

V Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata, 2008.

# ¿Se olvidaron de Atento?: bases y dirigentes en el conflicto de los teleoperadores de la empresa española .

Garro, Silvia.

Cita:

Garro, Silvia (2008). *¿Se olvidaron de Atento?: bases y dirigentes en el conflicto de los teleoperadores de la empresa española*. V Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-096/103>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/edBm/3am>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

**V Jornadas de Sociología de la UNLP y  
I Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales  
“Cambios y continuidades sociales y políticas en Argentina y la región en las últimas décadas. Desafíos  
para el conocimiento social”  
La Plata, 10, 11 y 12 de diciembre de 2008**

**Flexibilidad laboral, call centers y sindicalización en la Argentina postdevaluación**

Silvia Garro<sup>1</sup>

**Introducción**

La devaluación del peso ocurrida en el año 2002, el crecimiento económico y la estabilización institucional presentes desde 2003, constituyeron el contexto de un complejo proceso de expansión y transformación de los call centers (en adelante, CC) en Argentina. Paralelamente a este proceso de expansión, se producen en nuestro país modificaciones legislativas y tendencias jurisprudenciales en un sentido protectorio, es decir, contrario al producido en la década de los '90, de auge de la flexibilidad laboral.

El empleo en CC se asocia a la idea de calidad en términos contractuales, en tanto se trata – en su mayor parte- de contratos por tiempo indeterminado con salarios asociados a institutos de protección social y cubiertos por el instituto de la negociación colectiva.

En este sentido nos preguntamos ¿Hasta que punto esas tendencias protectorias operan también en la llamada “industria del CC”? Esto es lo que buscamos constatar aquí.

Presentamos el avance de un estudio cualitativo que continúa varios trabajos previos sobre la temática, focalizados en el sector de telecomunicaciones. La estrategia metodológica se basó en la combinación de la lectura de información secundaria y el análisis de convenios colectivos, escalas salariales y entrevistas en profundidad realizadas a dirigentes y trabajadores del sector<sup>2</sup>.

El trabajo se estructura del siguiente modo: en el primer apartado precisamos las dimensiones que utilizaremos del concepto de flexibilidad laboral; a continuación, presentamos los rasgos

---

\* Licenciada en Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Doctoranda en Ciencias Sociales de la UBA. Docente e investigadora de la Cátedra Relaciones del Trabajo, Prof. Héctor Palomino de la misma Facultad. Correo electrónico: silviagarro@yahoo.com

<sup>2</sup> Las entrevistas se realizaron entre los años 2006 - 2007. Se entrevistó a teleoperadores de las siguientes empresas: Atento y Teleperformance (para los call center tercerizados); IBM, Bancos Hipotecario, Nación y HSBC; Movistar; Telefónica -110 y 112- ; Telecom –telemarketers, ventas- (para los call centers internos). También se entrevistó a dirigentes sindicales del sindicato telefónico de Buenos Aires. Agradezco a todos ellos el tiempo y la dedicación que me dispensaron. Reconozco muy especialmente el aporte de los teleoperadores quienes compartieron conmigo durante horas sus pesares, alegrías, luchas y decepciones.

que adquirió la flexibilidad laboral en Argentina; en tercer lugar, reseñamos la dinámica de relaciones laborales pos devaluación; seguidamente explicamos el auge de CC pos devaluación y por último nos introducimos en el análisis de la flexibilidad laboral en esa actividad. A modo de cierre, presentamos algunas conclusiones.

## **1 Acerca del concepto de flexibilidad laboral**

El concepto de flexibilidad laboral ha sido ampliamente criticado por su ambigüedad, motivo por el cual realizaremos algunas precisiones que sirvan a los fines de este trabajo sin la pretensión de abordar las distintas visiones y teorías.

Enrique De la Garza (2000) distingue tres modalidades de flexibilidad laboral: la vertiente neoliberal que enfatiza en la desregulación del mercado de trabajo por lo que propone la eliminación de costos de entrada y salida; aquella englobada en “la nueva ola” del management con acento en la noción de Calidad Total y el Justo a Tiempo; y la proveniente de medios intelectuales que postulan un tipo de flexibilidad negociada u ofensiva.

En la primer versión se propone eliminar las trabas en el mercado de trabajo; mediante el libre juego de oferta y demanda se apuesta al mercado como mecanismo regulador. Se considera que las acciones estatales y sindicales obstaculizan la asignación eficiente de recursos, por lo que deben anularse o reducirse a la mínima expresión.

Algunas medidas afines a este tipo de perspectiva son: eliminación de restricciones para emplear o desemplear, reducción de contribuciones patronales, estimulación de contratos exentos de cargas sociales, aumento de la extensión del período de prueba, utilización de contratos a plazo fijo y disminución de las indemnizaciones para reducir los costos de salida, etc.

Este tipo de flexibilidad, también llamada externa o numérica, se vincula con el concepto de precariedad porque estimula la desarticulación del salario de los institutos de protección social y /o la determinación del plazo del contrato (Palomino, 2004). Dentro de la flexibilidad numérica o externa, se incluye a la subcontratación laboral (De la Garza 2005; Iranzo, 2006), cuestión clave para el estudio de los CC.

En cuanto a la segunda perspectiva, la idea base es la transición hacia un nuevo paradigma productivo ante la crisis de la producción en masa y la organización del trabajo taylorista - fordista.

En esta “nueva ola” de la gerencia se propone una nueva cultura laboral con acento en lo grupal, que supondría una resignificación del saber hacer obrero, el incremento de la autonomía, participación y el involucramiento de los trabajadores con la empresa, lo cual pone en juego cuestiones de identidad.

Esta idea de flexibilidad hace hincapié en la movilidad entre puestos, categorías, horarios y turnos, por lo que se la llama también flexibilidad funcional o interna. Consideración aparte merece la flexibilidad salarial y la implantación de criterios de ascenso ligados al mérito en lugar de la antigüedad.

En la tercera versión de flexibilidad llamada negociada u ofensiva, se postula la necesidad de concertar las transformaciones entre empresas, sindicatos y trabajadores.

De la Garza distingue también entre flexibilidad formal –codificada en leyes – e informal vinculada a las interacciones cotidianas. Asimismo, propone establecer diferencias en cuanto al ámbito en donde se da la flexibilidad ya sea en el lugar de trabajo, en la rama o zona o en todo el sistema de relaciones industriales.

## **2 El carácter de la flexibilidad laboral en Argentina**

En Argentina, al igual que en muchos países de Latinoamérica, las bases para la implantación del neoliberalismo se sentaron a mediados de los 70 a través de la dictadura militar (1976-1983).<sup>3</sup> Sin embargo, es durante los gobiernos del Presidente Carlos Menem (1989 – 1995 y 1995-1999) que se realizan las modificaciones más profundas en materia de flexibilidad laboral. El estado asumió la conducción de dicho proceso, impulsando la desregulación del mercado de trabajo y poniendo el eje en la necesidad de flexibilidad externa.

