

Organización del trabajo y prácticas de empleo en *call centers* de México¹

ALFREDO HUALDE ALFARO,² MARIO JURADO MONTELONGO³
Y HEDALID TOLENTINO ARELLANO⁴

RESIMEN: En este trabajo analizamos tres aspectos principales del trabajo y el empleo en call center: *a)* las características del contrato de trabajo y sus efectos en la inestabilidad y la inseguridad de los trabajadores, *b)* el monto de los ingresos y su significado para el trabajador y *c)* lo que denominamos la disputa por la calidad que pone en cuestión la objetividad de las métricas y el control automatizado del trabajo. Los datos que se presentan se tomaron de una encuesta realizada con 86 trabajadores de call center en las ciudades de Tijuana, Monterrey y Distrito Federal, y las valoraciones sobre el trabajo y el empleo surgen de 38 entrevistas en profundidad a trabajadores en dichas ciudades.

ABSTRACT: This article analyzes the three main aspects of work and employment at a call center: *a)* the characteristics of work contracts and their effects on workers' instability and insecurity, *b)* salaries and their significance for workers and *c)* what we call the fight over quality, which questions the objectivity of measures and automatic control of work. The data presented are taken from a survey on 86 call center workers in Tijuana, Monterrey and Mexico City. The assessments of work and

¹ Este trabajo forma parte del proyecto Conacyt 83530 "Heterogeneidad ocupacional, precariedad laboral, y diferencias de género en México".

² Doctor en Estudios Latinoamericanos por la Universidad Nacional Autónoma de México; secretario general académico y profesor-investigador titular C en El Colegio de la Frontera Norte, tel. 6646316300, ext. 1413. Correo-e: <ahualde@colef.mx>.

³ Doctor en Ciencias Sociales por el CIESAS-Occidente, profesor-investigador en El Colegio de la Frontera Norte, Sede Monterrey, tel. 83060252.

⁴ Maestra en estudios sociales, línea de Estudios Laborales, por la Universidad Autónoma Metropolitana, profesora titular de tiempo parcial, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, tel. 54489044. Correo-e: <hedalid@hotmail.com>.

employment comes from, 38 in-depth interviews with the workers in these cities.

Palabras clave: call center, sociedad de la información, precariedad, inseguridad.

Keywords: call center, information society, precariousness, insecurity.

LA EXPANSIÓN DE LOS *CALL CENTERS* Y LOS TEMAS DE INVESTIGACIÓN

Los *call centers* nacieron como una forma de suministrar servicios a grandes empresas que vieron en las tecnologías de la información un instrumento para ganar eficiencia y bajar costos en determinadas operaciones como asistencia técnica, venta de productos o exploración de mercados.⁵

Lo que surgió como una actividad interna y descentralizada de las empresas (*in house*) se ha ido expandiendo progresivamente a nivel mundial mediante procesos de subcontratación (*outsourcing*) hacia países en desarrollo, algunos de los cuales, como la India, se sitúan a la cabeza del crecimiento del empleo en *call centers* (Russel y Mohan, 2008). En América Latina se encuentran *call centers* en una gran cantidad de países, pero en Brasil, México y Argentina es donde su crecimiento ha sido mayor. Algunas fuentes estimaban que hacia 2008 el número de empleos en *call centers* se acercaría a los 750 000 en América Latina (Contact Center Training, <<http://www.cctraining.com/CCT/articulos/nota03.htm>>).

Calcular la magnitud del fenómeno es complicado porque los *call centers* no aparecen en los datos estándares de la estadística

⁵ Los *call centers* son el soporte desarrollado por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes en forma no presencial; son plataformas telefónicas que pueden ser gestionadas directamente por la empresa interesada en brindar atención a sus clientes, o por empresas proveedoras, en las que se ha tercerizado su gestión (Del Bono y Bulloni, 2008).

industrial o laboral. En la India la mano de obra empleada en establecimientos de Business Process Outsourcing, muchos de los cuales son *call centers*, se cifraba en 704 000 empleados en el 2005, es decir 46% a nivel mundial en BPO (Taylor *et al.*, 2009).

En México, el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT) reportaba en 2006 a nivel nacional que los *call centers* ocupaban a 190 000 trabajadores y alrededor de 390 000 en 2009, siendo los lugares mayor concentración el Distrito Federal, Monterrey y Baja California. En la revista *Contact Forum* de la IMT se menciona que las tasas de crecimiento anual rondan entre 18 y 22% (Jurado y Flores, 2011).

Los grandes hitos de la evolución tecnológica de los *call centers* son básicamente dos: la distribución de las llamadas controladas por computadora (inicios de la década de 1970) y la fusión de la computadora con el teléfono en la década de 1990 (Taylor *et al.*, 2002; y Micheli, 2006).⁶ La primera permite un flujo constante de atención de llamadas y la producción en masa; la segunda genera información individual del cliente y la orientación selectiva del servicio.

