

Tàpies, Benjamín

*Llamada perdida detrás del “0800” :
normas, control y estrés laboral en los Call
Center*

Tesis de Magister en Sociología
Facultad de Ciencias Sociales, Políticas y de la Comunicación

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Tàpies, B. (2014). Llamada perdida detrás del “0800” : normas, control y estrés laboral en los Call Center [en línea]. Tesis de Magister en Sociología. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Sociales, Políticas y de la Comunicación. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/llamada-perdida-0800-call-center.pdf> [Fecha de consulta:]



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

**Llamada perdida detrás del "0800":
Normas, control y estrés laboral en los Call Center**

**Autor:
Benjamín Tàpies**

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

**Llamada perdida detrás del "0800":
Normas, control y estrés laboral en los Call Center**

***Tesis para optar al título de
"MAGISTER en SOCIOLOGÍA"***

**Autor:
Benjamín Tàpies**

**Director de Tesis:
Dra. María Inés Passanante**

Firma de conformidad del Director

Aprobada en nombre de la Pontificia Universidad Católica Argentina, por el siguiente jurado examinador:

Nombre y apellido	Firma
1) _____	_____
2) _____	_____
3) _____	_____
4) _____	_____
5) _____	_____

Calificación: (.....)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires,..... de..... de 2014

*A la memoria de
Jaime Tàpies Ribalta y
Juan Cristóbal González.*

Índice de Contenido

Agradecimientos.....	9
Resumen.....	11
Introducción.....	13
Capítulo I: Lineamientos teóricos.....	19
1. Normas sociales.....	21
2. Control social.....	27
2.1. A nivel organizacional.....	30
3. Estrés laboral.....	31
Capítulo II: Consideraciones metodológicas.....	35
1. Trabajo de campo como observador participante.....	35
2. Entrevistas en profundidad.....	36
Capítulo III: Una perspectiva sociológica.....	37
1. El hombre y la máquina.....	37
2. Enfoque funcionalista.....	38
3. La Teoría del Conflicto.....	41
4. Enfoque organizacional.....	43
Capítulo IV: La voz de los operadores.....	45
1. Espacio físico e infraestructura.....	45
2. Testimonios detrás de la “vincha”.....	48
3. El poder de la “confesión”.....	49
4. Historias y Testimonios.....	50
El muro.....	50
El tiempo.....	52

La experiencia.....	54
Gran Hermano.....	55
Fenómeno juvenil.....	56
Un antes y un después.....	58
Un número más.....	60
Los inicios.....	62
La táctica.....	64
En la lucha.....	66
Jugador de toda la cancha.....	67
Error fatal.....	71
La esperanza del cambio.....	74
Cultivar la paciencia.....	76
La Supervisora.....	79
Capítulo V: Análisis e interpretación de los casos.....	83
1. Normas en los Call Center.....	84
2. Control en los Call Center.....	90
3. Estrés laboral (<i>burnout</i>) en los Call Center.....	94
Capítulo VI: Informe de Observación de Campo.....	103
1. Elaboración del Informe.....	103
2. Diario de Campo: Bitácora de Call Center.....	104
Capítulo VII: Conclusiones finales.....	111
1. Sugerencias.....	114
Anexo: Proyecto de Ley del Teleoperador.....	117
Bibliografía.....	123

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis padres, Jaime Tàpies González y María Cristina Goldenberg. Su aliento, su compañía y su inspiración durante este proceso, fueron vitales para seguir adelante y no bajar nunca los brazos.

A mi directora de tesis: la Dra. María Inés Passanante, quien creyó en mi proyecto de investigación desde un principio y me brindó herramientas e información valiosa para la realización de esta tesis.

A todas las personas que participaron en cada una de las entrevistas, sin su colaboración en este proceso, no habría sido posible hacer esta investigación.

Y por último, quiero agradecer a todas las personas que, de una u otra forma, ayudaron a que la realización de este trabajo fuese posible.

Resumen

Las nuevas tecnologías, sumadas a las actuales necesidades de la sociedad, han generado espacios laborales de diversa índole. Uno de los más llamativos, y que en este momento le da empleo a muchas personas en la Argentina, es el de los Call Center. *Llamada perdida detrás del “0800”: Normas, control y estrés laboral en los Call Center*, es un estudio cualitativo, el cual, a través de quince entrevistas en profundidad y de un diario de campo escrito por el propio investigador, presenta y describe el difícil ambiente laboral en el cual deben desenvolverse los trabajadores de este rubro. En ningún caso pretende ser una respuesta general a la problemática de los Call Center. El objetivo, es abrir un espacio de discusión y proponer mejoras a un trabajo que suele ser calificado de “insalubre”.

Abstract

New work spaces of various kinds, have been generated, because of new technologies, summed with the current needs of society. One of the most striking, that is now employing lots of people in Argentina, is the Call Center. *Llamada perdida detrás del “0800”: Normas, control y estrés laboral en los Call Center*, is a qualitative study, which, through fifteen deep interviews and a field diary written by this author, presents and describes the complicated work environment which the workers of this sector must cope. It don't pretends to be a general answer, in no event, to the Call Center problematic. The purpose, Is to open a discussion space and propose improvements to this kind of job, often qualified as “unhealthy”.

Introducción

En una sala baja y estrecha, el capataz de turno sentado en su mesa de trabajo y teniendo delante de sí un gran registro abierto, vigilaba la bajada de los obreros en aquella fría mañana de invierno. Por el hueco de la puerta se veía el ascensor aguardando su carga humana que, una vez completa, desaparecía con él, callada y rápida, por la húmeda abertura del pique.

El chiflón del diablo
Baldomero Lillo

“Trabajar en un Call Center es como trabajar en una mina de carbón. Eres un obrero, y te explotan hasta sacarte el último aliento”, dice una mujer que firma con el nombre de Paula C, en un foro de Internet sobre los Call Center en el portal de *Yahoo!*

Testimonios como el de Paula C abundan en el ciberespacio. Solamente con escribir la palabra “Call Center” en el buscador de *Google*, aparecen muchísimas páginas web con debates, foros, ofertas laborales, artículos de prensa, estudios y blogs, relacionados con esta industria que ha experimentado un importante crecimiento en la última década en la Argentina. Según las investigadoras del CONICET, Andrea Del Bono y María Noel Bulloni (2008), “para darse una idea de la magnitud del sector de Call Centers en el país, según la consultora *Convergencia Research*, solo las empresas que proveen el servicio de tercerización –que representan el 30% de la mano de obra del sector– emplearon a unas 36.000 personas durante 2007 y facturaron \$960 millones” (p. 1).

Esta expansión comenzó a gestarse gracias a la devaluación monetaria del año 2002, la cual permitió que los bienes y los servicios desarrollados en el país fuesen accesibles para los mercados internacionales. De acuerdo a un informe publicado en 2005 por la Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI), titulado *Invetir en Argentina: Call Centers*, financiar Centros de llamados en el país es más rentable que en otras partes del mundo, ya que “los costos de la mano de obra son considerablemente menores respecto a otros países, con jornales aproximados a US\$ 2,50 la hora en Córdoba y Rosario, comparado con US\$ 3 en Buenos Aires, US\$ 4,25 en Ciudad de México; US\$ 5,25 en Costa Rica y US\$ 5,60 en Chile”. En el documento también se expresa que: “el nivel educativo que ha presentado la sociedad

argentina desde principios del siglo pasado ha sido uno de los más destacados de Latinoamérica. Para cualquiera de los indicadores educativos que se quiera analizar se registran los mejores indicadores de la región”. Y que: “la legislación laboral argentina establece un marco jurídico flexible y consistente con las exigencias particulares de esta actividad”.

Este desarrollo de la industria del telemarketing¹ en la Argentina no ha estado exento de críticas y polémicas. Bajos sueldos, normas y mecanismos de control excesivos, carga laboral inhumana, maltrato o falta de higiene, son algunas de las denuncias que rondan a través de diversos medios de comunicación. Jordy Micheli Thiri6n (2007), investigador del departamento de Economía de la Universidad Aut6noma Metropolitana (UAM) Azcapotzalco de M6xico, señaala que

la industria del telemercado es uno de los procesos emergentes de la economía internacional y un rasgo distintivo de la postindustrialización, ya que refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producci6n en masa (p. 49).

