europa<sup>25</sup>, donde actúa mediante las marcas: Telefónica España, Movistar, O2 y Terra. Además controla otras sociedades mediante las cuales proporciona apoyo en diversas áreas: Telefónica I+D es la compañía dedicada a las actividades de I+D; T Gestiona ofrece servicios de apoyo a la gestión en materia económica-financiera, de administración, gestión de recursos humanos, logística, gestión integral de edificios y servicios; Atento presta servicios de atención al cliente a través de contact centers o plataformas multicanal.

**Servicios de Call Center:** Atención al Cliente, Ventas Multicanal, Soporte Técnico / Service Desk Es responsable por la relación entre empresas, sus clientes y usuarios, a través de plataforma tecnológica y de procesos que permiten la interacción a través de variados canales de atención.

**Clientes:** Mc Donald's, Souza Cruz, Zurich, Vivo, Sony, Unibanco.

**4. Emergía** Se encuentra presente en Europa: España y en Latinoamérica Nicaragua, Colombia, Chile y Estados Unidos. Ofrece servicios en castellano, catalán, inglés,



francés, alemán e italiano a través del canal que más se ajuste a las necesidades de sus clientes: web, chat, e-mail, teléfono, sms, virtual agent.

**El principal accionista de Emergia Customer Care** es la Corporación Financiera Valora, a través de su División Private Equity, la cual inicia sus actividades en 1998 con sede en Barcelona. Su volumen de activos actual es de 140 millones de Euros repartidos entre sus divisiones inmobiliaria, financiera, private equity y la Fundación Corporación Valora. Realiza dos tipos de inversiones: Inversiones financieras: co-invirtiéndose con Mercapital y Vessey en fondos de más de 600 millones de Euros. Inversiones estratégicas: en empresas en las que Valora participa de forma mayoritaria en su accionariado (como es el caso de Emergia Customer Care) o en las cuales coinvierte con socios de referencia del sector financiero como, por ejemplo, La Caixa.

Valora División Inmobiliaria: posee un total 20 inmuebles, los cuales están arrendados a grupos empresariales tan importantes como El Corte Inglés, Grupo Carrefour, o Caprabo, y además participa en proyectos inmobiliarios significativos dentro de España y el extranjero.

Valora División Financiera: trabaja conjuntamente con las primeras entidades financieras españolas (Grupo Santander, BBVA y La Caixa) y extranjeras (Merrill Lynch y Calyon) en la compra-venta de valores en los principales mercados bursátiles mundiales y en la contratación de productos estructurados.

**Servicios:** Consultoría, Externalización de procesos empresariales (BPO) y Call Center. **Servicios de Call Center:** Back office, Gestión de contactos (inbound y outbound); Consultoría y mejora de procesos.

**Clientes:** información de la página corporativa indica que sus clientes se encuentran en distintos sectores económicos siendo el principal telecomunicaciones (36%), seguido del financiero (27%). Aparecen como principales: Bodephone Ono (España), Mediterránea Vida, Nokia Connecting People, World Vision.

**5. Sitel:** En Chile no hay información disponible. Está en 27 países, contando entre ellos: Australia, Austria, Bélgica. Brasil, Bulgaria, Canadá, Chile, Francia, Colombia, Irlanda, India, Alemana, México, Marruecos, Italia, Países Bajos, Nicaragua, Nueva Zelanda, Nórdicos, América del Norte, Panamá, Filipinas, Portugal, Polonia, Singapur, Reino Unido, EEUU Compañía líder globalmente en Business Process Outsourcing (BPO), atendiendo a 60.000 asociados.

**Accionistas o grupo controlador:** el socio mayoritario es el holding canadiense Onex Corporation.

**Servicios de Call Center:** la generación de ingresos, atención al cliente, retención, apoyo técnico, gestión de cobros (colecciones) y back office (procesamiento de tema), con clientes como: Ono, Lan, Telmex.

**6. Multivoice:** Está en Argentina, Chile, Colombia, Perú y EEUU. **Accionistas o grupo controlador:** Affiliated Computer Services (ACS) fue fundado por Darwin Deason en 1988, iniciándose como un procesador de datos bancario. Se expande fuera de esos

servicios, cuando suscribió un contrato de outsourcing con Southland Corp. En 1995, ACS se convierte en sociedad anónima y por 1996 en el cuarto mayor comprador de servicios comerciales en los EEUU. En 1996 adquiere Unibase y Genix, ampliando el alcance geográfico y sus capacidades BPO/ITO. En 1997 adquiere CDSI, entrando en los sistemas de gobierno y la integración de los mercados. En 1999 gana el ranking FORTUNE 1000.

En 2003 ya está presente en 100 países con su servicio al cliente, convirtiéndose en 2004 en el mayor proveedor de servicios de BPO multidominio en el mundo. En 2005 amplía los servicios de recursos humanos y la salud de consultoría capacidades a través de adquisiciones estratégicas. Para 2008 fortalece la presencia global ITO por ampliar la base de operaciones en Europa y marca presencia internacional. En 2009 amplía las capacidades de atención al cliente a través de su adquisición de Multivoice y e-Services.

**Servicios Globales:** soluciones de Recursos Humanos, IT, Finanzas y Contabilidad, Administración y servicios de atención al cliente de las empresas grandes y medianas. **Servicios de Call Center:** Atención al Cliente

**Clientes:** en los sectores público y también privado en sectores de comunicaciones, manufactura, comercio minorista, servicios financieros, salud, educación y transporte.

**7. Más cerca:** Al parecer estarían sólo en Chile. Más Cerca S.A. es una sociedad anónima cerrada, creada en 2004, con el fin de incursionar en el mercado de servicios de plataforma de multicanal. Sus socios tecnológicos son Sixbell Nekotec Solutions y Nortel. Actualmente emplea más de 600 personas, cuenta con tecnología de clase mundial y más de 700 posiciones operando en distintas plataformas tanto de Inbound, Outbound y Backoffice. Gestiona mensualmente más un millón de llamadas entre todos sus servicios.