Desde el punto de vista de la actividad económico-productiva, los *call centers* se ubican en los *Process Outsourcing* (BPO)⁷ dentro de lo que se denomina *Information Technology Enabled Services* o *servicios posibilitados por las Tecnologías de la Información* (ITES) (véase el cuadro 1). En los BPO se agrupan actividades diversas, desde gestión de recursos humanos, finanzas y contabilidad, hasta servicios de ingeniería e investigación y desarrollo (Bastos, 2009).

⁶ Para mayor detalle sobre la evolución de la tecnología en *call centers* puede consultarse Taylor *et al.* (2002).

⁷ Los BPO se basan en un contrato establecido con una organización externa, a la que se transfiere la responsabilidad de la operación de todo el proceso de negocio (Bastos, 2009: 26-27).

CUADRO 1
PRINCIPALES SERVICIOS INCLUIDOS EN LA CATEGORÍA DE BPO

<i>Servicio</i>	<i>Ejemplos</i>
Atención al cliente	<i>Data base marketing</i> /análisis de clientes (CRM), televentas y <i>telemarketing</i> , <i>call centers</i> (centros de atención telefónica) y comercio electrónico
Administración	Gestión de activos, siniestros, documentos, traducciones, servicios jurídicos, licitaciones, etcétera
Recursos humanos	Administración de personal: educación, entrenamiento y gestión del conocimiento; selección y reclutamiento; procesamiento de hoja de pago, bases de datos, etcétera
Finanzas	Cuentas a pagar, cuentas a recibir, servicios de facturación, contabilidad general
Otros	Servicios de ingeniería, investigación y desarrollo, desarrollo de contenidos, etcétera

FUENTE: Adaptado de Bastos, 2009.

Un referente relativamente frecuente asociado con el trabajador de *call centers* es el del trabajador del conocimiento (Micheli, 2006; Van der Broeck, 2008; Del Bono y Bulloni, 2008), pero otros autores proponen que se trata de un modelo híbrido que conjuga *el time and motion* característico del taylorismo y la economía de servicios basada en la innovación (Arteaga y Micheli, 2010: 181).

Las temáticas analizadas en varias investigaciones revelan algunos de los rasgos predominantes del trabajo y el empleo en *call centers*: desde el punto de vista del trabajo, se ha puesto

atención al control que se ejerce en los *call centers* y al trabajo rutinario y estresante por el goteo incesante de llamadas de entrada o el fuerte ritmo que se les impone en función de métricas estrictas en llamadas de salida. En el tema del empleo se ha abordado sobre todo la presencia o ausencia de sindicatos, los intentos de organización (Russel y Mohan, 2008; Arteaga y Micheli, 2010) y las características de los contratos frecuentemente temporales (ESOPE, 2005; Santos y Marques, 2006), el tema salarial y los incentivos asociados al mismo (Van den Broeck, 2008).

En el nivel organizativo, hay una cantidad importante de estudios centrados en distintas dimensiones: intensidad del trabajo y estándares de producción; uso de equipos de trabajo y otras formas de organización (Buscatto, 2002; Holman *et al.*, 2007; Del Bono y Bulloni, 2008). En estas temáticas también se destaca el tema de las habilidades, calificaciones o competencias dado el grado educativo de los trabajadores y un proceso que requiere competencias de comunicación, conocimientos informáticos, etc. (Micheli, 2006; Van den Broeck, 2008).

En este artículo nos proponemos documentar algunas características fundamentales del trabajo y el empleo en *call centers* para examinar en qué aspectos puede considerarse un trabajo y/o un empleo precario. Los contratos, los salarios y el control en el trabajo son tres dimensiones importantes de la precariedad, aunque para examinarla desde una perspectiva integral es necesario incluir la protección social (seguro médico, ayudas a la vivienda y otras).⁸ El análisis de los contratos remite a la idea de la estabilidad y la seguridad en el empleo; los salarios se refieren a la precariedad económica y, finalmente, en los *call centers*, la disputa por la calidad puede considerarse un rasgo de la precariedad organizacional (ESOPE, 2005). Estas tres dimensiones se

⁸ Para un análisis de las dimensiones de la precariedad puede consultarse Guadarrama, Hualde y López (2012) y Mora-Salas y de Oliveira (2010), entre otros autores.

analizan tomando en cuenta el condicionamiento que a nuestro juicio se deriva de la edad de los trabajadores.

Los datos se toman de encuestas y entrevistas realizadas en el Distrito Federal, Monterrey y Tijuana, que son las tres regiones donde opera un mayor número de *call centers*. Se rescatan datos y valoraciones de trabajadores, por considerar que la subjetividad es un elemento importante de la investigación del trabajo. No hay una comparación sistemática entre las tres ciudades, aunque se mencionan algunas diferencias en relación con la muestra y los salarios.⁹

El análisis anterior cobra sentido a la luz de dos aspectos que han sido resaltados en la bibliografía internacional sobre *call centers*: las diferencias de organización productiva entre establecimientos y la temporalidad del empleo, aspectos que resumimos brevemente a continuación.