En tanto, para las soci6logas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Sonia Edith Cerrudo y María Alejandra Cornejo Sanz (2009), los Call Center representan hoy:

uno de los nuevos modos de producci6n de mercancías simb6licas: asesoramiento, área de reclamos, venta telef6nica, retenci6n de servicios, control de calidad; siendo líderes en la generaci6n de empleos en el paíis, casi al mismo nivel que la industria automotriz o el supermercadismo (p. 1).

En su libro *La gran ruptura*, el escritor y polit6logo estadounidense Francis Fukuyama (1999), afirma que en esta “era postindustrial, el rol de la informática y de la inteligencia, encarnada tanto en individuos audaces como en máquinas cada vez más sagaces, se ha convertido en algo omnipresente, y el trabajo intelectual tiende a suplantar el trabajo físico” (p. 19). La alta tecnología, particularmente la aplicaci6n de la electr6nica a la industria, las comunicaciones, la medicina y a otras esferas de la vida, ha transformado el mercado del trabajo. La cantidad de empleos disponibles en las fábricas disminuy6, mientras que la cantidad de empleos en el sector de servicios, especialmente en los relacionados con el manejo de la informaci6n, aument6 (Light *et al.*, 1986). El empleado de esta sociedad

1 También conocido con el nombre de telemercadotecnia, es una forma de marketing directo en la que un asesor (operador) utiliza el tel6fono, o cualquier otro medio de comunicaci6n, para contactarse con potenciales clientes y, de esta manera, comercializar sus productos y servicios.

informática trabaja en un banco, en una empresa de *software*, en restaurantes, en farmacias, en turismo y comunicaciones, en fin, en lugares en donde el requisito primordial no es el trabajo físico, sino el intelectual. Dentro de este sector también se encuentran los Call Center o Centros de llamados. Por lo tanto, podemos decir que la industria de los Call Center se ha erigido como una nueva forma de trabajo en el siglo XXI. Frente a este fenómeno cabría preguntarse qué rol analítico y científico ha cumplido la sociología y, también, si existen estudios e investigaciones suficientes para realizar un diagnóstico o una reflexión en profundidad sobre estos centros laborales. Como bien hemos comentado en un principio, a través de Internet es posible encontrar una serie de trabajos nacionales e internacionales que abordan este tema. Sin embargo, aún parece ser un nicho desconocido que todavía tiene mucho que revelar.

Esta investigación está inspirada los “misterios” que presenta el mundo de los Call Center en aquella metáfora sobre “la llamada perdida” que circula a través de estos lugares de trabajo, sin ser atendida. También está inspirada en una experiencia personal: entre mayo de 2010 y febrero de 2011, tuvimos la oportunidad de trabajar en tres empresas de Call Center. La primera práctica duró aproximadamente un mes en el área de Ventas de una importante empresa de telefonía e Internet de España; la segunda, duró dos meses, también fue en el área de Ventas, pero para dos empresas de celulares para el mercado argentino; y la tercera experiencia duró ocho meses en el área de servicio de Atención al cliente para una importante tarjeta de crédito. En cada uno de estos trabajos había un rol distinto que cumplir (en dos fuimos vendedores y en uno atendimos consultas de los propios clientes), también el mercado y el tipo de público era diferente. Sin embargo, en lo que respecta a las normativas laborales, había varios puntos en común. Las normas, el control y el estrés laboral en cada uno de estos Centros de llamados eran evidentes, y fue el primer paso para pensar en idear este trabajo de investigación.

De acuerdo al libro *Métodos de investigación en las relaciones sociales*, de la investigadora Claire Selltitz (1976), “un esquema de investigación es la preparación de las condiciones que posibiliten la recogida y análisis de los datos de tal forma que se aspire a combinar resultados relevantes en la finalidad investigadora con el economía en el procedimiento” (p. 67). Agrega además, que los objetivos de una investigación se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: avance en el conocimiento de un fenómeno o alcanzar

nuevos aspectos del mismo, con frecuencia con el propósito de formular un problema de investigación con mayor precisión o para explicar otras hipótesis; descripción, con mayor precisión, de las características de un determinado individuo, situación o grupo (con o sin específicas hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características); determinación de la frecuencia con la que algo se halla asociado o relacionado con otro factor (generalmente, pero no siempre, con una hipótesis inicial específica); comprobación de una hipótesis de relación causal entre variables.

La revisión de estos cuatro puntos ha sido fundamental para plantear y ordenar los objetivos y las preguntas a responder en este trabajo. Como bien se ha mencionado en un principio, en esta investigación realizaremos un análisis sobre las normas y mecanismos de control que imperan en los Call Center y como estos generan estrés en los operadores (o agentes telefónicos). Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados en la introducción del presente trabajo, la pregunta principal a responder será: ¿qué normas y mecanismo de control se aplican en el interior de los Call Center, y cómo estos generan estrés en sus operadores? Además, incluimos una serie de interrogantes que también serán respondidos a lo largo de esta investigación, los cuales nos ayudarán a complementar mejor el planteamiento central del tema: ¿qué es un Call Center?, ¿cuál es su estructura?, ¿cómo funcionan?, ¿qué normas y medidas de control se aplican en su interior?, ¿qué efectos negativos puede traer para la salud mental y física de un individuo trabajar en un Centro de llamados?, ¿qué medidas o iniciativas se pueden llevar a cabo para mejorar las condiciones en estos centros laborales? Todas estas preguntas de investigación, nos permiten formular la siguiente hipótesis: *Los sistemas normativos (normas) y mecanismos o medidas de control que imperan en el interior de los Call Center generan estrés en sus operadores.*

A lo largo de la historia se ha hecho un especial énfasis en el principal objetivo de la Sociología: comprender y explicar científicamente la realidad social o los hechos sociales que inciden en la sociedad. Dado que en esta realidad (social) hay instituciones, organizaciones, empresas y grupos sociales formados por seres humanos, la Sociología se ocupa de unos y otros.

Para el desarrollo de este análisis, se tendrá en cuenta un objetivo general (o central) que será el núcleo de dicho estudio y, además, contará con una serie de objetivos específicos

que ayudarán a complementar y guiar el desarrollo del primero.

Nuestro objetivo general será identificar cuáles son las normas y mecanismo de control que operan en el interior de un Call Center y cómo estos pueden generar estrés laboral entre los operadores.

En tanto, los específicos serán: presentar y describir cómo es el funcionamiento interno de un Centro de llamados (espacio físico, número de operadores, herramientas de trabajo, etcétera); analizar y definir cada una de las normas y medidas de control que se aplican en el interior de un Call Center, y explicar de qué manera estos interfieren en el desempeño de un operador; y generar y presentar un estudio novedoso, a partir de métodos y teorías sociológicas, sobre cómo se desarrolla el desempeño laboral en el interior de estos centros laborales, y de qué manera pueden mejorar sus condiciones de trabajo.

Cabe destacar que nuestra intención no es realizar un análisis general sobre cómo son los Call Center. Sino que el propósito es, a través de las entrevistas realizadas (que analizaremos más adelante), encontrar puntos o variables en común que nos permitan conocer un poco más sobre el funcionamiento de estos centros laborales y cómo los conceptos a analizar en esta investigación (norma, control y estrés laboral) aparecen presentes, y de qué forma.

Creemos que este trabajo, desarrollado a través de técnicas cualitativas, puede ser el punta pie inicial para futuros trabajos de investigación relacionados con este tema. Como mencionamos, no es determinante ni pretende dar una visión definitiva y general sobre los Call Center. Nuestro objetivo, es abrir una nueva puerta y ser una herramienta para quienes deseen indagar aún más en esta materia, la cual, dada su complejidad y magnitud, puede ser abordada a través de diferentes técnicas y aristas.

Capítulo I: Lineamientos teóricos

¿Quién habla?... Se trata de una voz genérica. No sólo nos habla alguien del otro lado del teléfono. Sentimos bien que dentro nuestro se dicen cosas: un monólogo interior, insistente.

¿Quién habla dentro nuestro?

Un exoperador anónimo

Varios autores

El largometraje de 1936 *Tiempos Modernos*, dirigido y protagonizado por el comediante estadounidense Charles Chaplin, se ha constituido a través de los años en un retrato sobre las condiciones laborales que la clase obrera tuvo que soportar durante la época de la Gran Depresión, promovidas por la industrialización y la producción en serie. A casi 100 años de dicha visión cinematográfica, y teniendo en cuenta todos los avances tecnológicos que nos dejó el siglo XX, las condiciones laborales en muchos empleos parecieran haberse mantenido intactas a través del tiempo, evolucionando solamente las técnicas y los sistemas estratégicos de producción. Los Call Center son un fiel reflejo de la evolución tecnológica en el mundo laboral. Pero, ¿qué son los Centros de llamados?, ¿cómo funcionan?, ¿qué tipo de personas trabajan ahí?, son algunas de las interrogantes que intentaremos responder a continuación.