La flexibilidad laboral aparecía como la posibilidad única de resolver los problemas de ocupación que comenzaron a reflejarse en las tasas de desempleo a mediados de la década. El principal instrumento del plan de estabilización del gobierno fue el Plan de Convertibilidad. En ese marco, el decreto 1334/91 ligó los incrementos salariales a la productividad, medida

---

<sup>3</sup> Durante la dictadura militar se produjeron las primeras medidas de privilegio del capital financiero sobre el productivo, apertura económica indiscriminada, primeras privatizaciones, desregulación parcial del mercado de trabajo, además de la suspensión de las negociaciones colectivas e intervención de sindicatos así como la persecución y “desaparición” – asesinato- de dirigentes y delegados sindicales. (Schvarzer 1998; Palomino, 2005). La ley de facto 21.297 derogó 25 artículos de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) y modificó 98 en detrimento de los trabajadores, aproximadamente un 40 % del articulado original. (Pajoni, 2006)

que dificultó el desarrollo de negociaciones colectivas. Así, se incrementó el margen de arbitrariedad de las empresas por razón de la individualización de la relación salarial.

Resulta imposible reseñar en este espacio la profusa normativa del período. Baste señalar como hitos del panorama legislativo de flexibilización laboral, la sanción de la ley 24013 del año 1991 y la aprobación de ley 25.250 del año 2000<sup>4</sup>. La jurisprudencia acompañó el clima flexibilizador. A modo de ejemplo, en materia de subcontratación, un controvertido fallo de la Corte Suprema de 1994 limitó la responsabilidad de las empresas principales a partir de una interpretación restringida del principio de solidaridad vigente en la Ley de Contrato de Trabajo.

Ciertamente existieron numerosos factores de debilitamiento de los sindicatos; no obstante, acordamos con Carlos Tomada y Marta Novick (2001) en que la calificación de “fuerte” o “débil” impide observar estrategias diferenciadas de los actores sindicales. El sindicalismo oficialista tendió a apoyar los cambios, argumentando su carácter inevitable. Como bien quedó demostrado, las modificaciones más importantes fueron posibles a partir de 1994, una vez que se acordó con la central sindical oficial (Etchemendy y Palermo, 1998)<sup>5</sup>

En algunos casos, los convenios colectivos (CCT) incorporaron numerosas cláusulas de flexibilidad laboral, en otros, se produjo la flexibilización “de hecho” dado que los CCT no se modificaron –algunos como los firmados por los sindicatos de comercio o bancarios continúan vigentes desde 1975-.

Este clima flexibilizador se completó con un discurso en pos del desplazamiento del sindicato de la empresa, la necesidad de involucramiento de los trabajadores y el estímulo a la realización de acuerdos y pactos en el lugar de trabajo lo que conformó diversos subsistemas de relaciones laborales (Palomino y Senén González, 1995).

Los autores utilizan la noción de subsistema, para contraponerla a la idea de Sistema de Relaciones Laborales. En sus palabras: “...la noción de subsistema es usada de modo

---

<sup>4</sup> Ley 24013 del año 1991 es paradigmática en tanto fue la primera que se presentó como de reforma laboral y tuvo un importante impacto simbólico más allá del real (Palomino,2002) En este período se produjo la privatización parcial del sistema de jubilaciones y pensiones, el congelamiento del salario mínimo, la reforma de la Ley de Accidentes de Trabajo, la desregulación parcial de las obras sociales sindicales, la habilitación vía legislación de modalidades contractuales atípicas, el establecimiento de un régimen especial para las pequeñas y medianas empresas, la reducción de indemnizaciones, el estímulo a la negociación por empresa, el aumento del período de prueba entre otras reformas.

<sup>5</sup> La Confederación General del Trabajo (CGT) de raigambre peronista, convalidó las reformas a partir de la firma del Acuerdo Marco para la Productividad y el Empleo. En oposición a esta política se ubicó el también peronista MTA (Movimiento de los Trabajadores Argentinos) y la CTA Central de Trabajadores Argentinos de carácter plural (Palomino, 2005). Se apoyó los cambios a fin de mantener la estructura y ciertas prerrogativas afines al modelo sindical (ver Goldín, 2001; Palomino, 2005; Tomada. Novick, 2001 entre otros)

indicativo para señalar: a) su diferencia con respecto al “ sistema tradicional”, b) la ambigüedad de la vinculación del “subsistema” con el sistema tradicional , ya que no se articula con él y tiene una existencia , por así decirlo, “paralela” y c) la emergencia del nivel local de representación sindical en la empresa, como sujeto autónomo de negociación - es decir sin consultar ni acatar la autoridad de la dirección nacional del sindicato...” (Palomino y Senén González, 1995).

### **3 Dinámica de las relaciones laborales post devaluación**

La devaluación producida en el año 2002 terminó con más de una década de Convertibilidad en un contexto de crisis económica, social, e institucional. A partir del año 2003, comenzó un período de crecimiento económico y recuperación del empleo que continúa hasta la fecha. Sin entrar en los debates recientes en torno al tenor y la profundidad de los cambios ocurridos, se evidencia un cambio de tendencia tanto en el rol del estado como en la legislación laboral y en la jurisprudencia (CENDA, 2007; Palomino, 2007; Palomino y Senén González, 2006)

La crisis puso en evidencia la falacia de las recetas flexibilizadoras. Se comprobó que pese a las modificaciones producidas en la década del 90, empeoró la situación del mercado de trabajo en términos de cantidad y calidad del empleo.

El cambio de rol en la orientación de la intervención estatal fue clave para gestionar la salida de la crisis. Se impusieron medidas coyunturales para evitar los despidos que duplicaron las indemnizaciones, y otras de tipo estructural como la promulgación de la ley 25.877, que se convierte en la primera ley laboral con sentido protectorio en más de una década.

La jurisprudencia acompaña este cambio de tendencia. Un fallo plenario de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo amplía el criterio de definición de la responsabilidad solidaria entre empresas. De este modo, se revierte parcialmente la interpretación vigente desde 1994.

En dos trabajos recientes, (Palomino, 2007 y Palomino, Trajtenberg 2007) se da cuenta de las transformaciones de las relaciones laborales y de las características del empleo creado en los últimos cuatro años. Se destaca en primer lugar el otorgamiento de decretos de suma fija no remunerativa por parte del Poder Ejecutivo Nacional que dieron un impulso importante a la negociación colectiva la que alcanzó cifras record, sobre todo en materia salarial. Estas subas

permitieron una cierta homogeneización y “achatación” de las escalas salariales a diferencia de lo ocurrido en la década del 90.

En esos trabajos se señalan otros cambios: ampliación de cobertura de la negociación por a) disminución de la desocupación y del empleo no registrado y b) mayor control de los procesos de deslaborización y mercantilización de los contratos de trabajo, (acción estatal de inspección del trabajo); cambio en el comportamiento de los actores (por ejemplo, sindicatos que reclaman el pase a su planta principal de los trabajadores tercerizados); d) cambio de la orientación de la legislación laboral y de parte de la jurisprudencia en un sentido más protectorio e) resurgimiento del conflicto de base sindical, entre otros.

#### **4 Los CC en el período pos devaluación**

La modificación del tipo de cambio favoreció el proceso de expansión de CC motorizado por la implantación de empresas multinacionales. A partir de 2003, se produjeron fusiones de firmas y adquisiciones de empresas nacionales.

De todos modos, no es sólo el tipo de cambio lo que explica este proceso de deslocalización. En primer lugar, es el avance tecnológico lo que posibilita la difusión de este particular modo de comunicación. La posibilidad de instalar sistemas de derivación automática de llamadas hicieron crecer los CC de primera generación (Taylor and Bain, 2001). Posteriormente, los CC se fueron transformando a la velocidad de los cambios tecnológicos.<sup>6</sup>

En segundo lugar, las multinacionales de CC eligen nuestro país también por otros motivos, entre otros i) cantidad importante de trabajadores calificados, en particular de estudiantes universitarios bilingües; ii) capacidad tecnológica, iii) huso horario favorable, iv) bajos costos laborales en términos comparativos v) ley de protección de datos vi) medidas de fomento y protección a la ¿industria? del call center por parte del estado (Del Bono, 2006; Peralta, 2006)

Existe una gran heterogeneidad en los CC, motivo por el cual la bibliografía nacional e internacional advierte sobre el peligro de realizar generalizaciones. Se clasifican de diversos modos según la variable que se tenga en cuenta.