1.1. LA DIVERSIDAD DE LOS CALL CENTERS

El informe coordinado por Holman, Batt y Holtgrewe (2007), que estudia los *call centers* en 45 países, distingue dos tipos de *call centers*: los que se dirigen a un mercado masivo (*Mass Market Centers* o MMC) y los que se orientan a dar servicio a las empresas (*Business to Business Center*); los resultados de dicho estudio indican que las condiciones de trabajo son mejores en el segundo tipo de *call center*. Por su parte, Batt y Moynihan (2002) (cit. por Taylor y Bain, 2005: 263) identifican tres modelos de *call centers*: los taylorizados orientados a la producción masiva; otros con predominio de la lógica de la prestación de servicios profesionales y una forma híbrida de servicios de masas-*customizados*, esto es, masivos pero con preocupación por el cliente. Estos autores

⁹ Nos proponemos llevar a cabo este análisis en trabajos posteriores.

resaltan la contradicción básica de la organización en *call center*: por un lado, la necesidad de ser eficientes en costos, y por el otro, dar una buena atención al cliente (Taylor y Bain, 2005: 263).

La expansión de los *call centers* en distintos países y regiones del mundo aconseja tomar en cuenta cada contexto laboral y productivo, las formas de negociación predominantes, las características de la mano de obra y de los mercados de trabajo. En países en desarrollo, como la India, se subcontratan servicios de baja complejidad y en los procesos se observa escasa autonomía de los empleados (Taylor y Bain, 2005). Este juicio sugiere que lo que ocurre en los *call centers* está muy vinculado con lo que sucede en actividades similares en los mercados de trabajo regionales o locales.

1.2. ¿UN EMPLEO TEMPORAL?

En varios trabajos, incluyendo los que se refieren a México (ESOPE, 2005; Micheli, 2006; Taylor *et al.*, 2009) se ha señalado que una mayoría de los trabajadores de *call centers* son jóvenes universitarios que ofrecen como competencia clave la capacidad de comunicación adecuada con los clientes. Su perspectiva es la de obtener un empleo que les permita recibir un ingreso mientras siguen estudiando. Las expectativas de estos jóvenes con respecto al trabajo en *call centers* tienen un carácter de temporalidad hasta titularse para poder ejercer “su verdadera profesión”. Por su parte, Del Bono y Bulloni (2008), en su estudio de los trabajadores de los *call centers* en Buenos Aires, incluyen matices importantes, pues la valoración del trabajo depende de su calificación (capital cultural) y sus redes sociales (capital social). Cuanto mayor es el capital social y cultural, menor es el objetivo de permanencia en el *call center*.

Metodología y universo de estudio

Los *call centers* son fundamentalmente un fenómeno urbano y se ubican allí donde encuentran una infraestructura suficiente, mano de obra adaptable al trabajo y acceso a locales a buen costo (Taylor y Bain, 2005). Para las ciudades del norte de México se afirma asimismo que la “proximidad cultural” puede ser un factor de atracción de los *call centers* por la cercanía a Estados Unidos (Da Cruz y Fouquet, 2010: 441). En este sentido, Monterrey y Tijuana son, como se dijo, dos ciudades importantes con características diferenciadas. La tercera y más importante es el Distrito Federal, donde la oferta de mano de obra con la escolaridad requerida es mucho mayor y operan una gran parte de las grandes compañías de finanzas y telecomunicaciones.

Para el estudio de la precariedad en *call centers* se aplicó una encuesta intencional no representativa que abarcó a 86 trabajadores cuya distribución se detalla más abajo. El objetivo de la encuesta fue captar datos objetivos de las diferentes dimensiones de la precariedad. Posteriormente se hicieron entrevistas en profundidad a 38 trabajadores para obtener valoraciones acerca del trabajo, el empleo y aspectos de su trayectoria vital relacionados con la precariedad social.¹⁰

En Tijuana se aplicó la encuesta a 33 trabajadores de *call centers* empleados en 12 establecimientos distintos. En esta ciudad el *call center* más importante es Telvista, que tiene tres centros en la ciudad y da trabajo a 2500 personas. Otros centros tienen razones sociales establecidas formalmente como Telísimo International, Cablemás o Lexicón, o bien son *call centers* donde no aparece el nombre y su formalidad es dudosa. Los *call centers* a los que pertenecen los operadores entrevistados tienen

¹⁰ Entendemos por precariedad social la que se explica por condiciones en ámbitos de la vida social, como la familia o los amigos, y la inserción en redes sociales (Guadarrama *et al.*, en prensa),

alrededor de siete años de antigüedad, aunque algunos operaban anteriormente, pero con otra razón social.

En Monterrey se encuestó a 24 trabajadores de 17 *call centers* con catorce razones sociales. Algunos de éstos, como Teleperformance, tienen tres centros donde se dan servicios tan variados como asesoría a Internet de alta velocidad, pago de tarjetas de crédito o servicios a celulares. En la relación de *call centers* en Tijuana y Monterrey, únicamente MDY aparece en las dos ciudades. En este *call center* se da asesoría sobre teléfonos celulares en Monterrey. Por otro lado, es interesante mencionar que los *call centers* de Monterrey son en general más antiguos que los de Tijuana, la mayoría tienen más de diez años y el más antiguo opera desde hace 14 años.