“Un Centro de Atención de Llamadas o Call Center se define –según Wikipedia– como un área donde agentes o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes o *outbound*) o reciben llamadas (llamadas entrantes o *inbound*) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros”.

Otra definición técnica sobre los Call Centers, nos la entrega la investigadora mexicana Inés Montarcé Romero (2010). En su tesis doctoral *Relaciones laborales, identidad y acción colectiva en trabajadores de Call Center de la Ciudad de México* explica que un:

Call Center es un centro de llamadas constituido por un conjunto de recursos tecnológicos en el que se hacen o reciben llamadas telefónicas con clientes y/o con el público en general, y donde estas llamadas son procesadas y controladas por sistemas de distribución automática de llamadas (ACD) y de predicción de llamadas (*predictive dialing system*) que permiten administrar y controlar los tiempos y la calidad de la propia llamada (p. 8).

Además agrega que, según la *Encyclopedia of Operations Research and Management*

Science, un Call Center:

puede ser definido como una empresa cuya principal actividad es vincularse con los clientes a través del teléfono –ya sea a través de telefonía IP, *Voice Respons Units* (VRU), fax o a partir de herramientas informáticas como el *e-mail*, chat, mensajes multimedia, o sistemas de *software* específicos– siendo esta actividad central y estratégica para muchas empresas, ya que se trata generalmente de servicios de venta y comercialización de productos, de servicios personales, de oficina, o financieros que permiten una línea directa de contacto con el cliente (p 8).

Estas “fábricas de charlas”, como las define el filósofo italiano Paolo Virno, reciben diariamente miles de llamados y su misión es atender clientes (o capturar nuevos comensales), sin la necesidad de contar un espacio físico para que haya un encuentro frente a frente entre ambas partes. Este fenómeno ha permitido a las empresas multinacionales ahorrarse grandes cantidades de dinero y optimizar su fidelización con sus consumidores. Los operadores (teleoperadores o telemarketers) deben representar los valores corporativos de la empresa, ateniendo cada llamada con excesiva rigurosidad y cuidado, ya que son los “representantes” y la cara “visible” de estas. La investigadora y comunicadora social de la Universidad de La Plata, Andrea González (2011) afirma:

el Call Center es una síntesis perfecta de las principales modificaciones del mundo del trabajo actual. Una industria basada en el uso de nuevas tecnologías de la información que posibilita a los capitales transnacionales deslocalizar la producción en busca de mano de obra más barata. Estos a su paso, a través de la tercerización, se van desligando de responsabilidades sociales y costos laborales, debilitando las tradicionales estructuras sindicales (p. 205).

En cuanto a la labor y al rol que cumplen los operadores de los Call Center, González (2011) señala que estos tienen un contacto directo con la tecnología: “representa su herramienta fundamental de trabajo, y también, el ojo omnipresente de la empresa que vigila cada acción, cada palabra” (p. 205).

Hans Zetterberg (1968) en su libro *Teoría y verificación en sociología*, señala que:

el proceso del aprendizaje de la sociología tiene mucho en común con el de otras disciplinas humanísticas. A pesar de ciertas pretensiones extravagantes que afirman lo contrario, no se puede aprender sociología en la actualidad leyendo solamente el último libro de texto. La lectura de las obras clásicas es obligatoria (p. 14).

Tomando en cuenta esta afirmación, para esta investigación consultamos una serie de autores, clásicos y contemporáneos, que nos ayudarán a definir los conceptos que serán

utilizados a lo largo de este trabajo.

1. Normas sociales

En toda cultura, sociedad y organización existen una serie de normas o sistemas normativos que deben ser respetados por quienes integran dichos grupos, para que el funcionamiento de estos no se vean alterados y funcionen eficientemente. Por cultura, entenderemos “esa compleja totalidad que incluye el conocimiento, el credo, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y otros hábitos y cualidades cualesquiera adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Tylor, 1977, p. 29).

Para el demógrafo y sociólogo estadounidense Kingsley Davis (1984), cuando hablamos de la sociedad humana “no solo nos referimos al conjunto objetivo de relaciones entre los miembros sino, también, al conjunto subjetivo de normas” (p. 51). Para el investigador, “el organismo humano tiene que participar en un sistema normativamente regulado a fin de mantener su vida” (p. 52). Las normas, “son las guías específicas para la acción, que dicen la forma como las personas deben comportarse en situaciones particulares” (Light *et al.*, 1986, p. 105). Estas son sumamente variadas y constituyen parte esencial de lo que denominamos orden social. Según Davis (1984), las personas las adquieren a través de un proceso de adoctrinamiento o socialización:

Algunas de ellas las internaliza y se convierten en parte de su personalidad. Algunas las respeta debido a sus consecuencias. Obedezca o no las normas por completo, estas influyen en su conducta y en su pensamiento. Su conducta es reglamentada en gran medida por medio de ellas, e integrada a la conducta de sus congéneres. Gracias a ellas, la sociedad adquiere una estructura coherente y se las arregla para que funcione la vida de grupo (p. 76).

Asimismo, concluye que:

cuando entendemos el sistema normativo de una sociedad, cuando conocemos los usos sociales, las costumbres, las leyes, y las instituciones, sabemos muchos con respecto a esa sociedad. Por consiguiente, el estudio de las normas sociales representa uno de los *desiderata* fundamentales de la ciencia de la sociología humana (p. 76).

En su obra, Pierre Bourdieu señala que los seres humanos son capaces de internalizar este tipo de normas a través del *habitus*. “El *habitus* es una estructura mental o cognitiva internalizada mediante la cual la gente se maneja en el mundo social. El *habitus* produce la sociedad de la misma manera que la sociedad produce el *habitus*” (Ritzer, 1993, p. 95). Esto

significa que, la relación entre el individuo y su entorno, son determinantes para definir las normas a seguir.

Volviendo a Kingsley Davis (1984), el autor afirma que “no se puede analizar durante mucho tiempo el tema general de las normas sin establecer una distinción entre los diferentes tipos. Y sin embargo, existen tantas distinciones entrecruzadas unas con otras que resulta difícil la clasificación sistemática” (p. 55). A pesar de esto, el autor de *La sociedad humana* señala que una manera de diferenciar (o clasificar) las normas es a través del tipo de sanción o de aprobación que se les aplica. Siguiendo este criterio, en el siguiente cuadro presentamos los tipos de normas, con su respectiva descripción:

Norma social	Descripción
Usos sociales (<i>Folkways</i>)	Son aquellas conductas que llevamos a cabo en nuestra vida cotidiana. Por ejemplo, cosas como la cantidad de comidas diarias, las formas de preparar los alimentos, el cepillado regular de los dientes, el empleo de mesas, sillas, camas, etcétera, son usos sociales. Gracias a estos, como explica Davis, se hace posible vivir en un ambiente sociocultural.
Costumbres (<i>Mores</i>)	Las costumbres representan el núcleo más sólido del sistema normativo. Para un grupo o sociedad, estas son moralmente correctas, su violación es moralmente incorrecta. Los miembros de una comunidad (o sociedad) comparten sentimientos favorables a las costumbres. Estas también forman parte de las relaciones humanas y de los roles que se adoptan, tales como las relaciones entre marido y mujer, médico y paciente, padre e hijo, etcétera. Al igual que los usos

	<p>sociales, tienen un origen remoto, no son planeados ni cuestionados y son relativamente inmutables.</p>
<p>Leyes: a- Consuetudinaria b- Promulgada</p>	<p>a- Como explica Davis, la mayoría de las sociedades, incluso las más primitivas, poseen elementos vinculados con lo que en general se llama ley. En el caso de las leyes consuetudinarias, estas son generadas a través de un consenso, por los mismos integrantes de una comunidad o grupo. No existe un cuerpo legislativo o parlamento que las promulga, y se van transmitiendo a través del tiempo, de generación en generación. Robar, traicionar o asesinar son algunos de los delitos juzgados por este tipo de leyes, las cuales, con los años, pasaron a especialización y, finalmente, a la escritura.</p> <p>b- Las leyes promulgadas están presentes en todas las sociedades modernas y complejas. Sin estas no es posible asegurar el orden por sí solas. Para su creación, existen organismos especializados. En nuestra sociedad hay un parlamento y un Poder Legislativo que se encarga de su promulgación y, posteriormente, de su aplicación en la sociedad. Para Davis, este tipo de leyes son adaptables a las condiciones cambiantes; de ahí que cuanto</p>