**Servicios de Contac Center:** en toda la gama posible de un contact center: telecobranza, televenta, backoffice de operaciones comerciales, fidelización de clientes, soporte técnico, resolución en primer nivel, servicio de informaciones, atención de mesas centrales, retención de clientes.

**Clientes:** Desde su creación, la empresa experimentó un fuerte crecimiento liderado principalmente por la profundización de su principal cliente (Telefónica Chile), y luego por la incorporación de VTR y otros clientes. La cartera de clientes se ha ampliado a otras compañías de telecomunicaciones, a bancos, empresas de servicios y de consumo masivo, contando entre ellas: Telefónica Chile, VTR, Publiguías, Cemento Melón, Correos de Chile, MoviStar, Casa&Ideas, Lafarge Chile, Adimark GFK, Terra, Entel, Lan y Telmex.

**8. BancoEstado.** Presente en Lota, y fue creado dentro del plan de reconversión de la región impulsado el 2000 y apoyado por el premio asignado a la ciudad en la II Edición del Premio Latinoamericano de Ciudades Digitales. BancoEstado requería de un Centro de Servicios Bancarios, de Comunicaciones y Tecnológico de última generación (Call Center, telefonía e Internet) capaz de cubrir las necesidades de

consultas de los más de 8.500.000 de clientes. No existe información disponible para los servicios de Contac Center.

**Accionistas o grupo controlador y cliente:** BancoEstado

**9. DTS:** presente en Santiago de Chile, DTS cuenta con 250 empleados entre Ingenieros, técnicos certificados, operarios y administrativos, laboratorios de calibración, áreas de Ingeniería, dependencias de servicios de Outsourcing de Call Center y la planta administrativa.

**Accionistas o grupo controlador:** Desarrollo de Tecnologías y Sistemas Ltda., DTS, nace del Joint Venture efectuado entre la Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile, ENAER y ELTA Electronics Industries, empresa líder en Israel y el mundo en el campo de la electrónica y la tecnología. Esta asociación se remonta a comienzos de la década de los noventa y tiene fuertes bases en la experiencia acumulada por ambas entidades, que a la fecha ya tenían muchos años de interacción, base que han sustentado la creación de una empresa en el campo de la electrónica y la informática, DTS. En un comienzo trabajó en la provisión de soluciones a medida para las Fuerzas Armadas, específicamente para la Fuerza Aérea de Chile, a través del desarrollo de proyectos militares de gran envergadura en áreas de Mando y Control y Guerra electrónica. Con el final de la Guerra Fría a finales de los años 80, las empresas militares se fusionaron en grandes conglomerados y las alternativas de negocio disminuyeron, por lo que DTS dirigió sus esfuerzos en la búsqueda de alternativas en el área civil.

DTS División APN responde a las necesidades de su compañía, a la cual apoya en el diseño, desarrollo, implementación y soporte de sistemas en tecnologías como: Administración de Infraestructura TI, Infraestructura para Contact Center, Gestión de Atención de Clientes, Voice Recording. Abarca los mercados de Telecomunicaciones, Banca, Retail, Servicio, Tecnología y Minería. Sus socios tecnológicos: alianzas con importantes compañías de nivel mundial, como son LANDesk, Castle Rock, NICE Systems y Genesys Lab.

**Servicios Globales:** DTS definió su orientación con sinergia entre su oferta tecnológica militar y civil, lo que se materializa con la creación de tres áreas de negocios: División de Sistemas de Contact Center y CRM, División de Sistemas y Equipos de Autoservicio, División de Sistemas de Defensa y Calibraciones. Desde sus orígenes, DTS ha tenido un fuerte impulso, preferentemente en tres grandes áreas: Tecnologías de Información, Electrónica y Telecomunicaciones.

**Servicios en Call Center:** Administración de infraestructura (TI), Infraestructura para Contact Center, Voice recording y gestión de atención a clientes.

**Clientes:** Actualmente DTS cuenta entre sus clientes a las principales empresas del país, a las Fuerzas Armadas chilenas y a importantes compañías latinoamericanas.

**10. Entel Call Center.** Se encuentra en Santiago de Chile con un plan de inversiones de US\$40 millones destinado a la construcción de una nueva infraestructura y a la renovación de la plataforma tecnológica de punta dio origen al moderno edificio de 12.000 m2 de Entel Call Center. Especialmente diseñado para la operación de

servicios de Call Center, cuenta con avanzada tecnología, capacidad para 1.500 posiciones de trabajo y 4.000 agentes. La empresa inició sus operaciones en junio de 2000, e inauguró el edificio corporativo en agosto de 2001, con una infraestructura de telecomunicaciones, basada en redes de fibra óptica y microondas, telepuertos satelitales y otros sistemas utilizados tanto en Chile como en el exterior.

**Accionistas o grupo controlador:** Entel Call Center S.A. es filial de ENTEL S.A., empresa líder en Chile, con más de 37 años de experiencia en telecomunicaciones. Cuenta con una gama de productos y servicios para la comunicación de personas y corporaciones en Chile y el mundo. La estructura accionaria según datos de la Memoria 2008 es la siguiente<sup>27</sup>:

**Nombre o Razón Social Acciones al 31/12/08 % Participación**

INVERSIONES ALTEL LTDA. 129.530.284 54,76%  
AFP PROVIDA S.A. 16.276.434 6,88%  
AFP CAPITAL S.A. 14.241.729 6,02%  
AFP HÁBITAT S.A. 14.183.643 6,00%  
BANCO DE CHILE POR CUENTA DE TERCEROS CA 13.538.116 5,72%  
AFP CUPRUM S.A. 11.339.066 4,79%  
INDUSTRIA NACIONAL DE ALIMENTOS S.A. 6.860.033 2,90%  
BANCO ITAÚ POR CUENTA DE INVERSIONISTAS. 3.217.139 1,36%  
BANCHILE CORREDORES DE BOLSA S.A. 2.802.405 1,18%  
AFP PLANVITAL S.A. 1.895.097 0,80%  
LARRAÍN VIAL S.A. CORREDORA DE BOLSA 1.801.641 0,76%  
CELFIN CAPITAL S.A. CORREDORES DE BOLSA 1.721.267 0,73%  
Accionistas Minoritarios 19.116.841 8,08%  
Total Suscrito 236.523.695 100,00%