Sin duda, los *call centers* más asentados son los que operan en la ciudad de México, donde se encuestó a 29 operadores que trabajaban en 12 diferentes. La mayoría de ellos se encuentra en dos sectores, el financiero y el de telefonía: Atento, Adecco, Nextel y los *call centers* de Inbursa o Telvista. Aunque no se tienen datos completos de la antigüedad de los centros, sabemos Adecco opera desde hace 18 años, B-Connect desde hace 15 y Telvista desde hace 13 años. Otro aspecto que vale la pena destacar es que se trata de grandes empresas a escala nacional e internacional. Adecco, por ejemplo, tiene 70 sucursales en México; Atento —*call centers* de Telefónica— mantiene 95 plataformas en 15 países, y Telvista tiene en la ciudad de México nueve centros.

Como ya se mencionó, los *call centers* pueden estar organizados con distintos grados de formalidad, pero en líneas generales, su estructura organizativa es relativamente simple y abarca como máximo cuatro o cinco niveles: teleoperadores, supervisores, capacitadores y gerentes generales. Ello significa que las posibilidades de hacer carrera en la organización son bastante limitadas, aunque existen.

2.1. PERFILES SOCIO-EDUCATIVOS

Como se dijo anteriormente, la muestra fue intencional con el objetivo de captar una cierta diversidad de edades entre los empleados, pero permite tener un marco de referencia de algunas condiciones de empleo que se complementan con las valoraciones que se desprenden de las entrevistas en profundidad. De todos modos, el promedio de edad arroja un universo predominantemente joven (29 años en promedio) y un equilibrio relativo entre hombres y mujeres, aunque los primeros representan 53.5% de los entrevistados y las mujeres alcanzan 46.5 por ciento.

Algo más de 60% han cursado al menos preparatoria y alrededor de un tercio han realizado estudios universitarios (no necesariamente concluidos). En este aspecto, las diferencias entre hombres y mujeres son escasas, aunque los hombres que alcanzan la universidad son un porcentaje ligeramente más alto que las mujeres (véase el cuadro 2). La escolaridad parece estar influida además por el contexto local. En la ciudad de México, 34.50% de los entrevistados en *call centers* alcanzaron la universidad, únicamente 29.20% de los de Monterrey y sólo 21.20% en Tijuana.¹¹ En el momento de la encuesta, 32.6% de los operadores de las tres ciudades estudiaba. La proporción más alta de los que estaban estudiando está en el D.F. con 41.4%, seguido de Tijuana con 30.7% y finalmente 25.4% en Monterrey.

¹¹ Una encuesta en el Área Metropolitana de Monterrey cifraba la proporción a la inversa: 53% mujeres y el resto hombres (Da Cruz y Fouquet, 2010). Nos parece interesante este equilibrio relativo que difiere de otros trabajos en los que la proporción de mujeres supera 70% (Holman *et al.*, 2007).

CUADRO 2
OPERADORES POR GRADO ESCOLAR Y CIUDAD

<i>Ciudad</i>	<i>Grado escolar del entrevistado/a</i>				
	<i>Secundaria</i>	<i>Preparatoria</i>	<i>Normal básica, carrera técnica o comercial</i>	<i>Universidad</i>	<i>Total</i>
Tijuana	12.1%	66.7%		21.2%	100%
Monterrey		58.3%	12.5%	29.2%	100%
Ciudad de México		51.7%	13.8%	34.5%	100%
Total	4.7%	59.3%	8.1%	27.9%	100%

FUENTE: Encuesta sobre Heterogeneidad ocupacional, precariedad laboral y diferencias de género en México, Proyecto Conacyt # 83530, El Colegio de la Frontera Norte / UAM-Iztapalapa / El Colegio de México, 2010.

Estos datos resultan llamativos pues matizan la idea bastante generalizada de que los *call centers* son un “nicho ocupacional” exclusivo de estudiantes universitarios, dado que los jóvenes no universitarios representan una alta proporción de la mano de obra empleada. Ciertamente, el carácter intencional de la muestra nos llevó a incluir trabajadores de mayor edad, pero la presencia de los mismos refuerza la idea de una población más heterogénea de lo que se supone generalmente.

El contrato como indicador de la precariedad

El contrato de trabajo es una condición mínima de formalización de la relación laboral y remite a la dimensión temporal, puesto que tener contrato escrito y por tiempo indeterminado debe ser una garantía mínima de certidumbre y estabilidad laboral.