A los fines de esta ponencia llamaremos CC tercerizados a aquellos que hacen de su actividad principal la provisión de servicios de CC a otras empresas (tipo Atento, Action Line o

---

<sup>6</sup> Tanto es así que en la actualidad se prefiere la denominación “contact center” para dar cuenta de otros modos de comunicación además de la llamada telefónica (correo electrónico y Chat por ejemplo)

Teleperformance) y CC internos o propios a los que están gestionados por la empresa principal<sup>7</sup>.

En Argentina los CC más antiguos están vinculados a las empresas privatizadas de telecomunicaciones: la atención del 110 (informaciones), 112 (servicio al cliente), 114 (reparaciones), y de larga distancia nacional (00) e internacional (000)<sup>8</sup>.

Los trabajadores de estos CC están encuadrados en los sindicatos telefónicos tradicionales mientras que los tercerizados se encuadran mayormente en el sindicato de comercio pese al reclamo constante del gremio telefónico y de otras actividades<sup>9</sup>.

#### **4.1 Las políticas públicas**

El Estado incentivó de diversos modos la instalación de estos CC, en algunos casos mediante el otorgamiento de exenciones impositivas similares a la industria del software. Las empresas hacen hincapié en la facilidad de creación de empleo del sector, argumento con el que sostienen un lobby constante en todas las áreas de gobierno y en los medios de comunicación.

Córdoba fue la primera provincia en otorgar facilidades impositivas a este tipo de empresas. En el año 2000, el entonces Secretario de Industria – y hoy gobernador de esa provincia - viajó a Irlanda a fin de observar “in situ” las posibilidades de crecimiento del sector. Se tomó la decisión de formar un polo tecnológico en la provincia. La crisis de fines de 2001 demoró la implementación, por lo que se concretó en el año 2002 mediante el decreto provincial 683, luego fue refrendado en el año 2005 por una ley.

---

<sup>7</sup> Pero la situación es mucho más compleja dado que aquí no estamos distinguiendo los call centers subcontratados dentro de las empresas. Estos generalmente están gestionados por consultoras aunque también los tercerizados como Atento operan a veces en el domicilio del cliente. En un trabajo anterior realizamos una clasificación que tomó tres variables: locus, contratos y cadenas de subcontratación. Así logramos una tipología de catorce call centers. La preocupación principal consistió en observar los problemas de agregación de intereses, de allí que la tipología intentó reflejar los distintos tipos de fragmentaciones. Las clasificaciones más comunes refieren al tipo de llamada: entrante, saliente, o ambas; si es del tipo *off shore* (para otro país) o nacional; interno o externo a la empresa; etc. Si bien aquí nos referiremos al sector privado, se debe tener en cuenta no es algo privativo del mismo dado que hay call centers en el sector, público, sindicatos, ONGs.

<sup>8</sup> Sobre las características y condiciones de trabajo en estos call centers, se pueden consultar documentos en la página del Taller de Estudios Laborales (TEL) <http://www.tel.org.ar/>

<sup>9</sup> Existen muchas diferencias entre los sindicatos telefónicos que no tomaremos en consideración para este artículo. Existen numerosas cuestiones administrativas y judiciales pendientes de resolución. Hay algunos sindicatos que incluyeron a los call centers en sus CCT, pero la mayoría de los internos y los tercerizados están en comercio. El tema es complejo y se vincula con el modelo sindical argentino, cuyo pilar principal es el monopolio de representación que otorga el estado en virtud del instituto de personería gremial. Estos temas los trabajamos en un artículo referido a los conflictos intra e intersindicales en el sector (Garro, 2007a)

Esta situación derivó en procesos de deslocalización de empresas desde otras provincias hacia Córdoba, por lo que otros gobiernos locales comenzaron a imitar su proceder en materia fiscal. Las regulaciones son bastante complejas porque dependen de las legislaturas regionales. En algunos casos, se adaptaron las antiguas leyes de promoción industrial, en otros se crearon nuevas. En ninguna provincia se hace distinción entre la industria del software y las empresas de CC.

Las provincias compiten entre sí por la atracción de este tipo de capitales sin poner ningún tipo de condicionamiento en las regulaciones. En leyes recientes, la provincia de Tucumán ofrece a tres empresas de CC parte del pago de los salarios, el alquiler del local, el reclutamiento y la capacitación<sup>10</sup>.

El sector empresario presiona en pos de la modificación de la ley de la ley de Software a nivel nacional. Desde su perspectiva, hoy se estarían perdiendo puestos de trabajo a causa de los aumentos salariales, lo que haría al sector de CC menos competitivo en comparación con otros países de la región.

En el curso de este año, el Ministro de Ciencia y Tecnología se reunió con los empresarios de la industria del software e incluyó a los empresarios de CC en el evento. Hace pocos meses, el Gobernador de la provincia de Buenos Aires mantuvo una reunión con empresarios para analizar beneficios impositivos para Pymes industriales de la que participó la multinacional Atento.

Como se puede apreciar, las políticas públicas confunden situaciones disímiles en cuanto al tamaño, la actividad y las características del sector empresario.

De este modo, se expanden los CC tercerizados, sobre todo los vinculados a empresas multinacionales al tiempo que se reducen los CC tradicionales, especialmente los vinculados a las empresas de telecomunicaciones.

---

<sup>10</sup> “un subsidio equivalente al 30% (treinta por ciento) de la compensación total (incluyendo conceptos remunerativos y no remunerativos de todo origen, mensuales y/o extraordinarios, excluyendo las cargas sociales) de cada persona que contrate la firma XXX en la Provincia de Tucumán para la actividad de contact center durante el primer año de trabajo, y el 20% (veinte por ciento) desde el segundo año y hasta el cuarto año de trabajo inclusive... () La contratación del inmueble, su reparación y puesta a punto, los servicios y el pago de los subsidios estarán a cargo de la Secretaría General de la Gobernación.... () La Secretaría de Estado de Planeamiento tendrá a su cargo la publicidad del sistema, el reclutamiento, capacitación y adiestramiento del personal...” Véase los textos de las leyes provinciales que propiciaron la instalación de Atento, Teleperformance y Sur Contact (Leyes 7992, 8001, 8063, 8065 y sus decretos anteriores para algunos casos)

## **4.2 Sindicatos y negociación colectiva**

Las transformaciones del sector produjeron un proceso de agregación empresaria y de fragmentación sindical

El sector empresario conformó en el año 2005 la Cámara Empresaria de Servicios y Contactos para Terceros de la provincia de Córdoba (CESCT). En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, algunas empresas constituyeron al interior de la Cámara Argentina de Comercio un grupo llamado “Agrupación de Centros de Atención al Cliente

Los trabajadores CC tradicionales vinculados a las empresas de telecomunicaciones Telefónica y Telecom se encuentran bajo el ámbito de actuación de los sindicatos telefónicos. Los de los CC tercerizados en el sindicato de comercio, aunque hay reclamos judiciales y administrativos pendientes.