Las diversas personas naturales y jurídicas que forman parte del grupo controlador, directa e indirectamente, son las siguientes:

**Accionistas: ALTEL LTDA**

**Grupo Matte 32,07% Grupo Consorcio 9,61%**

Forestal Cañada S.A. 4,15% Nacional de Seguros S.A. 3,00%  
Inversiones El Raulí S.A. 5,20% Consorcio Financiero S.A. 6,61%  
Inversiones Nilo S.A. 6,84% **Grupo Izquierdo Menéndez 8,21%**  
Bice Vida Compañía de Seguros 1,58% Los Peumos S.A. 1,96%  
Inmobiliaria Ñagué S.A. 2,64% Inmobiliaria Santoña Ltda. 0,76%  
Minera Valparaíso S.A. 2,08% Inmobiliaria Escorial Ltda. 2,57%  
Cominco S.A. 1,14% Inversiones El Manzano Ltda. 0,59%  
Viecal S.A. 0,49% Andacollo de Inversiones Ltda. 0,51%  
Forestal y Pesquera Copahue S.A. 3,35% Santo Domingo de Inversiones S.A. 0,11%  
Forestal Cominco S.A. 0,58% Andrómeda Inversiones Ltda. 0,73%  
Inversiones Coillanca Limitada. 0,37% Santa Rosario de Inversiones Ltda. 0,44%  
Inmobiliaria Teatinos S.A. 1,18% Inversiones La Estancia Ltda. 0,23%  
Inmobiliaria Canigue S.A. 1,58% Inversiones Los Ciervos Ltda. 0,04%  
Inversiones Orinoco S.A. 0,79% Inmobiliaria Estoril II S.A. 0,00%

Patricia Matte Larraín 0,04% Comercial Marchigue S.A. 0,24%  
Eliodoro Matte Larraín 0,03% Los Boldos 0,02%  
Bernardo Matte Larraín 0,03% María Teresa Valdés Covarrubias 0,02%  
**Grupo Fernández León 11,84%** Vicente Izquierdo Taboada 0,00%  
Inversiones Los Andes Dos Limitada 2,31% **Grupo Gianoli 5,48%**  
Inversiones Teval S.A. 9,53% Green S.A. 2,74%  
**Grupo Hurtado Vicuña 10,64%** Las Bardenas Chile S.A. 2,74%  
Inversiones Huidad S.A. 10,64%

El único socio controlador de la sociedad es INVERSIONES ALTEL LTDA., con 129.530.284 acciones equivalente a 54,7642% de la propiedad de ENTEL. Por su parte, Inversiones Altel Ltda. Está constituida por las sociedades Almendral Telecomunicaciones S.A. (99,99%) y Almendral S.A. (0,01%).

**Servicios de Call Center:** Atención a Clientes, Campañas de Venta y Telemarketing, Gestión de Cobranza, Mesas de Ayuda, Internet Contact Center, Soluciones a la Medida de su Empresa.

**Clientes:** ENTEL, Entel PCS, Embotelladora Andina, Soprole, empresas Lipigas, Megasalud, Consalud, Previred, Mineduc, Cruz del Sur Fonasa, Empresas CMPC, Sodexo Pass.

**11. Teleperformance.** Se encuentra en 47 países a través de la marca de Teleperformance y otras conocidas marcas locales, sirviendo a más de 70 países, más de 75 mercados, 249 contact centers y 18 ubicaciones nearshore y offshore. Hablando más de 66 idiomas y dialectos, más de 82.700 puestos de trabajo, 18 destinos en alta mar. Teleperformance Chile es una empresa líder en servicios de tercerización de Contact Center y forma parte del grupo Teleperformance que brinda desde 1992 un completo servicio telefónico.

**Accionistas o grupo controlador:** fundada en 1978, por Daniel Julien (Francia), es una sociedad anónima que cotiza en el / NYSE Euronext Stock Exchange (París / Amsterdam / Bruselas) - Código 5180 ([www.euronext.com](http://www.euronext.com)), alcanzó en 2007 € 1.593 millones en ingresos. El equipo de gestión original, incluyendo a Daniel Julien, y Jacques Berrebi, sigue vigente y ha sido responsable del desarrollo de muchas metodologías de CRM e innovaciones.

**Servicios de Contac Center:** outsourcing, ventas inbound y outbound, customer services, soporte técnico, soluciones nearshore y offshore.

**Clientes:** el 33% son empresas internacionales, en distintos sectores: automotriz, servicios financieros, tecnología de la Información, seguros, ISP, telecomunicaciones y sector público. La empresa no otorga más detalle de sus clientes, en Tamara Muñoz en entrevista indica que cuentan entre ellos: Vodafone y Ono (España).

**12. Prego** Se encuentra presente en Chile y EEUU. El proyecto Prego pertenece al grupo Angelini y nace como intención del grupo de fusionar la experiencia de varias de sus empresas y proyectarla como herramienta hacia otras empresas. El Grupo

Angelini participa en el rubro de Sistemas de Información por medio de Sigma, una filial de Inversiones Siemel que desarrolla y provee software y aplicaciones computacionales y otorga soporte técnico para hardware. Prego es una filial de Sigma que entrega servicios de contactos telefónicos (Call Center), focalizado principalmente en la venta de productos y servicio al cliente. **Los Servicios de Call Center:** atención al cliente, mesa de ayuda, control de calidad, fidelización, telecobranza, telemarketing, televenta.

**13. Soex Servicios de Call Center:** Cobranza, Atención a Clientes, Venta y Telemarketing.

**Clientes:** BancoEstado, Itaú, Banco Boston, MetLife, Universidad Las Américas, Universidad Silva Henríquez, Universidad SEK, Universidad Alberto Hurtado, Parque El Sendero, Hites, Farmacias Cruz Verde, Torwell, ENAC.

**14. Nuevo Concepto Tiene** 400 posiciones y enfocada al área de telemarketing y televenta. El año 2003, nace "Nuevo Concepto Ltda.", empresa especializada en servicios de Call & Contact Center.