En los *call centers*, la existencia de un contrato por escrito es la norma. Pareciera que la precariedad del trabajo en *call centers* no viene dada por el grado de formalidad contractual. Del total de trabajadores de *call centers* al que se aplicó el cuestionario en las tres ciudades, solo 27.8% declaraba tener un contrato por tiempo determinado en el momento de la entrevista, lo cual contradice en buena medida los resultados de estudios a nivel internacional donde se destaca la eventualidad. El análisis por ciudad da resultados similares en cada una de ellas.

Tomando en cuenta estos resultados, es necesario conocer si en los *call centers* donde el contrato es por tiempo determinado hay posibilidades de obtener contratos definitivos. En líneas generales, la información obtenida en las entrevistas indica que normalmente un operador de *call center* ingresa con un contrato temporal (de tiempo determinado) y al mes o a los tres meses debería firmar un contrato por tiempo indefinido de acuerdo con las reglas de las propias empresas.

Sin embargo, en algunas ocasiones el proceso resulta menos diáfano, ya que la información, según los entrevistados, suele ser confusa o pueden darse argucias legales por parte de la empresa para recortar los derechos laborales de los trabajadores. Un ejemplo de lo segundo lo encontramos en un *call center* de Tijuana donde el contrato inicial es por un mes y después se firma un contrato por tiempo indeterminado, pero la cotización al Instituto Mexicano del Seguro Social se hace efectiva a partir de seis meses y no sobre el salario percibido, sino sobre la base de un salario mínimo.

Una trabajadora de Tijuana relata que el operador puede incluso estar trabajando sin contrato. A ella le renuevan el contrato cada dos meses, pero sin ofrecerle un contrato por tiempo indeterminado.

Sí, esta vez sí, sí me pasó, me tocaba firmarlo [el contrato] en el mes de septiembre o agosto más o menos y no me lo habían renovado ya, se tardo casi un mes [...]. Recursos humanos se encarga de eso según, pero que no me lo habían dado porque tienen demasiada gente nueva [...] así pasa a veces, es lo que nos hacen, y no soy la única, trabajamos así sin contrato hasta un mes y pasa el mes, yo sí voy a recursos humanos y les dije: ¿“Sabén que mi contrato ya se venció? ¿Qué paso? ¿Me van a despedir o qué?”

Ejemplos similares, en donde el contrato temporal no se convierte en contrato de tiempo indeterminado, se encuentran en el Distrito Federal: “Mi contrato de trabajo se renueva cada tres meses y no... pero no tiene posibilidad de convertirse en definitivo”.

La misma sensación de incertidumbre se refleja en un operador de Monterrey, que no está muy seguro de la temporalidad de su contrato, ya que lo firmó sin leerlo, pero él cree que probablemente es de tres meses. A ciencia cierta no cree que exista “la planta” en el lugar donde trabaja, él menciona que: “al año te corren y te recontratan por lo mismo de la antigüedad, pero no, no creo que haya planta de verdad”.

Con todo, más allá de la incertidumbre, el caso extremo de precariedad referente al contrato de trabajo se da en los *call centers* —encontramos un ejemplo en las entrevistas— donde a los operadores se les hace firmar la renuncia a la hora de contratarlos.

En conclusión, la temporalidad referida a las condiciones contractuales está regida por dos factores contradictorios: por un lado, una cantidad importante de contratos por tiempo indeterminado. Por otro lado, vías confusas hacia la contratación por tiempo determinado, contrataciones irregulares con firma de renuncia voluntaria y cotizaciones a la seguridad social sobre bases mínimas, entre otros ejemplos que tienden a acrecentar la inestabilidad.

Salarios y otras formas de pago

Precisar el ingreso de los trabajadores de *call center* y valorarlo resulta complicado por dos razones:

1. Los horarios pueden variar de una semana a otra; en ocasiones, dependen de la decisión de la empresa, que los establece en función de la demanda del producto, pero otras veces los operadores pueden optar por una jornada más amplia o más reducida, según sus necesidades personales, lo cual está directamente relacionado con el ingreso.

2. Interpretar el significado del bono tampoco resulta sencillo, porque se fija con criterios diferenciados según los establecimientos; en ciertos casos está compuesto por una estimación cuantitativa del número de llamadas y una estimación cualitativa de los logros obtenidos: venta de un servicio o de un producto. En otros casos, se determina únicamente en función de la calidad.

Los operarios de *call center*, según nuestra muestra, perciben ingresos (incluyendo todas las prestaciones) de unos cuatro o cinco salarios mínimos, alrededor de 6 500 pesos mensuales, pero quienes ocupan puestos de supervisión pueden superar los 10 000. La desviación estándar más acusada se da en la ciudad de Monterrey, donde un entrevistado reporta ingresos de 23 000 pesos; pero con esta excepción, en las tres ciudades los ingresos más bajos son de 3 000 pesos y los más altos de entre 9 000 y 10 000 pesos.