Los sindicatos telefónicos y de otras actividades pretenden que se respete el principio de la “actividad principal”, cuestión que no es tan sencilla de discernir para el caso de los CC tercerizados del tipo de Atento, Action Line o Teleperformance.

En una misma empresa se pueden atender los requerimientos de varias actividades distintas al mismo tiempo. En el edificio de una tercerizada, por ejemplo, pueden convivir operadores atendiendo el 112 de Telefónica de Argentina (venta de productos y servicios), de un banco, de un supermercado o de una aerolínea. ¿Cuál es el convenio aplicable en este caso?

Si tomamos en cuenta además que los clientes de las tercerizadoras varían continuamente, no parece tan sencillo encontrar una solución. Más allá de las disputas intersindicales y de las cuestiones legales, entendemos que no se debe perder de vista dos cuestiones:

- i) La agregación del colectivo de teleoperadores
- ii) Su impacto en los conflictos de los trabajadores de las actividades principales

En el primer ítem, es indudable que los teleoperadores constituyen una categoría específica con características y problemáticas propias que van más allá de la definición en cualquier actividad tanto sea por el perfil y el tipo de trabajo como por las formas de organización extendidas.

En el segundo punto, el encuadramiento en comercio, por ejemplo, debilita las acciones colectivas que pudiera estar llevando un sindicato de determinada actividad principal. Así

sucedió con el caso de los telefónicos. Durante varias de sus medidas de fuerza sostenidas en los últimos años, gran parte de la actividad de las empresas – que se desarrolla vía CC tercerizados - siguió funcionando normalmente. Algunos de esos conflictos tuvieron como demanda principal el pase de los trabajadores de Atento al CCT telefónico.

En efecto, los empleados de dos sedes de la empresa Atento en Buenos Aires y el sindicato telefónico de la zona encararon acciones colectivas entre 2004 y 2006 (paros, marchas, tomas de edificios) para lograr el pase a telefónicos. En un primer momento estas acciones permitieron instalar pequeñas mejoras (ampliar el descanso en 10 minutos por ejemplo). Sin embargo, la respuesta de la empresa no se hizo esperar y trató de aislar el conflicto para lo cual creó otras razones sociales y prometió mejores condiciones para el pase de trabajadores, deslocalizó puestos de trabajo hacia otras provincias y ofreció retiros voluntarios. Al mismo tiempo se produce la creación de la Cámara citada en Córdoba y la firma de un CCT flexible con el sindicato de comercio<sup>11</sup>. Hoy en Buenos Aires sólo existen delegados telefónicos no reconocidos por la empresa en una de las sedes.

Si bien no tenemos datos cuantitativos, hay muy pocos delegados de CC del sindicato de comercio. Se eligieron representantes en aquellas regiones con direcciones sindicales un poco más combativas que la nacional (como es el caso de las ciudades de Rosario y Mar del Plata) o en alguna empresa puntual de Córdoba, lo cual sirvió también a las empresas para legitimar el encuadramiento en comercio.

En IBM todos los trabajadores están fuera de convenio y pese a la ilegalidad de la medida, se les hace firmar acuerdos de no sindicalización. Este tipo de acuerdos se encontraron en otras empresas como Nextel y en algunos sectores de Movicom –hoy Movistar - No hay delegados ni actividad sindical oficial o legitimada en estas empresas.

En cuanto a los bancos, hay CC internos incluidos en el sindicato bancario y otros en comercio. En nuestra investigación, los del banco Nación y HSBC responden al primer caso y el del banco Hipotecario al segundo.

---

<sup>11</sup> El caso es muy complejo y será fruto de un artículo en curso de elaboración. La acción estatal no fue unívoca, dado que por un lado reconoció la jurisdicción del sindicato telefónico para negociar y por otro homologó el CCT de Córdoba con el sindicato de comercio. Hay dirigentes sindicales y trabajadores procesados penalmente por las acciones emprendidas. La empresa creó dos sedes nuevas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y separó a los trabajadores de acuerdo al nivel de participación sindical. De este modo, en una de las sedes quedaron todos los militantes más activos. Esta situación generó tensiones entre el sindicato telefónico y la base.

Con respecto a los CC internos de otras actividades, el panorama es confuso. En un trabajo anterior analizamos los aspectos principales de la negociación colectiva en los CC. Allí demostramos que los trabajadores encuadrados en los sindicatos telefónicos ganan un sueldo básico que oscila entre un 50 y un 70 % más que los tercerizados encuadrados en comercio durante todo el período 2003-2007, además de tener otras mejoras incluidas en los CCT respecto de las condiciones de trabajo, como ser la inclusión de descansos visuales (Senén González y Garro, 2007).

En estos últimos años ha habido algunos casos de pase de trabajadores del sindicato de comercio al sindicato principal de la actividad (por ejemplo los empleados del CC de Direct TV pasaron al sindicato de televisión, los de Siemens al sindicato metalúrgico, los de Visa al sindicato bancario y algunos de venta de Telecom a los sindicatos telefónicos). De todos modos, son casos aislados dado que la mayoría revista en el sindicato de comercio.

El problema de la sindicalización en los CC es un tema que atrae la atención de diversos especialistas y organizaciones sindicales nacionales e internacionales. Algunas razones esgrimidas sobre las dificultades de sindicalización de estos trabajadores son: corta edad promedio de los teleoperadores, activas políticas de recursos humanos, negativa percepción general sobre los sindicatos, sensación de estar “de paso” en el trabajo, impacto de la remuneración variable en la competencia entre trabajadores; además de las explícitas políticas antisindicales de muchas de estas empresas, entre otras causas.

La definición de un activista del sindicato telefónico de Buenos Aires resulta esclarecedora en este sentido: *“Hay que asumir que los CC son virtualmente inorganizables. Al CC hay que ponerle una lupa 100% distinta a todo. Es un lugar donde la gente va a estar necesariamente poco tiempo. Bueno, yo tengo que lograr en esa situación de trabajo el máximo de organización gremial posible y que va a ser muy poca.... () Mi problema ya no es que los echen, mi problema es que no se vayan, porque mientras la gente se va yo no puedo estructurar nada”* (Trabajador y activista telefónico, año 2008)

Sin desdeñar las dificultades propias del sector, lo cierto es que cuando hubo voluntad de un sindicato de colaborar en la organización de los teleoperadores, se logró un grado importante

de participación gremial de los trabajadores tal como lo sostienen algunos académicos y organizaciones sindicales internacionales<sup>12</sup>.

Es frecuente el despido ante cualquier intento de reclamo u organización gremial por lo cual el cumplimiento del CCT y de derechos laborales está en relación directa con el grado de sindicalización en la planta<sup>13</sup>. Esta situación ha dado lugar a fallos de la justicia que reconocen la discriminación de tipo sindical

Por todo ello, nos parece controversial el artículo 29 del CCT<sup>14</sup> cordobés, donde se establece que la cantidad de delegados en cada empresa se regirá por la ley sindical vigente, con independencia de la cantidad de sectores o turnos de trabajo. Esta limitación es crucial dado que al interior de un CC existen muchos turnos de trabajo, sobre todo en los que trabajan para cuentas off shore. Además hay divisiones en pisos, sectores, campañas. Resulta notable que en lugar de incentivar y estimular la práctica sindical dentro de la planta, se la restrinja al mínimo legal.

En definitiva, los CC tercerizados imprimen el ritmo a la dinámica de las relaciones laborales en el sector.