**Servicios de Call Center:** Inbound: Mesa de ayuda, Atención y Reclamo; Mesa Central; Líneas 600, 700,800; Televenta; Iv. Outbound: Televenta; Telemarketing; Laboratorios de ventas; Fidelización; Enriquecimientos de Bases de Datos; Telecobranza; Encuestas y estudios de Mercado.

**Clientes:** importantes empresas nacionales e internacionales, en las áreas de: Bancos, Financieras, Aseguradoras, Retail, Telecomunicaciones.

#### **EMPRESAS NO ASOCIADAS A ACEC**

**1. Hispanic Global:** Está en Chile y EEUU **Servicios de Call Center:** telecobranza, mesa de ayuda, servicios especiales, telemarketing, atención a clientes, campañas de venta.

**Clientes:** Seguros Interamericana, ENTEL, Telefónica, Johnsons, Worldlink Solutions, Carexpress, BancoEstado, Netline, Dish Networks, Hispa Nexo.

**2. Sur Asistencia:** En Chile desde 1989 como una empresa especializada en asistencia en viaje, hoy día es la compañía líder en asistencia y servicio de call center en el país. Emplea a 350 operadores, de los cuales 50 son multilingües, otorgando un promedio de 6.000 asistencias mensuales. Filial de Mapfre, la empresa aseguradora española, la cual tiene presencia en América, Asia, Europa y África.

**Accionistas o grupo controlador:** Fundación Mapfre (España)

**Servicios de Call Center:** Asistencia en Viaje, Asistencia al Hogar, Asistencia en Carretera, Servicios de call center Inbound/Outbound, Riesgos Especiales, Tercera Edad.

**Clientes:** ofrece su amplio portafolio a clientes corporativos -compañías de seguros, fabricantes y concesionarios de automóviles, bancos, Isapres, empresas de telefonía, entre otros- y particulares.

**3. ABG** se encuentra presente en todo Chile. ABG nació en el año 1991 con el propósito de brindar a las empresas servicios y soluciones integrales en las áreas de computación, informática y comunicaciones. Hoy clasifica sus servicios en las áreas informática, servicios de ingeniería y capacitación.

**Clientes:** nxo indumotora, hp invent, Entel PCS, Telmex, Megasalud, Tricot, Tecsa, Enjoy, Tecnos, Intergrade, Undurraga, Fluor, Agfa, Indumotora, Ecom S.A., Securia, Sixbell, Concha y Toro, IBM, Constructora Fe Grande, Lan, Corona, Beltech, ConSalud, RedMarket, Hites, IBM.

**4. Konec**ta está en España, Portugal, Marruecos, Argentina, Chile e Inglaterra, con una plantilla de 12.298 personas (en 2008) distribuidas en 21 centros de trabajo, con una edad media de 30 años y siendo el 77% mujeres.

**Accionistas o grupo controlador:** Grupo Konecta, formado por empresas especializadas en la externalización de procesos de negocio en el ámbito de los servicios globales, marketing, empleo y consultoría. En 2008 su facturación consolidada fue de 263 millones de euros. El Grupo Konecta fue constituido en 1999, hoy es **líder español en el sector BPO**. Estos servicios son prestados a través de sus distintas compañías: Konecta BTO, Konecta Marketing, Konecta Consultoría, Konecta Empleo ETT, Punto Form y Konecta Seeker.

**Servicios de Call Center:** Outsourcing, Empleo, Marketing y Consultoría

**Clientes:** Grupo Konecta cuenta con una importante cartera de clientes (sobre 400 empresas), entre los que se encuentran las principales compañías españolas en distintos sectores: financiero, seguros, servicios, sanidad, telecomunicaciones y administración pública.

**5. Contact**o: Servicios de Call Center: Integración a Procesos de Negocios del cliente, desarrollo e implantación de soluciones con incorporación de tecnologías de comunicaciones; Servicios Remotos de Telefonía IP; Plataformas de Contact Center multicanal; Plataformas de Call Center; Televentas y Cobranzas ; Fidelización y Retención de Clientes ; Agendamientos; Servicio de Atención de Clientes ; IVR entrantes y salientes; Asesorías en construcción, habilitación, equipamiento y soluciones tecnológicas de Call y Contact Center.; QAC-Quality Assurance Control: Auditorías de procesos de Call y Contact Center, especialmente, en procesos de calidad y grabaciones; Administración, almacenamiento y rescate del certificado digital de transacción (grabación de comunicación del ejecutivo de call center / cliente final)

**Clientes:** Servicio Agrícola Ganadero–SAG, Laboratorios Chile, Laborum, Gasco, Falcon Management, Hospital Militar, Parque del Sendero, Mecniza Logística y Distribución.

**6. Orsan:** Se encuentra presente en todo Chile. Los accionistas son el Grupo de Empresas ORSAN, conglomerado de empresas de servicios comerciales y financieros que cuenta con más de 25 años en el mercado de la asesoría de riesgo y

financiera a más de 1.500 empresas nacionales a lo largo de todo el país de distintos sectores, convirtiéndose en su socio estratégico.

**Servicios de Call Center:** mesa de ayuda, atención de clientes, atención de reclamos, mesa de ayuda, recepción de requerimientos, mantención de bases de datos, agendamiento de visitas; Telemarketing; Encuestas; Gestión de Cobranzas.

**Clientes:** Anectis, Red Comercio, Assetes, Telmex, Lápiz López, supermercados mayoristas ALVI, HP, Royal & Sunalliance, Telefónica Empresas, Movistar, Indumotora, BancoEstado, DIN, AVNI.

**7. Oracle:** Se encuentra presente globalmente con oficinas en todos los continentes y casi todos los países, es una empresa de Servicios Globales en el área de la informática (software) aplicada a la gestión de empresas en diversas áreas. Uno de sus servicios son los call center. Fundada en junio de 1977, producto de la sociedad en Softwerw, Development Laboratories (SDL) de los ingenieros de Silicon Valley que trabajaron en el proyecto "Oracle" durante dos años para la CIA.