Los datos por ciudad muestran en todo caso diferencias interesantes. Si se toma el ingreso mensual, los ingresos en Monterrey son los más altos, superando en promedio los 7 500 pesos; los más bajos son los de Tijuana, que no alcanzan en promedio los 6 000, y el Distrito Federal ocupa una posición intermedia con alrededor de 6 900 pesos en promedio.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el ingreso total de los trabajadores puede ser más elevado en la práctica, puesto que

25% de los operarios de la muestra declaran tener un ingreso por una actividad secundaria simultáneamente al trabajo en *call center*. Este otro ingreso es muy desigual, como el de un optometrista que tiene un doble empleo, hasta la venta de bufandas, objetos traídos de Estados Unidos, etcétera.

Acerca de la valoración del ingreso en *call center*, encontramos en las entrevistas dos posturas extremas y entre ellas algunas intermedias. La postura más extrema es aquella que prácticamente considera el trabajo en *call center* como el trabajo ideal. Esta opinión se encuentra entre algunos jóvenes que están estudiando en la universidad e incluso algunos ya titulados. A ellos, el empleo en un *call center* les permite satisfacer sus necesidades económicas en tanto que estudian y contar con la flexibilidad del horario. Así lo explica un entrevistado en el Distrito Federal, titulado de una ingeniería:

Me contratan de 2:00 a 8:00 de la noche, con 6 000 pesos, entonces dije: “lo agarro y lo complemento con lo del taxi”, y estuve 6-8 meses con el taxi y con el trabajo [...]; después se abre la posibilidad de incrementar las horas, obviamente con más sueldo, y lo tomé, dejo en definitiva el taxi y me adentro aquí... ya estoy ocho horas, de lunes a sábado de 12:00 a 8:00 [...]. Tiempo después [como un año] la misma empresa vio que los sábados y domingos no hay muchas llamadas, entonces dicen: “no ocupamos mucha gente los fines de semana, vamos a aumentar las horas entre semana para que ya no vengas el sábado”, entonces los sábados venía ocho horas y me aumentaron entre semana esas horas, entonces ya no vengo los sábados, ya después me dijeron: “¿quieres trabajar dos horas más por más dinero?”, entonces acepto, estoy de 8:00 de la mañana a 8:00 de la noche, de lunes a viernes, ganando 10 000 pesos. [Y ¿cómo valoras tu salario?]: Bueno, buen salario...

En el tema del ingreso no se puede olvidar el papel tan importante que juegan los bonos; en ocasiones representan hasta 30% o 40%

del salario y son un factor de disciplina (asistencia, puntualidad) muy importante.

De sueldo son 4 500 pesos, ya con el bono son 5 500 al mes, pero como el bono varía, porque a veces no sacas el bono completo, obvio te baja... y si faltas, ya son 250 pesos menos [...] estamos de 10:00 a 6:00 de lunes a viernes y sábado o domingo de 8:00 a 4:00, eso lo determina el supervisor... La verdad, si pudiera tener algo mejor remunerado, lo haría... porque no nada más soy yo, sino mi familia... Mira, el trabajo está muy bien [...], en el Chat facilita mucho las cosas, aprendes... me queda cerca de mi domicilio, antes no tenía vida social, acá me queda relativamente cerca, porque lo que hago me gusta, aprendo cosas. El trabajo está muy bien, el único inconveniente que tengo es el ingreso.

En el otro extremo se encuentran quienes relatan que el sueldo no les alcanza para satisfacer sus necesidades elementales. Así lo relata una entrevistada de Tijuana, de 56 años, que fue deportada, vive sola, come una vez al día, no tiene refrigerador y tuvo que negociar un alquiler más bajo del que pagaba. Un problema importante para esta operadora es que la empresa: “los manda a casa” cuando no hay trabajo, de manera que su ingreso quincenal de 2 350 pesos corresponde efectivamente a 11 días y el pago de su renta suma 2 000). Sus problemas de salud —neumonía, un accidente que tuvo en el trabajo— le han producido quebrantos económicos en varias ocasiones.

En los jóvenes entrevistados notamos diversidad; la mayoría menciona que los ingresos que se obtienen sirven solamente para cumplir con sus necesidades básicas y que difícilmente pueden obtener bienes duraderos como un auto, muebles, etcétera.

Apenas si me alcanza para mí (el salario)... ni siquiera, yo soy soltera y ni siquiera para mí me alcanza, llega el día 11 y dices “ya que sea el 15, ¡por el amor de Dios que sea el 15!” [...], ni a tele llego... porque con el salario que tengo alcanzo para sobrellevar los

días y a la mejor para darme un gusto... ir al cine una vez al mes o comprarme una ropita una vez al mes, pero así como para decir “voy a ahorrar y en tres meses me compro una tele o en un año me compro un carro”, no (operadora del Distrito Federal).

Otros lo consideran razonable: “Justo... puede llegar a ser algo bueno comparando con otros trabajos aquí en México, pero es demasiado estresante, pero creo que es un buen salario” (operadora de Tijuana, 30 años de edad).