## **5 Características de la flexibilidad laboral en los CC**

Según el análisis presentado hasta aquí, resulta claro que la forma más notoria de flexibilidad externa se da vía subcontratación tal como sucede en varios países de Latinoamérica (De la Garza, 2005; Iranzo 2006)

---

<sup>12</sup> Entre muchos otros, se pueden encontrar argumentos sobre esta visión en las producciones de Taylor y Bain – que tienen una línea de trabajo sobre CC. También en la OIT, en especial CINTERFOR y ACTRAV y en los documentos de la UNI (Union Network Internacional), por ejemplo: Bibby Andrew “*La sindicalización en los telecentros financieros*” Informe para la UNI Documento de discusión. Disponible en: <http://www.union-network.org/UNISITE/Publications/Publications.html>

<sup>13</sup> Dos citas de trabajadores pueden resultar ilustrativas: “ *Y nosotros fuimos viendo todo este proceso, que primero los despedían a todos... luego fueron llamando de a uno y les iban diciendo que según pasaran las horas si no hacían ningún tipo de reclamos... sino se agrupaban ni nada los iban a ir tomando a alguno...* (Trabajador de CC interno de Movistar, año 2007. O: “ *¡No hay convenio! ¡No estamos asociados a nada! Y vos, para que te echen o tenés que robar algo o tenés que decir la palabra sindicato. Dios mío, decís sindicato y...*” (Trabajadora de CC IBM, año 2007)

<sup>14</sup> Nos referimos al CCT 451/06 firmado por la CECST y el sindicato de comercio para la provincia de Córdoba. En una presentación reciente en la provincia de Mendoza el gobernador de Córdoba sostuvo: “...” *El otro elemento importante fue el convenio colectivo de los trabajadores de call center; conseguimos que se encuadraran –como actividad de servicios - dentro del convenio de comercio. Fuimos la primera Provincia en firmar un convenio, homologado por el Ministerio de Trabajo de la Nación, y eso le da seguridad a las empresas en relación con sus trabajadores”.*

Las posibilidades generadas por la tecnología y las acciones locales de exenciones impositivas reducen el margen de acción de los sindicatos telefónicos, ya que las empresas eligen deslocalizar y/o tercerizar allí donde encuentran mayores favores estatales y menor presión sindical.

Los sindicatos telefónicos se caracterizan por tener una vida sindical activa con militantes y comisiones de delegados en las empresas, cuestión que genera constantes presiones de la base a la cúpula. El sindicato de comercio, en cambio, se maneja mucho más a nivel de cúpula. Baste como ejemplo señalar que no hay delegados en ninguna empresa de telefonía celular y según se indicó muy pocos en los CC encuadrados en comercio.

Si bien existen diferencias importantes entre los CCT, la distancia más grande entre uno y otro sindicato se relaciona con la posibilidad efectiva de hacer valer los derechos plasmados en los convenios.

Se observa una clara traslación de puestos de trabajo de los CC incluidos en los sindicatos telefónicos hacia los tercerizados con menores condiciones de trabajo y salarios. Un ejemplo claro se puede ver con la atención del 112 (servicio al cliente de las telefónicas). En un estudio del año 2000, se contabilizó para dos edificios de Telecom un total de 668 trabajadores y en una investigación reciente se registraron para los mismos edificios 215 trabajadores, lo que da una disminución del 68% (Bonavena, 2000; Vocos y Martínez, 2006). Vale recordar que esta reducción de puestos de trabajo del 112 se produce en un momento de auge de las telecomunicaciones.

Para observar el cambio producido en el tipo de flexibilidad es útil analizar la situación contractual. Según Bonavena, de esos 668 trabajadores, 408 eran pasantes y contratados y sólo 260 efectivos, en consonancia con la flexibilidad contractual imperante en la época. Esta situación dio lugar a una serie de acciones colectivas entre 1999 y 2003 que lograron el pase de todos los pasantes al convenio telefónico (Garro, 2004; Montes Cató 2006).

Si bien hay excepciones que hay que seguir estudiando, la mayor parte de los puestos de trabajo que se crean en los CC tercerizados se realizan por tiempo indeterminado y “en blanco”, vale decir con recibo de sueldo y salario asociado a los institutos de protección social. Entonces, los puestos de trabajo del 112 que se contrataban vía pasantías en la década del 90 hasta que los trabajadores lograron el pase a convenio, en los últimos años se comenzaron a tercerizar. En este sector, se pasó de una precarización contractual a una precarización “de hecho”.

Detectamos numerosos casos de utilización de consultoras proveedoras de personal eventual tipo Adecco, Manpower y otras, sobre todo en los CC internos de empresas. Suele haber personal de varias de estas agencias en el mismo lugar de trabajo con diferentes condiciones de trabajo y salarios, salvo en los CC telefónicos donde el sindicato obliga a la consultora a respetar las condiciones del mismo CCT.

De este modo, se generan cadenas de subcontratación en las que por ejemplo los trabajadores dependen contractualmente de una empresa, responden a las órdenes de otra y se desempeñan en el edificio de la tercerizada. Pero también encontramos situaciones más complejas<sup>15</sup>.

Estas diferencias contractuales y salariales generan tensiones entre los trabajadores tal como señala Iranzo (2005) pero también hallamos muestras de solidaridad.

### **5.1 Movilidad de entrada y salida**

La mayor parte de los trabajadores entrevistados estudia o estudiaba cuando ingresó a trabajar en el CC. Para algunos se trató de su primer trabajo, para otros el CC representó una mejora respecto de una precaria inserción previa. Sin embargo, en los CC hay también otros perfiles: profesionales recién recibidos, hombres y mujeres mayores de 45 años, y mujeres solas con hijos.

Los trabajadores manifiestan que se trata de un lugar “de paso”, pero en la mayoría de los casos entran y salen del circuito de CC como se puede apreciar en este testimonio: *“...renuncié sin haber conseguido nada y estuve trabajando un tiempo con un tipo que hacía ventas tipo Mercado libre una cosa así... como cadeta administrativa pero la verdad es que me pagaba tan poco... y tuve que caer de vuelta en call center. Es muy complicado porque una vez que tenés experiencia en eso ya no te toman para otra cosa y te llaman de call center y call center y call center y no podés salir del rubro... Y bueno... terminé agarrando...”* (Teleoperadora de Atento, año 2007)

Este tipo de testimonios se repite en varios casos, los teleoperadores salen en busca de un “respiro” y vuelven a entrar al mismo sector de otra empresa dado que allí son requeridos y además porque los trabajadores valoran mucho que se trate - en general- de empleos con salario asociado a los institutos de seguridad social. Casi todos los entrevistados tenían alguna

---

<sup>15</sup> En el edificio del CC de IBM por ejemplo, hay trabajadores que atienden llamadas de algunos bancos contratados por una consultora.

experiencia anterior. La mayoría incluye en su trayectoria varias empresas, consultoras, lugares de trabajo y campañas de atención.

En los CC internos la posibilidad de pasar a la empresa principal está latente. Si existe la posibilidad, los trabajadores tarde o temprano piden el pase a otro sector.

Los entrevistados realizan tareas muy diversas entre sí: soporte técnico de redes, venta de productos bancarios con elevados niveles de comisiones, atención de clientes de comercio exterior, de beneficiarios de planes sociales, evacuación de consultas y mesa de ayuda para empleados de la empresa, hasta las más tradicionales de atención al cliente y venta de celulares. Todos, en algún momento de la entrevista, manifestaron “tener la cabeza quemada” por diferentes motivos. La mayoría expresó la necesidad de evadirse al salir del trabajo. Los problemas derivados de la intensificación del trabajo generan enfermedades psíquicas que han sido ampliamente estudiadas en la bibliografía nacional e internacional<sup>16</sup>.