**Servicios Globales:** productos adquiridos, oracle enterprise manager, oracle on demand, oracle database, tecnologías relacionadas, oracle consulting, oracle fusion middleware, empresas en crecimiento, oracle university, oracle applications, oracle support, oracle financing. Entre sus servicios están programas computacionales para call center.

#### **Clientes en Chile:**

Agrofruta Ltda.

Avon Chile

Bazuca.com

Cargill

Compañía Cervecarías Unidas S.A. (CCU)

Compañía Sudamericana de Vapores S.A.  
(CSAV)

Consorcio Financiero

COPESA S.A.

Correos de Chile

Inmobiliaria Parques y Jardines S.A.

INP - Instituto de Normalización Previsional

Laboratorios Maver

Ministerio de Hacienda

Ministerio de Hacienda - Dirección de  
Presupuestos Sistema de Información para  
Gestión Financiera del Estado (SIGFE)

Nufarm Américas

Servicio de Registro Civil e Identificación

Sociedad Chilena de Derecho de Autor (SCD)

Superintendencia de Electricidad y

Combustibles



Supermercados Santa Isabel  
Telefónica Del Sur  
Tesorería General República de Chile  
Tigre

**8. Transcom (servicios): Presente en 29 países con 75 oficinas.** Es una empresa sueca instalada en Chile en agosto de 2009 (El Mercurio, 23/08/09), específicamente en Santiago y Concepción contratando 550 empleados, que provee BPO entregando soluciones rentables optimizando la eficacia y la calidad para nuestros clientes. Con CRM y soluciones de CM, Transcom también proporciona la consulta de CRM, la traducción y la interpretación, y servicios legales. Entrega servicio de Call Center.

**Servicios de Contac Center:** entrega soluciones rentables BPO optimizando la eficacia y la calidad para sus clientes en las áreas de captación de clientes, la retención y el cuidado de Cliente, desarrollo y la Deuda de colección de Crédito de soporte técnico compran la colección de crédito Internacional Se especializó servicios (el CM) Trabajos internos de oficina servicios Legales. Estudios del mercado e inteligencia CRM.

**Clientes:** presta servicios a una amplia gama de sectores de industria incluyendo telecomunicaciones, la industria financiera, viajes y ocio, utilidades y venta al por menor/bienes de consumo a mas de 120 clientes globalmente en 30 lenguas.

**9. Tata Consultancy Services BPO Chile S.A. Ex Comicrom:** El grupo Tata, fundado en 1868, es uno de los conglomerados industriales más grandes de la India, además del rubro tecnológico, tiene negocios en hotelería, siderurgia, finanzas, consumo, maquinaria pesada, productos químicos y automóviles, entre otros.

En Chile está presente a través de las subsidiarias: TCS Inversiones Chile Ltda. Directa, e indirectas, Tata Consultancy Services Chile S.A., Tata Consultancy Services BPO Chile S.A., Syscrom S.A., Custodia de documentos Interés Limitada. Desarrollaron el área de servicios y se asociaron en TCS con Comicrom, líder en el mercado de los procesos de cheques. Pero TCS tiene presencia global en más de 42 países, contando con 143,000 de los mejores asesores de sistemas de información líderes mundiales. Registra ingresos por 6.0 mil millones de dólares para el año fiscal que termina el 31 de marzo de 2009.

**Accionistas o grupo controlador:** Comicrom fue comprada en noviembre del 2005 por la trasnacional india Tata.

**Servicios de Call Center:** Tata Servicios de Consulta es los servicios informativos, soluciones de negocio y la organización de externalización que entrega resultados a negocios globales.

**Clientes:** en el mundo el grupo atiende globalmente diversos sectores, tales como banca y servicios financieros, energía y recursos naturales, sector público, atenciones de salud, alta tecnología, seguros, manufacturas, servicios de información, retail, turismo y transporte.

En Chile Tata-Comicrom atiende a BCI, Banco Penta, Altec Santander, Seguros Interamericana, Chilena Consolidada, Ripley o Puerto Lirquén. También se adjudicó

el contrato para gestionar la campaña de información Transantiago Informa en junio del 2006, destinada a entregar información a los usuarios del transporte público cuando este se inició.

No hay informaciones sobre:

**Syngenta**

**Evalueserve**

**Sintrcall**

**Banco Santander**

**I-line**

**Pro-valores**

Anexo N° 2

Autodiagnóstico condiciones laborales trabajadoras de call centers.

Condiciones de Trabajo	de Remuneraciones	Liquidaciones	Proceso Contratación	Tipo de Contrato	de Horarios- Turnos	Prácticas sindicales	Anti	Problemas del sector
<b>Excesivamente precarias</b>	Sueldo Base = Sueldo mínimo o menor complementado con sueldo variable.	Liquidaciones de sueldo no detalladas	Sólo algunas empresas entregan capacitación.	A plazo Fijo.	Plataformas con turnos rotativos: modificación arbitraria de turnos.	Despidos injustificados.		Horarios y turnos.
<b>Alta presión: consecuencias de estrés y ausentismo</b>	Componente variable alto. 50% o más del sueldo total		Solo algunas la pagan, otras la condicionan.	Indefinido.		Agresiones verbales y físicas.		Variables Métricas subjetivas, dobles descuentos, notas de calidad.
<b>Alta rotación</b>	Componente variable.		Período de logueo, pago si se retiran	de Por Campaña (Faena u obra).		Libertad Sindical y Negociación Colectiva.).		No pago de la semana corrida.
<b>Incumplimientos a las jornadas de trabajo</b>			Primer mes = Sueldo Base.	= A Honorarios		Desvío de llamadas (rompehuelgas virtuales)		Liquidaciones sin transparencia.
<b>Incumplimientos de normas de higiene y seguridad</b>								Reglamento interno, causales despido.