Finalmente algunos entrevistados consideran que el salario es muy bueno para una sola persona:

estoy percibiendo 6 000 pesos de sueldo base, más 1 000 pesos de bono, y estoy de 3:00 a 11:00, son ocho horas al día, de lunes a sábado [...]; me decidí por este empleo por la remuneración. Los que yo he visto en internet, los empleos para *call center* se enfocan a ventas, se enfocan a cobranza, atención a clientes, y les están pagando 4 000 pesos o hasta menos (operador-líder de proyecto, Distrito Federal).

La disputa por la calidad y la interpretación de las llamadas

En los *call centers* un elemento organizativo fundamental es la transmisión de la información y la asimilación de la misma. La queja fundamental de los trabajadores es que la información no llega a tiempo, o los supervisores la interpretan de diferentes maneras, lo cual se traduce en pagos diferenciados, penalizaciones, etcétera.

Hay varias fases del proceso en donde se da la discusión acerca de la información. Primero, en los procesos de capacitación: los operadores mencionan que las campañas y los procesos son cambiantes y suelen carecer de la información necesaria para dominar el proceso. En segundo lugar, la información, como ya se dijo, es confusa en lo que se refiere a los contratos y las condi-

ciones de empleo en general. Finalmente, lo más significativo es que los operadores imputan a los supervisores una interpretación sesgada de las llamadas que se registran para otorgar el bono de calidad, que es muy importante en el ingreso total.

La persona que ocupa el cargo de mentor expresa la ambigüedad acerca de la información transmitida y la menor capacidad de asimilación de las personas de mayor edad:

No tenían herramientas, o sí tenían, pero no las podían utilizar porque no las entendían, o no entendieron la capacitación y los resultados no iban a llegar y en consecuencia, como los resultados no iban a llegar, pues iba a ser una baja.

Los problemas relacionados con la información son, según los entrevistados, de distinta índole. Por un lado, es muy cambiante, “por lo que cada cierto tiempo tienes que actualizarte, es como cuando un perro se sigue la cola y nunca la alcanza. Eso y la rutina generan mucho estrés”.

Por otro lado, depende de la interpretación de los supervisores que, según los entrevistados, puede estar sesgada por favoritismo hacia determinadas personas. “Sin embargo, lo que a mí me incomoda es que no todas, pero el 25 o 30% de las llamadas que a mí me evalúan no quedan específicas en el manual, quedan a criterio, y eso ya desvirtúa”.

La aplicación estricta de las métricas impide a algunos operadores ofrecer un servicio de mayor calidad:

Entonces por dar un buen servicio me puedo pasar de las métricas del tiempo, entonces son cosas que uno tiene que evaluar y vivir con ellas todos los días en cada momento, pero me apasiona mi trabajo, porque me da la oportunidad de dar lo mejor de mí.

En uno de los *call centers* se aplica una sanción colectiva denominada “el abandono”:

Digamos que yo atendí 4 000 y mi compañero nada más mil, yo estuve excelente, pero como el de al lado no, pues entonces nos lo quitan porque es general, por plantilla, y cada plantilla tiene cómo 20 personas más o menos. El abandono que hubo de esta fecha es de 400 personas que colgaron llamadas, pero son trampas [...], son cosas que ellos inventan que simplemente no son necesarias, pero las inventan pa castigar a uno, pa' no darle todo el bono, eso yo lo veo así.

Todo lo anterior redundando en un clima de desconfianza relativamente frecuente entre los entrevistados. La desconfianza se dirige por un lado hacia los supervisores que favorecen a sus amigos o a “las muchachas bonitas”, pero también hacia la empresa en general, “que debiera contratar a más personal para evitar los problemas de calidad y las sanciones”.

CONCLUSIONES

Los *call centers* son organizaciones de escasa complejidad organizativa donde existe una estrategia minuciosa de control del trabajo con métricas cuantitativas y cualitativas. En este artículo nos abocamos a determinar tres aspectos relacionados con la precariedad en el trabajo y el empleo: *a)* examinar la estabilidad de los trabajadores medida por el número de contratos, *b)* documentar los niveles de ingreso y la valoración de los mismos por parte de los trabajadores, y *c)* examinar la forma en que se mide e interpreta la calidad y sus repercusiones en el ingreso.

En lo que se refiere a los contratos, encontramos una alta formalidad y un número relativamente importante de contratos por tiempo indeterminado. La estabilidad potencial de esta condición contractual queda muy comprometida por las prácticas relacionadas (falta de información, prácticas irregulares) con la renovación de los contratos y el paso de un tipo de contrato temporal a uno

definitivo. Estas prácticas, y la relativa juventud y educación de los trabajadores, contribuyen a que la tasa de rotación sea en general alta, según refieren los propios entrevistados.