	<p>más dinámica sea la sociedad, menos se recurre a las reglas tradicionales consuetudinarias, y más a las reglamentaciones promulgadas. Esto significa que puede ir evolucionando de acuerdo a los credos o a las nuevas costumbres que adopta una comunidad. Cabe destacar también que, a través de estas leyes, los órganos administrativos e institucionales logran generar un control en el interior de la sociedad.</p>
<p>Instituciones</p>	<p>Las instituciones no son normas. Más bien son organismos en los cuales rigen diversos sistemas normativos. Para Kingsley Davis, una institución puede definirse como un conjunto de usos sociales, costumbres o leyes entrelazados, contruidos en torno de una o más funciones. Es una parte de la estructura social, que se destaca por la solidez de su organización y por la distinción de sus funciones. Una institución puede ser de carácter político, religioso, cultural o económico. De acuerdo a esta definición, similar al concepto de establecimiento social de Irving Goffman², un Call Center</p>

2 Para el sociólogo Irving Goffman (1973), “se llaman establecimientos sociales –o instituciones en el sentido corriente de la palabra– a sitios tales como habitaciones, conjuntos de habitaciones, edificios o plantas industriales, donde se desarrolla regularmente determinada actividad [...] Toda institución absorbe parte del tiempo y del interés de sus miembros y les proporciona en cierto modo un mundo propio; tiene, en síntesis, *tendencias absorventes*” (p. 17). Goffman señala que existen cinco tipos o grupos de instituciones o *instituciones totales*. El primer grupo, está compuesto por instituciones erigidas para cuidar de las personas que parecen ser incapaces e inofensivas: hogares para ciegos, ancianos, huérfanos e indigentes. El segundo, son aquellos organismos compuestos por personas que, incapaces de cuidarse por sí mismas, constituyen una amenaza involuntaria para la comunidad, tales como los hospitales de enfermos infecciosos o los hospitales

	responde al sinónimo de institución. Y como tal, funciona a través de sistemas normativos, los cuales revelaremos durante el desarrollo de esta investigación.
Usanza, moral y religión	Son distintos géneros de normas. La usanza, podría clasificarse dentro de los usos sociales y costumbre. Se refiere a las prácticas que han sido repetidas muchas veces por una multitud de generaciones. Por su parte, la moral, acentúa el sentido interior de la obligación, el sentimiento de lo bueno y lo malo. Esta se adapta a los principios abstractos de justicia, pureza, equidad, etcétera. Por ejemplo, en el plano filosófico, la moral se convierte en lo que llamamos “ética”. En tanto, la religión, se encuentra en relación íntima con la moral. Muchos dogmas morales se explican a través de su origen sobrenatural o divino. La religión fortalece a la moral, vinculándola con el mundo que se encuentra más allá de los sentidos.
Convención y etiqueta	Son tipos especiales de usos sociales. Las convenciones establecen un <i>modus vivendi</i>

psiquiátricos. Un tercer tipo de institución total, está organizado para proteger a la comunidad contra quienes constituyen intencionalmente un peligro para ella: pertenecen a este tipo las cárceles, los presidios, los campos de trabajo o de concentración. El cuarto grupo está constituido por instituciones destinadas al mejor cumplimiento de una tarea de carácter laboral, tales como los cuarteles, los barcos, los campos de trabajos (fábricas o industrias), diversos tipos de colonias, entre otras. Finalmente, el quinto grupo, está compuesto por establecimientos concebidos como refugios del mundo, aunque con frecuencia sirven también para la formación de religiosos: entre ellos las abadías, monasterios, conventos y otros claustros. De acuerdo a esta división de Irving Goffman, los Call Center integran el cuarto grupo. Nuestra misión –planteados en los objetivos de esta investigación– fue analizar y definir los conceptos presentes en este tipo de instituciones, tales como normas, control social y sistemas normativos. A través de cada uno de estos, vimos cómo generan estrés laboral (otro concepto a analizar) en los operadores de este tipo de industrias.

	<p>para las acciones cotidianas. Por ejemplo, en nuestra cultura, conducir nuestros vehículos por el lado derecho del camino es una convención. En tanto, la etiqueta o “buenos modales”, se refiere a la elección de la forma adecuada de hacer algo. A través de esta se puede identificar el <i>status</i> social de una persona. Por ejemplo, la forma de saludar, de participar en una cena o en una reunión social, son determinantes para posicionarnos dentro de una jerarquía social. La etiqueta también puede simbolizar buenas intenciones, a través de expresiones de buenos deseos u otros actos de cortesía.</p>
<p>Moda y manía</p>	<p>Como mencionamos, los usos sociales, las costumbres, las usanzas, la convención y la etiqueta, se mantienen a través del tiempo. Pueden modificarse, sin embargo, es un proceso lento el cual no logramos percibir. Con la moda y la manía ocurre totalmente lo contrario. Como señala Davis, el hombre no vive solamente de seguridad, también ansía algo nuevo, variedad y novedad. A diferencia de las mencionadas anteriormente, estas duran muy breve tiempo. Generalmente, muchas de las modas son adoptadas, en primer lugar, por los grupos de <i>elite</i>. Luego, los grupos inferiores en la escala social, adoptan estas normas a modo de obtener</p>

una identificación transitoria con la *elite*. La diferencia entre moda y manía está en la intensidad. Las manías generan mayor furor e intensidad de fascinación. Por ejemplo, la aparición de la banda de rock *The Beatles* en los sesenta, generó manía entre la juventud de la época. Los integrantes de la banda eran idolatrados e imitados, a tal intensidad, que dio origen al concepto de *beatlemania*. Pocas veces se piensa en la moda y en la manía como normas. Por lo general, son relacionadas con conductas multitudinarias.

A través de la descripción de estos conceptos, tenemos un panorama más amplio sobre qué tipo de normas sociales imperan en el interior de los Call Center. Si bien todas las normas sociales mencionadas por Davis participan, de forma implícita o explícita, dentro de estas organizaciones, creemos que la que más se adecua a la estructura funcional de un Call Center, son las normas institucionales. No obstante, teniendo en cuenta el resultado de las entrevistas en profundidad, también estuvimos atentos a identificar qué otro tipo de normas imperan en el interior de estos centros laborales. Todo esto, con el fin de analizar y relacionar los otros dos conceptos que integran el marco teórico de esta investigación, que son el control social y el estrés laboral.

2. Control social

De acuerdo a algunas teorías sociológicas, una de las maneras de mantener el orden y el control en una sociedad, es a través de la socialización. Talcott Parsons concibió la socialización como:

una experiencia que dura toda la vida. Como las normas y los valores inculcados durante la infancia tienden a ser muy generales, no preparan a los niños para diversas situaciones específicas en las que pueden encontrarse en su madurez. Así, la socialización debe complementarse con una serie de experiencias más específicas. A pesar de esta necesidad en la madurez, las normas y los valores aprendidos en la infancia tienden a ser estables y, con

un ligero esfuerzo, tienden a permanecer durante toda la vida (Ritzer, 2001, p. 547).

En otras palabras, la socialización modela nuestras costumbres y nuestros hábitos, y son los grandes regularizadores del comportamiento dentro de un grupo. Parsons señalaba además que, la socialización y el control social, constituyen los principales mecanismos que permiten mantener el equilibrio en cualquier sistema social:

Sin una planificación deliberada por parte de nadie, en nuestro tipo de sistema social y, correspondiente, en otros, se han desarrollado mecanismos que dentro de ciertos límites son capaces de prevenir las profundas tendencias a la desviación en la fase del círculo vicioso que la sitúa más allá del control de las sanciones ordinarias de aprobación-desaprobación y recompensa-castigo (Ritzer, 2001, p. 547).

El filósofo y sociólogo estadounidense George Herbert Mead, definía control social como “la dominación de la expresión del ‘mí’ sobre la expresión del ‘yo’” (Ritzer, 2001, p. 490). En su obra *Espíritu, persona y sociedad*, Mead profundizó aún más en este concepto:

Y así es como el control social, en cuanto funciona en término de autocrítica, se ejerce tan íntima y extensamente sobre la conducta individual, sirviendo para integrar al individuo con sus acciones, con referencia al proceso social organizado de la experiencia y la conducta en el cual él está involucrado... y así, gracias a la autocrítica, la fiscalización social la conducta individual opera en virtud del origen y bases sociales de la crítica (Ritzer, 2001, p. 490).