---

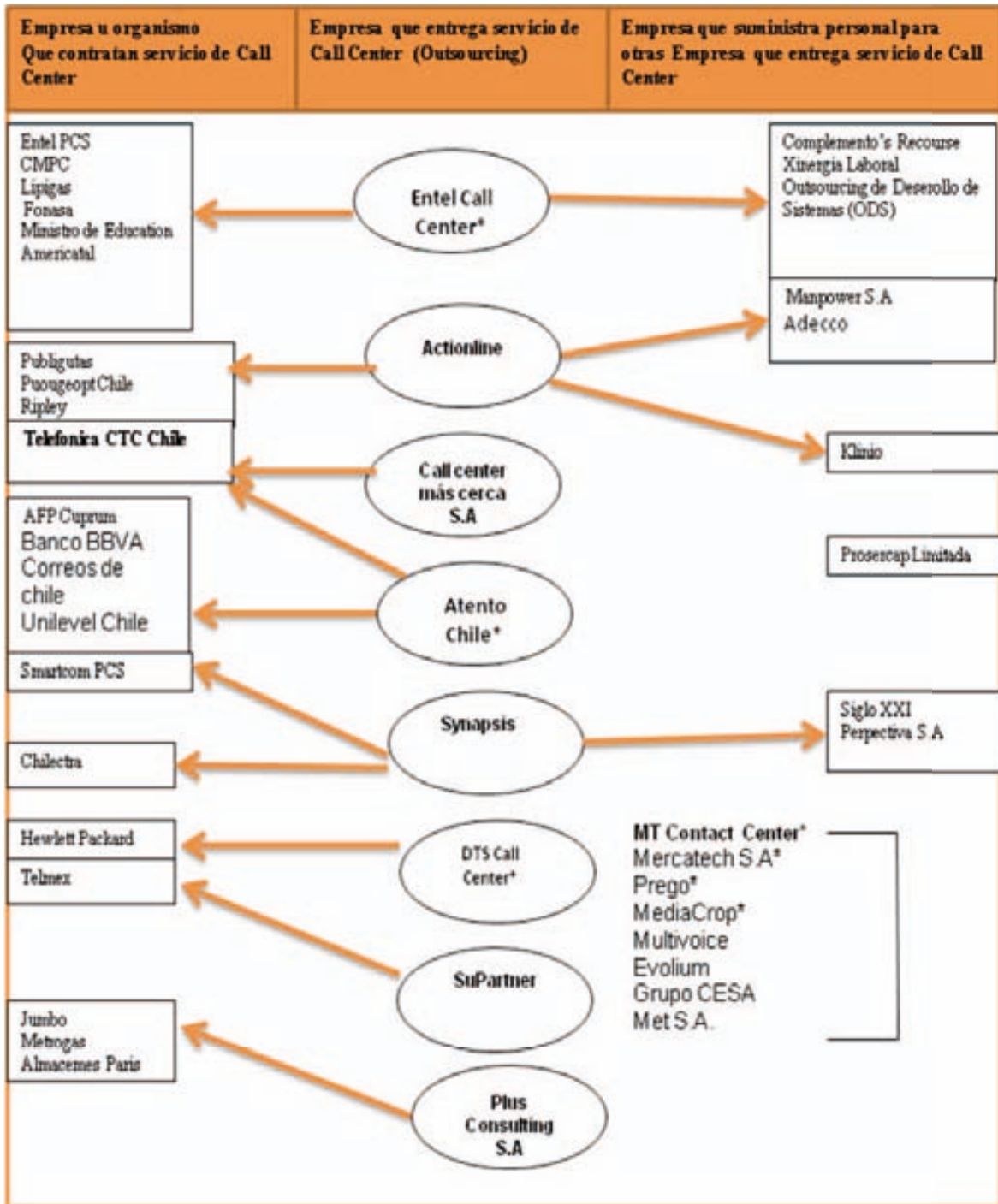
	Cartas de amonestación.
	Claves y no entrega de herramientas de trabajo
	Ventas descontadas a trabajadores/as
	Multi Skill: evaluación todos los servicios pero pago solo por el contratado.
	Protección a la maternidad. Ley de amantamiento. Sala cuna.

---

Fuente: CENDA y FIEL, 2010.

20220707

El 20220707 se realizaron reuniones con los representantes de las empresas que entregan servicios de Call Center y con las empresas que suministran personal para otras empresas que entregan servicios de Call Center.



20220707 20220707

#### **Anexo N° 4**

Expertos/as entrevistados/as en el trabajo de campo:

#### **Dirigentas sindicales:**

- Presidenta de la Federación Nacional de trabajadores de Call Centers FETRACALL .
- Dirigenta Sindicato Multivoice.
- Dirigenta Sindicato Teleperformance.

#### **Empresarios:**

- Presidente de la Asociación Chilena de Empresarios de Call Centers (entrevista conjunta con el Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo).

#### **Investigadores/as:**

- Investigadora Centro de Estudios de la Mujer CEM.
- Investigador Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Abogado laboralista. Dirección del Trabajo.
- Fiscalizador laboral. Departamento de Fiscalización. Dirección del Trabajo.
- Investigadora. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo.
- Investigadora. Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo CENDA.

- Equipo investigación. Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz ICAL.

- Investigador salud laboral. Ministerio de Salud.

### **Pauta Escuchas General 1° venta Todas las Campañas Seguros Paris**

**ESTA PAUTA ES UNA GUÍA PARA LOS EJECUTIVOS DE CALIDAD, SIN EMBARGO LO QUE MANDA SIEMPRE SERÁ EL SCRIPT DE VENTA.**

Información a considerar al momento de escuchar una venta:

La Circular 1587 SVS nos exige lo siguiente:

- Informar que la venta está siendo grabada
- Informar fecha de venta
- Se debe informar quién es la compañía de seguros
- Se debe informar quién es el corredor de seguros
- Cliente debe expresar **CLARAMENTE** y con su propia voz la aceptación de La contratación seguro, entendiendo que va a pagar por él.
- Cliente debe entregar sus datos personales y los de sus beneficiarios a través de su propia voz.
- Informar cómo y cuándo se realizará el cobro de las primas
- Informar sobre la Garantía de Satisfacción
- Informar a qué dirección se le enviará la póliza (dirección de Estado de Cuenta Cencosud)

Presentación:

- Informar al cliente que lo llama por ser Cliente (Paris/Jumbo/Easy/Turbus) (según corresponda a la campaña)
- Debe indicar que se esta grabando la conversación. (Opcional decir: "por exigencia de la S.V.S.")
- El vendedor debe presentarse con su **nombre y apellido** al inicio de la conversación
- Se debe informar que el seguro es intermediado por Paris Corredores de Seguros en conjunto con La Interamericana Compañía de Seguros de Vida.
- Se le debe presentar el seguro con su respectivo nombre.
- No deben utilizar en la venta las siguientes palabras: premio, gratis.