El sindicato telefónico garantiza la estabilidad<sup>17</sup> a sus afiliados por lo que se amplía el plazo de permanencia en el puesto, situación protectora que –paradójicamente- agudiza los problemas de salud (Vocos y Martínez, 2006). Con respecto al ingreso, en estos CC los sindicatos lograron en un momento cierta intervención a través de una bolsa de trabajo.

Por lo tanto, la flexibilidad es mucho menor en los CC telefónicos. Sin embargo hay recambio porque las empresas ofrecen importantes retiros voluntarios<sup>18</sup>. También es menor en el CC estatal del banco Nación porque los trabajadores se rigen por otra regulación.

En los congresos, revistas y medios empresariales del sector se coloca la atención en la alta rotación del personal que ronda el 20 % anual. Entre las causas más mencionadas se encuentra la falta de capacitación, de desarrollo de carrera y de motivación. Sólo recientemente se empezó a referir al estrés o al ambiente de trabajo<sup>19</sup>.

En los CC de bajo o nulo nivel de sindicalización la flexibilidad de salida es total, hay despidos masivos cuando se termina una campaña o la empresa necesita realizar alguna

---

<sup>16</sup> En Argentina el tema viene siendo abordado desde hace más de 15 años por el TEL (Taller de Estudios Laborales) sitio citado. Ver también: Neffa, Julio (2001) (Coord.): *Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores*. Trabajo y Sociedad; CEIL-PIETTE-CONICET; FOEESITRA. Sobre la particularidad de la tarea ver también los considerandos de la propuesta de Ley del Teleoperador <http://www.leydelteleoperador.com.ar/>

<sup>17</sup> En Argentina rige el sistema de estabilidad relativa para el sector privado, vale decir que los despidos están permitidos si se paga un determinado monto indemnizatorio.

<sup>18</sup> Una ex trabajadora del servicio 112 de Telefónica nos comentó que después de 3 años de trabajo, ese dinero le permitió comprarse un departamento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a los 21 años.

<sup>19</sup> Véase por ejemplo: <http://www.empleos.clarin.com/nota/317-Las-empresas-de-call-centers-buscan-evitar-la-alta-rotacion> o <http://tecnologia.infobaeprofesional.com/notas/52625-El-mercado-argentino-de-call-center-crecera-este-ano-casi-40.html>. También los artículos de la Revista Contact Center o del diario Infobae profesional disponibles en Internet.

reestructuración. Como indicáramos, en la mayor parte de los casos se trata de contratos estables y protegidos en lo formal pero muy inestables en la práctica.

En algunos CC internos de empresa que utilizan consultoras de personal como modo de contratación indirecta, los trabajadores pasan de una consultora a otra sin reconocimiento de antigüedad.

De todos modos, nos parece que es un tema que requiere estudios en profundidad dado que encontramos casos aislados de contrataciones mensuales (en algunas sedes de Atento y en otros tercerizados) pasantías y contratados (en el banco HSBC).

Por último, vale destacar que en gran parte de los CC tercerizados se castiga con el despido cualquier intento de reclamo u organización gremial.

## **5.2 Flexibilidad funcional**

### **5.2.1 Rutinización y discurso de la nueva gerencia**

Uno de los principales motivos de stress de los trabajadores es el sometimiento a constantes contradicciones. En la mayor parte de los casos los trabajadores deben seguir una rutina minuciosamente establecida, con separación de la concepción de ejecución de tareas y un altísimo nivel de control de tiempos y movimientos (de cantidad y duración de las llamadas, de descanso, etc.). A su vez, se exige a los trabajadores calidad de atención.

Al mismo tiempo, el discurso empresario toma aspectos de la “nueva ola” de la gerencia. Así, se postula la necesidad de autonomía, de involucramiento con los intereses de la empresa y se propicia el desplazamiento del sindicato por parte de las oficinas de Recursos Humanos<sup>20</sup>. Aquí también observamos que las situaciones son muy distintas de acuerdo a la empresa y el segmento de que se trate.

En los CC internos de empresas suele haber segmentaciones de campañas por lo que los trabajadores se especializan en un sector. En algunos casos, como ser en Movistar, se arman circuitos a modo de “ascenso”, los trabajadores pasan de atender pequeños clientes a grandes, luego a grandes empresas, a empleados de la empresa, etc.

En los tercerizados la situación es más compleja porque la perspectiva de desarrollo es prácticamente nula y no existe la expectativa de pasar a la empresa principal.

---

<sup>20</sup> Existe un importante debate internacional al respecto. Algunos autores refieren a la “*hypertaylorización*” (Di Ruzza, 2003), otros refieren a la *sofisticación del taylorismo* (Venco, 2007). En el trabajo de Taylor y Bain citado y en otros de los mismos autores se retoma el debate sobre el proceso de trabajo. Algunos autores discuten la generalización que se realiza en torno a la rutinización de tareas; otros ponen en cuestión la validez del término “producción en masa” para este tipo de trabajos. .

La contradicción más tajante se da en los casos de puestos “hipertaylorizados” en algunos aspectos pero en los cuales los trabajadores deben manejar gran cantidad de información (como el 112) y/o ser flexibles para adaptarse a nuevas campañas y directivas constantemente (como en los tercerizados).

### 5.2.2 Jornada, licencias, cumplimiento del CCT

Como venimos señalando, el cumplimiento del CCT y de derechos laborales está en relación directa con el grado de sindicalización en la planta.

Jornada de trabajo	Empresas (call centers)
6 horas	Telemarketers de Telecom, internos de Movistar, bancos HSBC e Hipotecario, Atento y otros tercerizados
6 horas y media	Telegestión interna de Telefónica y Telecom (110,112, etc.) y tercerizados de Córdoba
7 horas	Algunos tercerizados
7 horas y media	Banco Nación
8 horas	IBM y algunos tercerizados

\* Elaboración propia según CCT y entrevistas realizadas.

\*\* A pesar de la aparente similitud, existen grandes diferencias entre los incluidos en la segunda fila; por tomar sólo una variable, el salario básico de comercio de Córdoba es prácticamente la mitad que el de los operadores internos de Telefónica y Telecom

Los tercerizados no incluidos en el CCT de Córdoba están en el CCT de comercio de 1975, donde no hay una categoría específica para los teleoperadores. Generalmente se les paga como “administrativos A” y se proporciona el básico por las 6 horas de trabajo. Esto hace que los salarios básicos sean muy bajos y se realicen horas extras a modo de compensación, cuestión importante por la carga mental que produce este trabajo.

Los descansos, licencias y condiciones de trabajo varían considerablemente entre los distintos CCT y para el caso de los tercerizados de acuerdo a la empresa, al lugar de trabajo y hasta de la campaña que se trate.