Los investigadores Donald Light, Craig Calhoun y Suzanne Keller, definen control social como “los esfuerzos de un grupo o de una sociedad para regularse [...] El control social depende de la cooperación voluntaria (a regañadientes). Idealmente, es lo opuesto al poder coercitivo, que depende de la amenaza o del uso de la fuerza” (Light *et al.*, 1986, p. 183). Al igual que Parsons y Mead, afirman que la interiorización de las normas que rigen en el interior de una sociedad, se realiza a través de la socialización. Sin embargo, para ellos, este mecanismo de socialización nunca es perfecto:

Las personas no pueden interiorizar todas las reglas que la sociedad considera ‘adecuadas’ y ‘correctas’. Más aún, muchas situaciones que surgen no están cubiertas por reglas y las personas deben improvisar nuevos comportamientos. Puesto que la socialización no es adecuada para garantizar la conformidad, se necesitan frenos exteriores. Los sociólogos denominan estos frenos como sanciones: recompensas por conformarse con la norma social o castigos por violar una norma social (Light *et al.*, 1986, 184).

Asimismo, identifican dos tipos de control social: formales e informales (ver en el cuadro).

<p>Controles sociales formales</p>	<p>Comprende las presiones directas y oficiales para conformarse con las normas y valores sociales. Cierta control, como señalan Light, Calhoun y Keller, es el producto de organizaciones especiales tales como los departamentos de policía, los congresos, los tribunales, las cárceles, las instalaciones juveniles, los centros médicos y de rehabilitación, y las instituciones. El control social formal implica poder –algunas veces coerción– para regular el comportamiento de los individuos y de los grupos. En sociedades como la nuestra, revelarse contra este tipo de controles puede ser sancionado con penas de cárcel. En el caso de una empresa (un Call Center, por ejemplo), organización o institución, puede ser sancionado con la expulsión o el despido del individuo. Tal comportamiento, es definido como una desviación.</p>
------------------------------------	---

<p>Controles sociales informales</p>	<p>Comprende la presión no oficial y sutil para conformarse con las normas y valores. Son aquellas que no están sometidas a ninguna reglamentación jurídica o legislativa. Más bien, son parte integral de la convivencia humana. De acuerdo a Donald Light, Craig Calhoun y Suzanne Keller, las sanciones informales positivas incluyen una sonrisa, una alabanza, un beso; la sanción informal negativa incluye el ostracismo, el ridiculizar y</p>
--------------------------------------	---

	<p>las amenazas verbales y físicas. Para Goffman, “los controles sociales satisfacen los requerimientos sociales básicos en el sentido de que las personas puedan ser capaces de predecir el comportamiento de unos con otros” (Light <i>et al.</i>, 1986, p. 185).</p>
--	---

2.1 A nivel organizacional

En términos organizacionales, según los docentes e investigadores Anahí Gallardo Velázquez y Antonio E. Zarur Osorio (2010):

el control radica en la autoridad racional legal, es decir, en la utilización de reglas Jerárquicas de autoridad, documentos escritos y otros mecanismos para estandarizar la conducta laboral y asegurar un buen desempeño. Estrategia que, como hemos visto, se utilizó ampliamente a lo largo del siglo XX para regular el comportamiento laboral (p. 104).

Y agregan que:

La competencia entre los trabajadores es otra forma de control del proceso de trabajo, que se establece por el logro de los beneficios extrasalariales, como el ofrecimiento de premios por productividad, las más de las veces meramente simbólicos o de un valor ínfimo en relación con el esfuerzo realizado. La consecuencia esperable de estas transformaciones es el aumento de la intensificación laboral; por la cantidad y diversidad de las tareas a atender, la velocidad en la entrega de resultados, y la falta de descanso requerido para reproducir adecuadamente su fuerza laboral (física y psíquica), que puede llevar hasta el agotamiento exhaustivo y derivar en *burnout* (Gallardo y Zarur, 2010, p. 105).

Para los sociólogos Juan Carlos Revilla y Francisco José Tovar (2011) el control organizacional:

se ejerce a través de una serie de prácticas que buscan el gobierno de los sujetos y su aquiescencia a los procesos organizativos y que pueden producir en ellos diferentes formas de disciplinamiento. Por tanto, los mecanismos de control son decisión de la organización y tienen efectos disciplinarios sobre los trabajadores sometidos a ellos. Así, el efecto de cada mecanismo de control puede relacionarse con la lógica disciplinaria en la que se basa (p. 49).

En su trabajo de investigación *El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado*, presentan tres tipos de mecanismos de control que tendrían en común una sujeción coercitiva, física y directa. El primero sería el control simple (basado en los trabajos de Richard C. Edwards), que se refiere a la presencia física y cercana de un

superior o supervisor que vigile directamente a los trabajadores. El segundo es el control *benthamiano* (inspirado en los estudios carcelarios del padre del utilitarismo, Jeremy Bentham), basado en mecanismos espaciales que aumentan la eficiencia de la vigilancia, tal como describe. En su obra *Vigilar y Castigar*, Michel Foucault (2008) habla sobre el panóptico *benthamiano* como mecanismo de control y de disciplina:

El poder en la vigilancia jerarquizada de las disciplinas no se tiene como se tiene una cosa, no se transfiere como una propiedad; funciona como una maquinaria [...] Gracias a las técnicas de vigilancia, la “física” del poder y el dominio sobre el cuerpo se efectúan de acuerdo con las leyes de la óptica y de la mecánica, de acuerdo con todo un juego de espacios, de líneas, de pantallas, de haces, de grados, y sin recurrir, al menos en principio, al exceso, a la fuerza, a la violencia (p. 207).

El tercero, es el control tecnopanóptico, que se caracterizaría por el control exhaustivo a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC). A través de estos tres mecanismos, podemos identificar y definir mejor los mecanismos de control que imperan en un Call Center. También podemos obtener una visión más acotada (o micro) sobre el concepto de control a nivel organizacional. Al mismo tiempo, teniendo en cuenta las definiciones expresadas por Gallardo y Zarur, hacemos el nexo para introducirnos en el tercer concepto que construye el marco teórico de esta investigación. Nos referimos al concepto de estrés laboral.

3. Estrés laboral

Si bien la gran mayoría de los estudios sobre estrés laboral corresponden a la rama de la psicología social, la sociología también ha ido integrando este concepto a sus estudios relacionados con la sociología del trabajo. La Asociación Argentina para el Estudio y Prevención del Estrés, define estrés laboral como “el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de éste, pueden afectar la salud del trabajador. Ello sumado a la subjetividad del trabajador, lo que será la resultante del mayor o menor perjuicio al que se verá afectado”. La Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó en 2004, a través del Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones de la Universidad de Nottingham, Reino Unido, el informe *La organización del trabajo y el estrés*. En él, define estrés laboral como:

la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se

ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad de afrontar situaciones [...] Una mala organización del trabajo, es decir, el modo en que se definen los puestos y los sistemas de trabajo, y la manera en que se gestionan, puede provocar estrés laboral (p. 5).

El informe señala además que, la cultura institucional, es uno de los factores determinantes en el manejo del estrés laboral, ya que “se refleja en las actitudes de los empleados, las creencias que comparten acerca de la identidad, los sistemas de valores comunes y las conductas dominantes y aceptadas en el trabajo” (p.23).

El médico psiquiatra Oscar E. Slipak, publicó en 1996 en la *Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica* (Alcmeon), perteneciente a la Fundación Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica, el artículo denominado “Estrés laboral”. En él, hace un intenso, pero preciso análisis sobre este mal y cómo afecta a las personas. Destaca que:

el avance tecnológico ha provocado que el trabajo manual, artesanal, creador y fuente de buen estrés sea reemplazado por un trabajo mecanizado, automatizado, en cadena, a veces viable, pero muy veloz, quizá menos fatigoso físicamente, pero causante de distrés por mayor estímulo psicológico e intelectual [...] Estudiar el estrés organizacional no es tarea fácil, ya que es necesario investigar los factores individuales y ambientales. El modelo de investigación deberá contar con los factores o características ambientales, organizacionales, grupales, familiares, personales y estimulantes de la capacidad del individuo, la creatividad y el pensamiento independiente (p. 1).