Coberturas y Beneficios

- Explicar en detalle cada una de las coberturas y capitales asegurados, con los topes respectivos, carencias etc. Indicar las coberturas que son Hasta (ej. Cobertura de reembolso de gastos médicos). Si hay coberturas por accidente dar ejemplo(s) o decir definición de accidente.
- Muy importante que deben quedar claros en la grabación todos estos puntos:
  - Cobertura del seguro: Montos y Valores de las coberturas en UF y pesos aproximados
  - Valor de la prima en UF y pesos aproximados
  - Carencias (sólo mencionar si el script así lo indica)
  - Preexistencias (sólo mencionar si el script así lo indica)
  - Deducibles (sólo mencionar si el script así lo indica)
  - Exclusiones (si el script así lo indica)
  - Beneficiarios
  - Características del Beneficio adicional
- Deducibles: sólo se deben mencionar cuando las coberturas los tengan (y si está en el script como argumento de venta). Por lo tanto NO se deben mencionar o argumentar con ellos cuando el seguro no los tenga.

Valor de la prima

- El valor de las primas de los seguros es **siempre en UF** y se **aproxima en pesos**. Cada vez que el cliente pregunte ¿cuánto voy a pagar? Se le debe dar el monto total a pagar mensualmente en UF y en \$ aproximados. Es motivo de regrabación responder ante esta pregunta con que el seguro es sin costo por ahora o no responder directamente a la pregunta.
- El TO no debe dar valores de cuánto cuesta este seguro o uno similar en otros lugares.
- Adicional a informar valor de prima mensual en UF y \$ aprox. se puede ejemplificar el valor de la prima mensual en pesos diarios APROXIMADOS y siempre que quede claro de que es diario.

Toma de datos



- En todos los seguros se debe hacer una completa toma de **datos tal como lo pide el script** de venta. Es el asegurado el que entrega los datos con su propia voz (nombre completo, RUT, fecha de nacimiento y beneficiarios, el resto de los datos puede ser corroborado por el ejecutivo con el cliente).

#### Beneficiarios

- El TO puede ayudar al cliente a ver a quien deja como beneficiario, o a calcular cuánto % le quiere dejar a cada uno, pero el cliente tiene que aceptar esto con su voz.

#### Casos:

- Incorrecto (regrabación):
  - Dejamos a su esposa y a su hijo con la mitad cada uno.
  - ¿Dejamos a todos con igual %?
- Lo correcto es
  - ¿Dejamos a su esposa y a su hijo? Cliente contesta... Luego TO especifica ¿con la mitad cada uno, es decir **50% para cada uno**? Cliente debe contestar.
  - ¿Para todos por igual? Entonces sería **25% para cada uno** ¿está correcto? Cliente debe contestar.

#### Beneficio Adicional

- Explicar el beneficio correspondiente dependiendo del seguro (por ejemplo: "Orientación Legal Telefónica", Tarjeta de descuentos FASA, etc.) y en caso que corresponda indicar la cantidad de eventos por cada cobertura, gastos en que tendría que incurrir el asegurado, etc.
- En caso de que el beneficio tenga más de un servicio, no es necesario explicarlos todos, basta con explicar uno.
- Se puede cerrar la venta (pregunta de cierre) sin haber informado el beneficio pero sí las coberturas y prima.
- Se puede decir de que el beneficio no tiene costo, eso sí, siempre dejando claro de que el seguro sí tiene un costo. Es motivo de regrabación ante esta pregunta del cliente "¿Cuánto cuesta esto mensual? (obviamente refiriéndose al seguro) y que ejecutivo responda "pero como le decía el beneficio no tiene costo" por lo tanto evadir costo del seguro.
- El beneficio se entrega SÓLO si el cliente contrata el seguro. Es motivo de regrabación confundir al cliente en este aspecto.
- Teléfonos de Asistencia: si el TO entrega los n° de servicio al cliente antes de la venta no es requisito de regrabación, pero sí debe ser retroalimentado a su supervisor para que no se vuelva a repetir.
- No se debe decir que los números de asistencia son gratuitos. Sólo los números 800 son gratis, los números 600 tienen el costo de una llamada local.
- El uso de las asistencias es por lo general para el asegurado y su grupo familiar. Se entiende por grupo familiar a aquellos que dependen económicamente del asegurado (cargas). Los que pueden hacer uso de este beneficio no necesariamente serán los beneficiarios del seguro.

#### Toma de datos:

- En la toma de datos, es el cliente quien debe entregar sus datos (nombre completo, Rut, Dirección), **esto se aplica también para las regrabaciones de la venta**. Si un cliente no se acuerda de su RUT y lo lee de algún lado o alguien se lo dicta y él ahí lo dice, no requiere ir a regrabación.
- **MODIFICACIONES:** En el caso que los datos ingresado en la BDD (nombre, rut, dirección, % designados, etc.) no correspondan con los que menciona el cliente en la grabación de la venta, el área de calidad debe corregir esta información e informar al supervisor y éste al ejecutivo del error cometido para que no se vuelva a repetir. **En caso que sea un error recurrente en ese TO (a lo menos 3 veces) las ventas deben quedar como NS automáticas, es decir, al ejecutivo no se le pagaría la venta, pero no es necesario volver a llamar al cliente.**

**OJO: Este es el único motivo por el que una venta puede quedar como NS sin que se llame al cliente nuevamente.**

- Es OBLIGATORIO hacer la toma **COMPLETA** de los datos que solicita el script, el correo electrónico (mail) y el celular. En caso que el cliente no tenga o no quiera entregar los datos de celular o email, el ejecutivo debe rellenar el campo con un "1".