La sindicalización en la planta es clave y marca la diferencia. Los teleoperadores encuentran que muchas cuestiones no están reguladas en ningún CCT, ni siquiera en el telefónico. En ocasiones, los delegados del 110 y 112 convierten este tipo de situaciones en fortaleza e instruyen a los trabajadores a decir: “no estoy obligado porque no lo dice el CCT”. En cambio, donde no hay sindicalización, como en IBM, se incrementa la arbitrariedad empresaria ante la falta de regulación. En palabras de una trabajadora: *“El de los descansos es un tema en discusión, en re discusión... como yo entré en el horario de la mañana yo tenía 40 minutos distribuidos... () Resulta que ahora, la muy pícara de mi jefa nos viene corriendo con que no son 40, que son 20. Y eso no está escrito en ningún lado ni los 40 ni los 20, entonces vos no tenés mucho como refutárselo...”* (Teleoperadora de IBM, año 2007)

### 5.3 Flexibilidad salarial

*“Cuando largan campañas muy grandes...desborda....bueno eso va a Atento, y los de Atento no cobran comisiones. Bueno, a veces seleccionan a chicos de ahí que son buenos y pasan acá... El otro día entró uno y me dijo loco, me quiero matar yo hacía lo mismo que vos y ganaba \$800... esto es como La Meca, ¿viste? No puede ser que hagas lo mismo y cobres menos.”<sup>21</sup>*

La cita alude al problema más importante en materia de flexibilidad salarial, hay trabajadores que hacen exactamente el mismo trabajo y cobran distintos montos según diversas variables. En el caso de la cita, el trabajador se desempeña en un CC interno del banco subcontratado por una consultora, bajo el CCT de comercio que es el mismo en el que se incluye a los tercerizados en Atento. Debido a las elevadas comisiones gana tres veces más que el trabajador tercerizado haciendo exactamente el mismo trabajo.

Este ejemplo muestra que si bien es cierto que una variable importante a tener en cuenta en la dispersión salarial es la tercerización, ésta no lo explica todo dado que en los dos casos se trata de trabajadores con contratos indirectos.

Los telefónicos tienen dos tipos de CCT, en los principales no hay prácticamente variabilidad salarial. El CCT de telemarketers de Telecom tiene un importante porcentaje de salario variable, aunque de todos modos es menor que en el convenio de comercio.

---

<sup>21</sup> Entrevista a trabajador del CC interno del Banco Hipotecario con tres años de antigüedad. Gana entre dos y tres veces su salario básico en comisiones por ventas. Es decir, su salario variable oscila entre \$ 2500 y \$ 2800. La cita da cuenta de la diferencia con el CC tercerizado Atento \$800.

En los CC internos de Movistar, IBM y el Banco Nación el salario es fijo. Sin embargo, debe recordarse que Movistar terceriza muchas de sus campañas por lo que también se da el caso de trabajadores que hacen las mismas tareas y cobran salarios diferentes.

En todos los casos, los trabajadores manifiestan desconocer absolutamente los criterios precisos de medición de la variabilidad de salarios. Se evalúan criterios cuantitativos (ausentismo, llegadas tarde, cumplimiento de tiempos y cantidad de llamadas, ventas, “activaciones” de tarjetas, etc.) Y criterios cualitativos mucho más ambiguos (“buena atención”, “saber manejar la llamada”, “cumplir con el vocabulario indicado por la empresa”, etc.) Estos criterios se suelen combinar conformando rankings que estimulan la competencia entre los trabajadores.

En algunos casos se incluyen metas individuales y en otros se combinan con objetivos colectivos referidos al grupo, a la unidad de negocios e inclusive organizacionales. Estos criterios de evaluación de la cantidad y calidad de trabajo son válidos también en aquellos CC los salarios son fijos. En esos casos, las mediciones se utilizan a modo de evaluaciones de desempeño. En el CC del banco Nación estos criterios se combinan con la antigüedad para la promoción de los trabajadores de una categoría a la otra.

Se da entonces una particularización por lugar de trabajo como se puede ver en los CC vinculados a los bancos que tienen distintas modalidades i) tercerizados bajo el CCT de comercio; ii) internos pero encuadrados en el CCT de comercio iii) internos bajo la órbita del sindicato bancario. En estos últimos hay diferencias entre los distintos bancos y en muchos casos existen CCT de empresa como es el caso del Hipotecario.

En los tercerizados, esta particularización está motorizada por diversas variables; región, empresa, campaña, etc. Además hay una individualización de la relación salarial basada en criterios de productividad.

### **Conclusiones: entre la homogeneización y los subsistemas de relaciones laborales**

En el punto 3 describimos los principales rasgos del cambio de contexto producido en los últimos años. Señalamos en ese apartado que existe una tendencia contraria a la flexibilidad laboral en las leyes laborales, la jurisprudencia y en la orientación de las políticas estatales. En términos agregados, el estímulo a la negociación colectiva consiguió disminuir el margen de discrecionalidad de las empresas porque se elevaron los salarios de convenio y se redujo la brecha entre éstos y los salarios efectivamente pagados.

Estos cambios se verifican parcialmente para el caso de los CC. Por un lado, es innegable que el otorgamiento de sumas no remunerativas, su inclusión en los CCT y el incremento del salario mínimo contribuyeron a subir los pisos salariales de todos los trabajadores implicados en el sector. Sin embargo, persisten notorias diferencias producto de la extensión de la tercerización y subcontratación. Para estos casos, la mayor parte de los básicos están próximos al salario mínimo.

Esta situación sería contraria a la tendencia general de limitación de la subcontratación precarizante. Recordemos que existe un fallo que pone restricciones a la subcontratación (reinstalando el principio de solidaridad entre empresas) y un cambio en el comportamiento de algunos sindicatos que lograron incluir en su convenio principal a trabajadores subcontratados. En nuestro caso, el sindicato de comercio se ve favorecido por esta expansión porque casi todo lo que se subcontrata y terceriza se incluye en su ámbito; el sindicato bancario no demostró al día de la fecha mayor interés por ampliar su base de representación y el sindicato telefónico impulsó algunas medidas con futuro incierto. Las diferencias entre los sindicatos en algunos tipos de CC dificultan la confrontación con la flexibilidad o bien su negociación.

Por lo tanto, sostenemos que la flexibilidad laboral pasó de estar legalizada y legitimada a nivel macro – en todo el sistema de relaciones laborales- a focalizarse en determinados sectores de actividad.

Si bien la relación de fuerzas explica en parte el tipo y niveles de flexibilidad laboral existente en cada sector, también se deben considerar otras variables como el comportamiento de los actores involucrados y las características del modelo sindical argentino. Para este sector está tan vigente como en la década del 90 la noción de subsistemas de relaciones laborales, aunque habría que hacer algunas correcciones. Existe negociación salarial a nivel nacional pero la dinámica de las relaciones laborales se juega en cada empresa. Como explicamos, la flexibilidad salarial es muy alta y en la mayor parte de los casos definida unilateralmente por las empresas.

Dada la heterogeneidad existente es preciso realizar estudios en profundidad sobre los CC en los distintos sectores de actividad y empresas. Será interesante explorar la hipótesis de contradicción en las políticas estatales para el sector.

## **Bibliografía citada**

Bonavena, Pablo: “Conflictividad y flexibilización laboral: las pasantías educativas”, 2000  
Disponible en: <http://ar.geocities.com/asambleap/lecturas/zl5/zl.html>

Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino –CENDA- : “Normativa laboral. Principales modificaciones en la legislación desde 2003” En: El trabajo en Argentina. Condiciones y perspectivas. Informe Laboral Nro. 13, 2007. Disponible en:

[http://cenda.org.ar/files/CENDA\\_Informe\\_Laboral\\_13.pdf](http://cenda.org.ar/files/CENDA_Informe_Laboral_13.pdf)

De la Garza Toledo, Enrique: “La flexibilidad del trabajo en América Latina” En: Enrique de la Garza Toledo (coordinador) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México, Fondo de Cultura Económica, 2000

De la Garza Toledo, Enrique: “¿Antiguas y nuevas formas de subcontratación?” En: *Relaciones triangulares de trabajo* México, Fundación Ebert Friedich, 2005

Del Bono, Andrea: “Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo”, En: *Sociología del Trabajo*, Madrid, Nueva Época, núm. 56, pp. 3-31, 2006

Di Ruzza, Renato : “La prescription du travail dans les centres d’appels téléphoniques”. In: *Revue de l’IRES* (Institut de Recherches Economiques et Sociales). Paris, n.43, 2003.