Un informe publicado en 2000 por la Comisión Europea, denominado *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo*, presenta algunos de los factores que pueden originar estrés. Estos son:

- Exceso y falta de trabajo.
- Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio para uno mismo y para los demás.
- Ausencia de una descripción clara del trabajo o de la cadena de mando.
- Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral.
- No tener oportunidad de exponer las quejas.
- Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones.
- Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan.
- Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su

trabajo.

- Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición.
- Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión.
- Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones.
- Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas.
- No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales.
- Posibilidad de que un pequeño error o una falta de atención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas.
- Cualquier combinación de los factores anteriormente analizados.

Los investigadores Anahí Gallardo y Salvador de León (2010) señalan que:

el estrés laboral es un efecto de la sociedad informatizada, por el incremento de las demandas y la celeridad en las operaciones [...] La clave para disminuirlo (el estrés) parece estar en la manera de afrontarlo, que no sea sólo de manera individual, sino sobre todo colectiva. En otras palabras, una cultura de solidaridad o colaboración entre los integrantes de la organización disminuiría el grado de estrés (p. 54).

Otro medio para prevenir y reducir el estrés, según Esperanza Dongil Collado (2009), profesora de la Universidad Católica de Valencia, consiste en intervenir, no en el individuo, sino en la organización, analizando y modificando los factores de riesgo que están presentes en el trabajo como:

- Cultura organizacional o clima.
- Demandas: sobrecarga de trabajo y exposición a riesgos físicos.
- Control: grado de influencia de los trabajadores sobre el modo de hacer su trabajo.
- Conflictos interpersonales.
- Funciones: comprensión de funciones y expectativas de la organización.
- Factores individuales: atender a las diferencias individuales.
- Apoyo social de compañeros y superiores.
- Formación para dotar a los trabajadores de las habilidades necesarias para realizar su trabajo.

Las principales causas de estrés en los Call Center, según un estudio realizado por el ingeniero Alejandro De Marco, llamado *Trabajo en Call Center* (2009), son:

- La organización del trabajo, que aporta por la variación de tarea y autonomía.
- Definición de los objetivos donde no se consulta a los trabajadores y se perciben como poco

realistas, subjetivos e inalcanzables.

En dicho estudio se desglosan los principales síntomas y enfermedades asociadas con el estrés laboral. Estos son:

- Dolores de cabeza.
- Alteraciones del sueño.
- Efectos sobre el comportamiento (por ejemplo, el tabaquismo, el uso indebido de drogas, la agresión, los errores frecuentes).
- Efectos psicológicos (por ejemplo, falta de concentración, odio, ansiedad, depresión, apatía, etcétera).
- Trastornos músculo-esquelético.
- Trastornos cardiovasculares (por ejemplo, presión arterial).
- Trastornos gastrointestinales (por ejemplo, náuseas, estreñimiento, úlcera de estómago, etcétera).
- Amenorrea (ausencia de la menstruación por un período de tiempo mayor a los 90 días).
- Trastornos en la función inmunológica (mayor susceptibilidad a contraer enfermedades).

Creemos que definición de estrés laboral expuesta por Anahí Gallardo y Salvador de León, es la que se acomoda mejor a nuestra investigación. El progreso técnico e informática, así como la suma de tareas de la filosofía de la “inmediatez”, forman parte de lo que conocemos en la actualidad como estrés laboral. Por eso, es la mejor definición para nosotros a la hora de realizar un análisis sobre este concepto y la problemática a estudiar sobre los Call Center.

Capítulo II: Consideraciones metodológicas

Todos sabemos que, como cualquier otra ciencia cuyo objetivo sea las instituciones y los procesos de la cultura humana (y exceptuada, quizá, la historia política), la nuestra partió históricamente de perspectivas prácticas.

Ensayos sobre metodología sociológica
Max Weber.

Como bien señalamos en el Planteamiento del Problema, la interrogante a responder en esta investigación será: ¿qué normas y mecanismo de control se aplican en el interior de los Call Centers, y cómo éstos generan estrés en sus operadores? Para responder a esta pregunta llevamos adelante una investigación de carácter cualitativo.

La primera etapa de este trabajo, consistió en la recopilación y sistematización de material bibliográfico que tuviera relación directa con el problema de investigación o que nos ayudara a la construcción del marco teórico. En este primer paso, se descartaron los textos y los artículos que se alejaban del foco principal de esta investigación. Debido a la escasa información sobre los Call Center, esta etapa se realizó con varios meses de anticipación, lo cual nos permitió recopilar material suficiente para armar y escribir este trabajo.

1. Trabajo de campo como observador participante

En 2010, tuvimos la oportunidad de trabajar, durante nueve meses, en tres empresas de Call Centers. En la primera, como vendedor de servicios de Internet a España; en la segunda, también como vendedor, pero de telefonía celular en el mercado argentino; y, en la tercera, en el área de atención al cliente de una importante tarjeta de crédito. Si bien, en cada empresa tuvimos funciones diferentes, hay una serie de normas y de mecanismos de control en común que finalmente nos incentivaron a desarrollar esta investigación.

Aprovechando estas experiencias laborales, actuamos como observadores participantes. De acuerdo a los investigadores S.J Taylor y R. Bogdan (1992), “los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes. Se comportan de un modo tal que llegan a ser una parte no intrusiva de la escena” (p. 50). Todas estas observaciones fueron escritas en un “diario de

campo”. Este fue escrito durante un mes, de manera ininterrumpida. El objetivo de este documento fue recopilar sensaciones, emociones e instancias vividas en el interior de un Call Center. Este documento tuvo una importante participación en el desarrollo de este trabajo y tendrá mayor protagonismo en los próximos capítulos de esta tesis.

2. Entrevistas en profundidad

Para Howard Becker (1966) el sociólogo debe recoger “una historia de vida para asegurar que ella cubra todo lo que queremos saber, que ningún factor o acontecimiento importante sea descuidado” (Taylor y Bogdan, 1992, p. 102). Por eso, realizamos quince entrevistas en profundidad a algunos empleados y exempleados de Call Center. El objetivo de estas entrevistas fue obtener una perspectiva más completa sobre cómo operan estos centros laborales. Como bien aludimos en los objetivo, no buscamos dar una respuesta general y definitiva a la problemática de los Call Center. Solo es una herramienta cualitativa que nos permitió acceder a diversas visiones y experiencias vividas en este tipo de organizaciones.

Por entrevista en profundidad entenderemos en esta investigación como “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus palabras” (Taylor y Bogdan, 1992, p. 101). En otras palabras, una conversación amena y abierta, en la cual pudimos recolectar la mayor cantidad de datos del tema a investigar.

Capítulo III: Una perspectiva sociológica

1. El hombre y la máquina

Los teóricos del maquinismo sostuvieron que la máquina, al liberar al hombre de las tareas manuales, dejaría más tiempo para las actividades del espíritu. En la práctica las cosas resultaron al revés y cada día disponemos de menos tiempo.

Hombres y engranajes
Ernesto Sabato

El ingreso de nuevas tecnologías en los procesos de producción, fueron los primeros cambios que comenzaron a implementarse en el mundo industrial a principios del siglo XX. Como bien mencionamos a principio de esta investigación, el pico y la pala fueron reemplazadas por nuevas y modernas máquinas, las cuales fueron acelerando la producción y también cambiando de forma drástica la “morfología” de la clase trabajadora. Este proceso, comenzó a vivirse con mayor velocidad durante la primera mitad del siglo pasado. Hobsbawm (2012) dice: “Los mineros de carbón, que antaño se contaban por cientos y miles, y en Gran Bretaña incluso por millones, acabaron siendo más escasos que los licenciados universitarios. La industria siderúrgica estadounidense empleaba ahora a menos gente que las hamburguesas *McDonald's*” (p. 263-264).

Este proceso, que comenzó hace 100 años, parece no detenerse. “La sociedad industrial avanzada se está acercando a la etapa en que el progreso continuo exigirá una subversión radical de la organización y dirección predominante del progreso”, dice el filósofo y sociólogo alemán Herbert Marcuse (1979), en su libro *El Hombre Unidimensional*. Y agrega: “el progreso técnico trascenderá el reino de la necesidad, en el que servía de instrumento dominación y explotación, lo cual limitaba por tanto su racionalidad: la tecnología, estará sujeta al libre juego de las facultades en la lucha por la pacificación de la naturaleza y de la sociedad” (p. 38). Los avances tecnológicos en todas las esferas del campo de la ciencia y de la cotidianidad, han sido claves en la creación de nuevas estructuras sociales.