Por lo que se refiere al ingreso, los datos indican que el promedio es relativamente alto (cuatro o cinco salarios mínimos), aunque con desigualdades importantes entre los que más ganan y los que menos ganan, pues el ingreso de los primeros puede triplicar el de los segundos. En relación con los ingresos es importante destacar que: *a*) su valoración está muy condicionada por el monto del bono de calidad/productividad y en consecuencia por la posibilidad y la disposición para trabajar más horas; y *b*) los ingresos son aceptables para los trabajadores sin responsabilidades familiares, pero para trabajadores con un solo sueldo en la familia o los de cierta edad, los ingresos no son suficientes para adquirir bienes duraderos o plantearse una continuidad a futuro, pensando en el retiro con jubilación. Quienes dan muestras de mayor estabilidad laboral son aquellos que tienen puestos superiores al de teleoperador, como los supervisores, reclutadores y capacitadores.

Finalmente es importante destacar “la disputa por la calidad”, especialmente en lo que afecta a la determinación del bono. La interpretación de los supervisores sobre la validez de las llamadas válidas produce insatisfacción —acusaciones de favoritismo, aumento de la desconfianza— y deslegitima la supuesta objetividad del control en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Arteaga, Arnulfo, y Jordy Micheli (2010). “Trabajador@s en *call centers*: flexibilidad vs. ciudadanía”. En *Trabajo y ciudadanía. Una reflexión necesaria para la sociedad del siglo XXI*, coordinado por

- Arnulfo Arteaga. México: Universidad Autónoma Metropolitana / Miguel Ángel Porrúa Editores.
- Bastos, Tigre Paulo, coord. (2009). *Outsourcing y clusters de software en Argentina y Brasil*. México: Flacso.
- Batt, R., y L. Moynihan (2002). "The Viability of Alternative Call Centre Production Models". *Human Resource Management Journal* 12 4: 14-34.
- Buscatto, Marie (2002). "Call centers, modern factories? The paradoxical rationalization of telephonic relations". *ELSEVIER. Sociologie Du Travail* 44: 99-117.
- Da Cruz, Michael, y Anne Fouquet (2010). "La figura del operador mundializado: jóvenes trabajadores en los call centers de Monterrey". En *Cuando México enfrenta la globalización. Permanencias y cambios en el área metropolitana de Monterrey*, compilado por L. Palacios, 393-415. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León / El Colegio de la Frontera Norte / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey / Universidad de Monterrey / Normal Miguel F. Martínez / Centro de Estudios Mexicanos y Centroamérica.
- Del Bono, A., y M. Bulloni (2008). "Experiencias laborales juveniles: los agentes telefónicos de *Call Centers Offshore* en Argentina". *Trabajo y Sociedad* vol. IX, núm. 10: 1-21.
- ESOPE (2005). *Precarious Employment in Europe. A Comparative Study of Labor Market Related Risks in Flexible Economies*. Reporte final. Bruselas: European Commission.
- Guadarrama, Rocío, Alfredo Hualde y Silvia López. En prensa. "Precariedad laboral y heterogeneidad ocupacional: una propuesta teórico-metodológica". *Revista Mexicana de Sociología* (abril-junio 2012).
- Holman, D., y R. Batty, U. Holtgrewe (2007). "The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment". *Report of the Global Call Center Network*. Ithaca, NY: Cornell University. [Disponible en línea:] <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/reports/13/>>.
- Jurado, Mario, y Patricio Flores (2011). "Los universitarios que trabajan en los *call centers* ubicados en la Zona Metropolitana

- de Monterrey”. Ponencia presentada en 1^{er} Foro Noreste de las Ciencias Sociales, Tecnológico de Monterrey, 28 de abril.
- Micheli, Jordy (2006). “El trabajo de digitofactura en la sociedad postindustrial”. En *Espacios globales, espacios del capitalismo*, compilado por Carmen Bueno Castellanos y Margarita Pérez Negrete. México. Plaza y Valdés / Universidad Iberoamericana.
- Mora Salas, Minor, y Orlandina de Oliveira (2010). “Las desigualdades laborales: evolución, patrones y tendencias”. En *Los grandes problemas de México*, coordinado por Fernando Cortés y Orlandina de Oliveira, vol. V, 101-141. México: El Colegio de México.
- Russell, Bob, y Thite Mohan (2008). “The Next Division of Labour: Work Skills in Australian and Indian Call Centers”. *Work, Employment & Society* 22: 615-634.
- Santos, Maria João, y Ana Paula Marques (2006). “O caso dos call centers. Organizacao do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego”. *Sociologia, Problemas e Praticas* 52: 67-86.
- Taylor, P., G. Mulvey, J. Hyman y P. Bain (2002). “Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres”. *Work, Employment & Society* 16: 133-150.
- Taylor, Phil, Premilla D’Cruz, Ernesto Noronha y Dora Scholarios (2009). “Indian Call Centers and Business Process Outsourcing: a Study in Union Formation”. *New Technology, Work and Employment* 24, 1: 19-42.
- Taylor, Phil, y Peter Bain (2005). “India Calling to the Far Away Towns: The Call Centre Labour Process and Globalization”. *Work, Employment & Society* 19: 261-282.
- Van den Broek, Diane (2008). “‘Doing Things Right’ or ‘Doing the Right Things’? Call Center Migrations and Dimensions of Knowledge”. *Work, Employment and Society* 22, 4: 601-613.