Etchemendy, Sebastián, Vicente Palermo: “Conflicto y concertación. Gobierno, Congreso y organizaciones de interés en la reforma laboral del primer gobierno de Menem (1989-1995)” En: *Desarrollo Económico*, Vol. 37, Enero-Marzo 1998.

Garro, Silvia: “Respuestas sindicales a la precarización contractual: El caso de FOETRA Bs. As y la incorporación de los pasantes al convenio colectivo de trabajo” Monografía inédita presentada para la admisión en la Maestría en Investigación en Ciencias Sociales, 2004

Garro, Silvia “Hacia una comprensión de los conflictos Inter e intra sindicales en el sector de telecomunicaciones” Versión preliminar Ponencia presentada al *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Montevideo, Uruguay, 2007

Goldín, Adrián: “Continuidad y cambio en el sistema argentino de relaciones laborales y en su marco jurídico”. Manuscrito presentado, en versión en francés, para su publicación en

Bolletín de Droit Comparé du Travail et de la Sécurité Social de la Université Montesquieu (Bordeaux IV), 2001.

Iranzo Consuelo y Marcia de Paula Leite: “La Subcontratación Laboral en América Latina”. En: De la Garza. Enrique (coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo* Madrid: Antrhopos, 2006.

Montes Cató, Juan: “Dominación y resistencia en los espacios de trabajo. Estudios sobre las relaciones de trabajo en las empresas de telecomunicaciones” Tesis de doctorado no publicada Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina, 2006.

Novick, Marta y Carlos Tomada: “Reforma Laboral y crisis de la identidad sindical” En: Cuadernos del Cendes, Año 18, No 47, Segunda época, 79-110, 2001.

Pajoni, Guillermo: “Por qué sigue vigente la ley de la dictadura militar” En: *Democratización de las relaciones laborales*. Libro de las ponencias presentadas en la XXXII jornadas de Derecho Laboral de la Asociación de Abogados Laboralista. Buenos Aires: Nova Tesis, 2006

Palomino, Héctor: “Los cambios en las regulaciones laborales en Argentina en los 90” Manuscrito no publicado, 2002.

Palomino, Héctor: “Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas” En: Multiculturalismo y Democracia. N°20 de Cuaderno de Futuro-Informe de Desarrollo Humano. PNUD, La Paz, Bolivia, 2004.

Palomino, Héctor: “Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales. En J. Suriano (dir.), Nueva Historia Argentina (pp. 377- 442). Tomo X Dictadura y Democracia, cap. VII. Buenos Aires: Sudamericana, 2005.

Palomino, Héctor: “La instalación de un nuevo régimen de empleo en Argentina” Ponencia presentada en el 8vo Congreso de la Asociación de Especialistas de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 2007.

Palomino Héctor y David Trajtemberg, “Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina” *Revista Trabajo*, No. 3, Nueva Época, 2007.

Palomino, Héctor y Cecilia Senén González: “Emergencia de subsistemas de relaciones laborales en las empresas: sus impactos socioculturales” *Revista Relaciones* N° 11-12. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 1995.

Peralta, Darío: “Call Centers en Argentina” Instituto Tecnológico de Buenos Aires Escuela de Postgrado, 2006.

Senén González Cecilia y Silvia Garro “Fortaleza colectiva y fragmentación sindical en el sector de telecomunicaciones en Argentina” Ponencia presentada al V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo Uruguay, 2007

Senén González Cecilia, Héctor Palomino: “Diseño legal y desempeño real: Argentina” En Bensusán, Graciela (Coordinadora). *Diseño legal y desempeño real: instituciones laborales en América Latina*, México, Miguel Angel Porrúa, 2006

Schvarzer, Jorge: *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y 2000*. Buenos Aires, a-Z, 1998.

Taylor Philip and Peter Bain: “Trade Unions, Workers'Rights and the Frontier of Control in UK Call Centres” En: *Economic and Industrial Democracy* Sage Publications, 2001.

Vocos Federico y Oscar Martínez (coord.) “Flexibilidad, nuevas formas de organizar el trabajo y movimiento obrero: Proceso de trabajo y condiciones de trabajo en los centros de llamadas (call centers)” Facultad de Ciencias Sociales, UBA, TEL, 2006.

Anexo I Actividad sindical en call centers

Empresa	Sindicato	CCT	Delegados	Observaciones
Banco Nación	Bancario	Bancario de 1975. Acuerdos particulares de empresa	SI	Una delegada provenía del call center. Está en el sindicato o en la oficina gremial, no comparte el espacio de trabajo cotidiano con los trabajadores
Banco Hipotecario	Comercio	CCT de comercio de 1975 Para los otros sectores del banco hay un CCT de empresa firmado por el sindicato bancario y acuerdos particulares	SI, del sindicato bancario para los otros sectores. No para el call center	Los trabajadores conocen a los delegados pero éstos no intervienen en el call center
Banco HSBC - ex BNL	Bancario	CCT de empresa firmado por el sindicato bancario y acuerdos particulares	SI	Hay delegados con cargos jerárquicos. Existen diferencias entre los que provenían de BNL y los de HSBC. La intervención de los primeros logró frenar despidos y otras mejoras. .
Telefónica de Argentina y Telecom - 110 y 112 - y otros call center internos	Telefónicos	CCT para cada empresa firmados por distintos sindicatos telefónicos. Hay varios producto de la descentralización regional	SI	Activa vida sindical (asambleas en el lugar de trabajo, plenarios de delegados, etc.)
Telecom - telemarketers de ventas-	Telefónicos	CCT de empresa firmados por los sindicatos telefónicos Hay varios producto de la descentralización regional.	SI	Activa vida sindical pero con menor implicación de los trabajadores. Según algunos delegados esto se debe a la competencia entre trabajadores producto de las políticas de comisiones por ventas.
Movistar - Telefonía móvil	Comercio	CCT de comercio 1975 Actas acuerdo sobre salarios a nivel nacional.	NO	En algunos sectores, se hace firmar a los trabajadores acuerdo de no sindicalización
IBM	Ninguno	Ninguno	NO	Se hace firmar a los trabajadores acuerdo de no sindicalización
Atento	Comercio	CCT de comercio de 1975. Actas acuerdo sobre salarios a nivel nacional.	Depende de la sede (en general, no)	Hay delegados telefónicos en una de las cuatro sedes de Buenos Aires. No están reconocidos por la empresa. Hubo delegados del sindicato de comercio en la sede de Mar del Plata
Otros tercerizados (Teleperformance, Action Line, Proyectar Connect, etc.	Comercio	CCT de comercio de 1975 y local de 2006 para la provincia de Córdoba. Actas acuerdo sobre salarios a nivel nacional.	En general no	Existen algunas excepciones de acuerdo a la región de que se trate. Por ejemplo, no hay delegados de Action Line en Buenos Aires pero sí en la ciudad de Mar del Plata y en la provincia de Córdoba