El mundo laboral, específicamente el de los Call Center, lo vemos en esta nueva fusión entre la “máquina y ser humano” y la cual se desprenden conceptos como los de “mecanización” y “automatización” del individuo. En palabras de Charles R. Walker (1957)

“la tecnología ha sustituido la fatiga muscular por la tensión y/o el esfuerzo mental” (Marcuse, 1979, p. 47). En cuanto al concepto de “automatización”, Marcuse (1979) señala que este “parece alterar cualitativamente la relación entre el trabajo muerto y el vivo; tienen hacia el punto en el que la productividad es determinada por las máquinas y no por la producción individual” (p. 50). Las palabras del autor no solo nos invitan a descubrir cómo ha sido el desarrollo industrial en los últimos 100 años, sino que también nos muestra una serie de conceptos tales como “explotación mental”, “dominación” o “enajenación”, los cuales hemos podido apreciar como unos de los principales síntomas o detonantes de lo que conocemos como estrés laboral o *burnout*. Sin duda, todas estas estructuras sociales (y laborales) que se han engendrado a través del tiempo, han sido protagonistas de consensos y conflictos, los cuales, de una u otra forma, han sido vitales en la formación de las sociedades. Estos enfoques, son dos fuerzas estudiadas por la sociología. Estas reciben el nombre de Funcionalismo y de Teoría del Conflicto, respectivamente.

2. Enfoque funcionalista

Hay dos autores en sociología que durante sus carreras realizaron profundos estudios y ensayos acerca del Funcionalismo, y su importancia para comprender y estudiar la estructura social. No referimos a Talcott Parsons y Robert Merton. Para Parsons (1966) “la dinámica motivacional en la teoría sociológica sirve, en primera instancia, para formular los mecanismo que ‘explican’ el funcionamiento de los sistemas sociales” (p. 40). Un sistema social, para Parsons consiste en:

una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente, actores motivados por una tendencia a “obtener un óptimo de gratificación” y cuyas relaciones con sus situaciones –incluyendo a los demás actores– están medidas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos (Ritzer, 1993, p. 119).

Dentro de un sistema social, lo “cultural” es el principal agente (o la principal fuerza) que determina el funcionamiento de esta. Asimismo, el sociólogo norteamericano afirma que existen cuatro imperativos funcionales necesarios en todo sistema. Estos son:

Adaptación (A)	Todo sistema debe satisfacer las exigencias situacionales externas. Debe adaptarse a su
----------------	---

	entorno y debe adaptarse a sus necesidades.
Capacidad para alcanzar meta (G)	Todo sistema debe definir y alcanzar sus metas primordiales.
Integración (I)	Todo sistema debe regular interrelación entre sus partes constituyentes. Debe controlar también la relación entre los otros tres imperativos funcionales (A, G, L)
Lactancia (mantenimiento de patrones)	Todo sistema debe proporcionar, mantener y renovar la motivación de los individuos y las pautas culturales que crean y mantienen la motivación.

* Cuadro extraído del libro *Teoría Sociológica Contemporánea*, de George Ritzer.

Estos imperativos propuestos por Parsons nos da una referencia sobre cómo debería funcionar la sociedad “ideal”. Pero, ¿es posible lograr tal nivel de consenso, teniendo en cuentas las diversas personalidades (e inclusive de culturas y subculturas) que integran una sociedad?, ¿qué sucede cuando los actores e individuos de una comunidad no logran motivarse?, ¿cuál vendría a ser el resultado de esta carencia? La enfermedad, para Parsons (1966), “es uno de los importantes de conducta de abandono en nuestra sociedad”. Y agrega: “la gente depende de las relaciones de los otros, el simple abandono del cumplimiento de las expectativas puede ser, en términos motivacionales, un acto enormemente agresivo y puede, de hecho, lesionar gravemente al otro” (p. 40). Esta problemática no solo se puede aplicar al estudio de grandes sociedades, sino también a organismos más pequeños, tales como las instituciones. Parsons señalaba que una institución es “un complejo de integraciones” y de “elementos pautados” que interactúan entre sí. Quienes participan dentro de un organismo de estas características, interactúan de acuerdo a las expectativas y a las motivaciones que esta institución exige, hablamos de “institucionalización”. En tanto, cuando ocurre el efecto contrario, cuando hay ausencia de interacción, quebrantamiento en el orden normativo y carencia de motivación, nos encontramos con lo que Parsons define como “anomia”. Como veremos en esta investigación, tanto la “anomia” como la “institucionalización” son dos conceptos que entran en conflicto dentro de un espacio laboral (Call Center) que, por motivos que iremos analizando más adelante, no logra satisfacer las expectativas de quienes se desempeñan en este tipo de trabajos. Desde una perspectiva aún más macro, este conflicto se

puede apreciar en distintos roles de nuestra sociedad. Esta funcionalidad “perfecta”, por así decirlo, que promueve la visión de Parsons, quizás sirve para comprender y desglosar los problemas de nuestra sociedad. Sin embargo, su aplicación, al menos por lo que logramos comprender, puede ser una utopía.

Por su parte, Robert Merton (1964), discípulo de Parsons, también centró sus estudios en teorías relacionadas con el Funcionalismo. Sin embargo, profundizó aún más en algunos detalles expuestos con anterioridad por su maestro. Para el investigador:

el análisis funcional es funcional en sociología, lo mismo que en otras disciplinas como la fisiología y la psicología, requiere de una exposición “concreta y detallada” de los mecanismos que actúan para realizar una función deliberada. Esto se refiere, no a mecanismos psicológicos, sino a mecanismos sociales (es decir, la división en papeles, el aislamiento en de exigencias institucionales, la ordenación jerárquica de valores, la división social del trabajo, estatus rituales y ceremoniales, etcétera.) (p. 62).

Los estudios de Merton también se centraron en analizar las reacciones y los comportamientos de diversas estructuras sociales, teniendo en cuenta el origen y las razones de desviación de algunos individuos dentro de su grupo social. Estas observaciones son sumamente interesantes para entender algunas problemáticas que se presentan en esta investigación. Por ejemplo, Merton (1964) señala que:

lo que el individuo siente como extrañamiento de un grupo al cual pertenece tienden a sentirlo sus asociados como repudio del grupo, y esto suele provocar una reacción hostil. Al empeorar las relaciones entre el individuo y el resto del grupo, las normas del grupo se hacen menos obligatorias para aquel [...] Una vez iniciado, este proceso para convertirse en una separación cada vez mayor del grupo (p. 273).

Lo expuesto por el autor, podría traducirse como un “proceso de desviación” del individuo. No conforme con su entorno, con su grupo, con la cultura de la institución o del organismo en el cual debe cumplir roles y llevar adelante tareas, tiende a alejarse de este, a no cumplir las normas o, si las cumple, a sufrir de falta de motivación, alguna enfermedad o “anomia”. Sobre esto último, Merton (1964) hace una interesante reflexión: “donde hay desorganización social, anomia, valores antagónicos, encontramos la propaganditis llevada a proporciones epidémicas” (p. 120). ¿Es posible que este tipo de conductas puedan propagarse dentro una organización, como si se tratase, de un simple virus?, ¿o es una reacción adversas que involucra a muchos individuos dentro de una misma realidad social? Si bien el Funcionalismo estructural propone la construcción de una estructura social perfecta, en base a

las raíces culturales de los miembros que la componen, la personalidad de cada individuo y la reacción sensitiva de estos no solo puede desencadenar un fracaso de este, sino que puede ocasionar y producir fuerzas contrapuestas, o conflictos.