#### Garantía

- Mencionar la frase "Sr(a) XXX le informo que "XXX" (Nombrar Seguro) cuenta con una Garantía de Satisfacción de 35 días, contados desde la recepción de su Póliza, periodo en el cual usted puede retractarse de la contratación del Seguro sin expresión de causa ni penalización alguna. De todas formas para su seguridad y tranquilidad en la Póliza encontrará más detalles de esta Garantía". **Solo una vez finalizada la toma de datos a modo de información, NO se debe utilizar como argumento de venta.**

- En el caso que el cliente pregunte por la renuncia, el TO tiene la obligación de explicar que **el tiempo de permanencia lo maneja el cliente** y que lo invitamos a permanecer en el seguro. Si es que cliente pregunta como lo podría renunciar se le dice que puede renunciarlo en cualquier módulo de Seguros Paris.

#### Modalidad De pago de la prima:

- **Es necesario que el TO de la explicación completa de la forma de pago, debe decir:**
- **"El pago de su primera prima será en el mes .... (mencionar mes subsiguiente) y será cargado en su tarjeta (Paris/Jumbo/Easy/Turbus)"**
- Cjo, la primera facturación corresponde al mes siguiente a la venta, sólo que el primer pago se realiza en el mes subsiguiente.
  - **Es motivo de regrabación** la utilización de las frases, por Ej.
    - El mes subsiguiente es gratis o sin costo.
    - Usted tendrá dos meses sin costo.
    - Mencionar meses gratis.
    - No nombrar que el seguro tiene un costo y sólo hablar del periodo gratis. **SER ERICTOS EN ESTE PUNTO.**
    - **No puede entenderse que el mes siguiente es sin costo.**
    - **El único periodo que no tiene costo es desde la fecha de venta del seguro hasta el último día de ese mismo mes** (Por Ej. si venta es el 2 de enero, el seguro no tiene costo desde 2 al 31 de enero, si venta fuera el 30 de enero, el seguro no tendría costo desde ese momento hasta el día siguiente 31 de enero).

#### Póliza:

- El TO debe decirle al cliente a qué dirección será enviada la póliza. Esta es la dirección donde el cliente recibe su Estado de Cuenta de la Tarjeta Cencosud. Es importante y no se puede olvidar decir cuándo será enviada: "dentro de los próximos **25 días hábiles**". **Se le debe decir que en la póliza viene el detalle de las exclusiones del seguro.**

- Esta autorizado informar a los clientes que se enviara la póliza por correo antes de la aceptación del seguro bajo las siguientes condiciones:

Tiene que decir previo a informar el envío de la póliza : "**Si usted contrata el seguro en estos momentos**" ..... usted recibirá por correo la póliza con el detalle de las coberturas y exclusiones / Por supuesto enviaremos por escrito todo lo que le he explicado / Enviaremos toda la información por escrito a su domicilio... etc

**No se puede usar la póliza como argumento de venta, y condicionar la contratación a la recepción de la póliza. Debe quedar claro que la contratación es en ese momento, por lo tanto NO pueden usar esta información como técnica para AFIRMAR la venta, diciendo frases como:**

- Si está interesado le podemos enviar la póliza
  - Usted recibirá su póliza antes de hacer el primer pago
  - Usted recibirá su póliza y podrá corroborar todo lo que le estoy diciendo, para que lo decida.
  - Si no está conforme usted sólo llama al 600 500 5000
  - Pienselo mientras recibe su póliza
  - Cuando le llegue la póliza ahí lo ve, lo decide, etc.
  - Cuando le llegue la póliza la revisa con su marido/esposa y decide si continúa con el seguro.
  - Cuando llegue la póliza la consulta con su familia y decide
- Ningún TO debe hacer toma de dirección de envío de póliza ni menos actualizar datos de dirección. Si el cliente dice que la dirección que el TO tiene en pantalla no es la correcta el TO **debe** informarle al cliente el n° de servicio al cliente de Tarjetas Cencosud que es el 600 450 5000 para que él mismo realice el cambio de dirección.

#### Groserías:

- Groserías en grabación: si es el **cliente** quien las dice durante el proceso de venta, no requiere de una regrabación. Pero si viene del TO o de la plataforma de ventas, será enviada a regrabación.

#### Pregunta de cierre:

- El cliente debe aceptar **EXPLÍCITAMENTE** el seguro, por lo que sólo se aceptarán como preguntas de cierre:
  - **¿Acepta la contratación del seguro? O ¿Acepta la contratación de xxx (nombre del seguro)?** En este caso se acepta como respuesta del cliente un Ya, OK, Si, De acuerdo, bueno o cualquier aceptación afirmativa que no sea un "aha" "mhmm" o que cliente empiece a hablar de otra cosa.
- Por ejemplo quedan excluidas las frases de cierre "¿Le activamos las coberturas?" y "¿lo activamos las coberturas sin costo?"
- **En el caso que no se realice ninguna pregunta de cierre la venta deberá ser enviada a regrabación.**
- **La pregunta de cierre debe ser antes de la toma de datos.** No puede decir la pregunta de cierre después de la toma de datos.

#### Competencia

- No se debe hablar mal de la competencia.
- No se debe hablar mal de los seguros de las tiendas Paris (de los módulos).

#### Preguntas del cliente

- Ante una pregunta del cliente, el TO **debe responderla directamente**, no evadir. Cualquier respuesta engañosa deberá ser mandada a grabación, independiente de que en otro momento de la grabación el TO si haya dicho la información correctamente.

#### CERTIFICACIÓN

- Todas las ventas DEBEN ser certificadas
- El certificador debe hablar **LENTO y CLARO**
- Ante cualquier pregunta del cliente, debe responder directamente.
- En caso que el cliente tenga dudas respecto al seguro, el certificador debe devolver el cintillo para que el ejecutivo termine bien la venta, y luego proceder a la certificación.

#### Script

- **El certificador debe seguir el script de certificación de su campaña, tal cual está.**
- Debe confirmar con un claro **SI** de cliente lo siguiente:
  - Acepta la contratación del seguro
  - Acepta el monto de la prima
  - Acepta el cargo de la prima mensual en su tarjeta más
- Debe despedirse del cliente dando la bienvenida.