3. La Teoría del Conflicto

La Teoría del Conflicto nace como una reacción crítica al Funcionalismo estructural. Si bien la palabra “conflicto” puede remitirnos a sinónimos de carácter “negativo”, tales como disputa, antagonismo, colisión o lucha, lo cierto es que en este caso la Teoría del Conflicto, se preocupa de estudiar las estructuras y las instituciones sociales a partir del “cambio”. En otras palabras, mientras los funcionalistas tienden a creer que la sociedad se mantiene unida informalmente mediante normas, valores y una moralidad común, los teóricos del conflicto creen que todo orden en la sociedad nace de la coerción ejercida por quienes ocupan las posiciones “más altas” (Ritzer, 1993, p. 140). Uno de los primeros investigadores en profundizar sus estudios en esta teoría fue el alemán Ralf Dahrendorf. Sus estudios relacionados con la Revolución Industrial y el surgimiento del capitalismo en el mundo, ponen de manifiesto que estos profundos cambios económicos fueron los detonantes de algunas de las revoluciones sociales más importantes de los últimos años. El origen de la lucha de clases y la creciente desigualdad originada por las nuevas sociedades capitalistas, son, para el autor, la clave de los grandes cambios en las estructuras sociales del mundo. El rol de los individuos dentro de un sistema social, los grados de autoridad de estos y los conflictos originados entre ellos, son algunos de los elementos estudiados por Dahrendorf (1996). Para él, “el origen estructural de estos conflictos debe buscarse en la asignación de roles sociales dotados de expectativas de dominación o sujeción” (p. 141). Asimismo, agrega que “la teoría del conflicto social es una cuestión fundamental del análisis sociológico de las sociedades, porque el conflicto es un punto candente de las estructuras sociales” (Dahrendorf, 1996, p. 205). Si lo remitimos específicamente a nuestro tema de investigación, los Call Center, veremos en algunos de los testimonios recopilados cómo esta dominación (control) y ejecución del poder por parte de los superiores de estos centros laborales, también pueden ser considerados parte del conflicto que se vive en este tipo de trabajos. En su libro *Sociedad y Libertad*, el sociólogo señala que “los conflictos sociales nacen de la estructura de las sociedades en la medida en que estas constan de asociaciones de dominio” (Dahrendorf, 1996, p. 198).

Otro importante sociólogo e investigador que estudió los alcances del conflicto dentro de las estructuras sociales, fue George Simmel. A diferencia de Dahrendorf, para él “el conflicto no produce cambios sociales; es una relación estructural más, endémica en todas las formas de sociedad (Collins, 1996, p. 123). Por su parte, Julien Freund (1987), en su libro *Sociología del Conflicto*, afirma que “todas las sociedades hasta las más primitivas, han estado en movimiento y cambiando sus estructuras por efectos de un agente exterior [...] como por obras de una fuerza interna”. Y agrega que, “sin abordar de otra forma el delicado problema del cambio social, el conflicto es uno de los instrumentos preponderantes” (p. 104). ¿De qué otra manera se podrían explicar las grandes revoluciones sociales de los últimos años, si no es a través del conflicto? La luz y el conflicto parecieran ser dos fuerzas que deben equilibrarse en una balanza. ¿Es necesario la existencia de ambas para que exista “armonía” en la sociedad?, ¿para qué lado debe descender más esta balanza: hacia la luz o hacia el conflicto? Muchos dirían que hacía la luz. Sin embargo, los cambios generados por conflictos también han sido una apertura a nuevas oportunidades, hacia una sociedad más justa y equitativa. Lewis Coser (1961) señala que “una estructura social en la que pueda surgir un gran número de conflictos dispone de un mecanismo para reunir elementos que, permanecerían aislados, apáticos o mutuamente hostiles” (p. 177). Coser también apunta que el desarrollo de conflictos en una sociedad puede producir asociaciones y coaliciones. Lo importante, más allá del resultado, es que este sea un espacio que genere intercambio de proyectos, de opiniones, estimule el espíritu y el poder creativo de quienes participan y generen cambios profundos que beneficien a una comunidad o, al menos, a gran parte de esta.

Al igual que el Funcionalismo, la Teoría del Conflicto también ha sido criticada. Brian Crozier (1977), en su libro precisamente llamado *Teoría del Conflicto*, señala que “la conducta del hombre sí es susceptible de cambio, tanto para bien como para mal” (p. 19), con lo cual nos pone en alerta sobre el resultado que pueda tener el desarrollo de un conflicto dentro de una sociedad o de una organización. La pregunta es, ¿es posible poder regular el resultado de un conflicto para obtener un resultado positivo? Muchas de las críticas a esta teoría están ligadas a la legitimidad que pueda tener un conflicto, y por ignorar conceptos tales como orden y la estabilidad social. Fue así, en este contexto, como el investigador y sociólogo Jonathan Turner propuso reformular cierta teoría. Turner (1982), definió el conflicto “como un proceso de eventos que conduce a una interacción abierta de diversos

grados de violencia entre, al menos, dos partes” (Ritzer, 1993, p. 141). Su trabajo, estuvo centrado en delimitar y definir lo que es conflicto de lo que no lo es y, por otro lado, definir realmente qué es un conflicto, ya sea a niveles individuales, grupales, organizacionales, nacionales, entre otros. Teniendo en cuenta lo mencionado sobre esta teoría, ¿es posible llevarla al plano organizacional, específicamente a lo que sucede en un Call Center?, ¿cuál vendría hacer el rol de la Sociología al respecto?

4. Enfoque organizacional

¿Es posible aplicar las teorías del Funcionalismo y del Conflicto al plano organizacional? Pero antes que todo, ¿cómo podríamos definir una organización? Para Peter Drucker (1994) una organización es:

un grupo humano, compuesto de especialistas que trabajan en una tarea en común. A diferencia de “sociedad”, “comunidad” o “familia” –los agregados sociales tradicionales– una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, y en tanto creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente pero sí durante un periodo considerable (p. 46).

Asimismo, agrega que “la función de la organización es hacer que los saberes sean productivos [...] Cuanto más especializados sean esos saberes, más eficaces serán ellas” (Drucker, 1994, p. 47). Los Call Center, como organización, ofrecen un servicio específico, ya sea de venta de artículos como de servicio de atención al cliente. El operador, debe manejar las herramientas que la compañía le da para entregar un buen servicio a sus clientes. La falta de “saberes” o de conocimientos como explica Drucker, pueden ser el detonante de una disfunción dentro de una organización. Como bien mencionamos al inicio de este Capítulo, el hombre hoy debe tener pleno conocimiento de la maquinaria (herramienta y/o tecnología) que maneja en su lugar de trabajo, debe saber tomar decisiones rápidas y ser proactivo en todo momento. Las empresas, al igual que las sociedades, se rigen de normas y mecanismos de control para mantener el orden y el equilibrio al interior de esta (teoría funcionalista). Sin embargo, la rapidez de estos tiempos y el constante avance de las nuevas tecnologías y de nuevas exigencias, muchas veces no se condicen con la parte biológica de los seres humanos. Como veremos en los testimonios recopilados, la propia tensión generada en organizaciones de este tipo genera crisis entre sus trabajadores, en conflictos internos que salen al exterior y que ponen en duda la sanidad y el higiene de este tipo de labores, las cuales no tiene la

legislación correspondiente. ¿Será que esta organización poscapitalista descrita por Drucker es un fiel reflejo de un claro proceso de deshumanización de la sociedad? ¿Acaso todo debemos medirlo acorde a la ecuación producción, producción, dinero, dinero? No dejan ser inquietantes las palabras de Marcuse (1979) cuando dice que “una ausencia de libertad cómoda, suave, razonable y democrática, señal del progreso técnico, prevalece en la civilización industrial avanzada” (p. 23). Entonces, ¿puede intervenir o, más bien dar una explicación a este fenómeno la sociología? Por supuesto que sí. Si bien se trata de una ciencia, como tal, puede ser una apertura, o más bien un espejo, que pueda reflejar y ayudarnos a entender cuáles son las falencias del sistema y qué camino debemos tomar para mejorarlo. ¿Habrá conflicto? Sí, como en toda revolución social.

Capítulo IV: La voz de los operadores

*Winston tenía que subir a un séptimo piso.
Con sus treinta y nueve años y una úlcera de várices por encima del tobillo derecho,
subió lentamente, descansando varias veces.
En cada descansillo, frente a la puerta del ascensor,
el cartelón del enorme rostro que miraba desde el muro.
Era uno de esos dibujos realizados de tal manera
que los ojos le siguen a uno donde quiera que esté.
EL GRAN HERMANO TE VIGILA,
decían las palabras al pie.*

1984
George Orwell

Para quienes no conocen el mundo de los Call Center, hay muchos interrogantes por descubrir. Uno de ellos, es el referido al espacio físico, al hábitat en el cual día a día miles de operadores desempeñan sus labores operativas. Si bien en este Capítulo nuestra intención es presentar los testimonios de los operadores y de los exoperadores entrevistados en esta investigación, es pertinente realizar una breve introducción sobre cómo es el espacio físico de estos centros laborales, los cuales, como veremos en la propia voz de los entrevistados, tienen varios puntos en común.

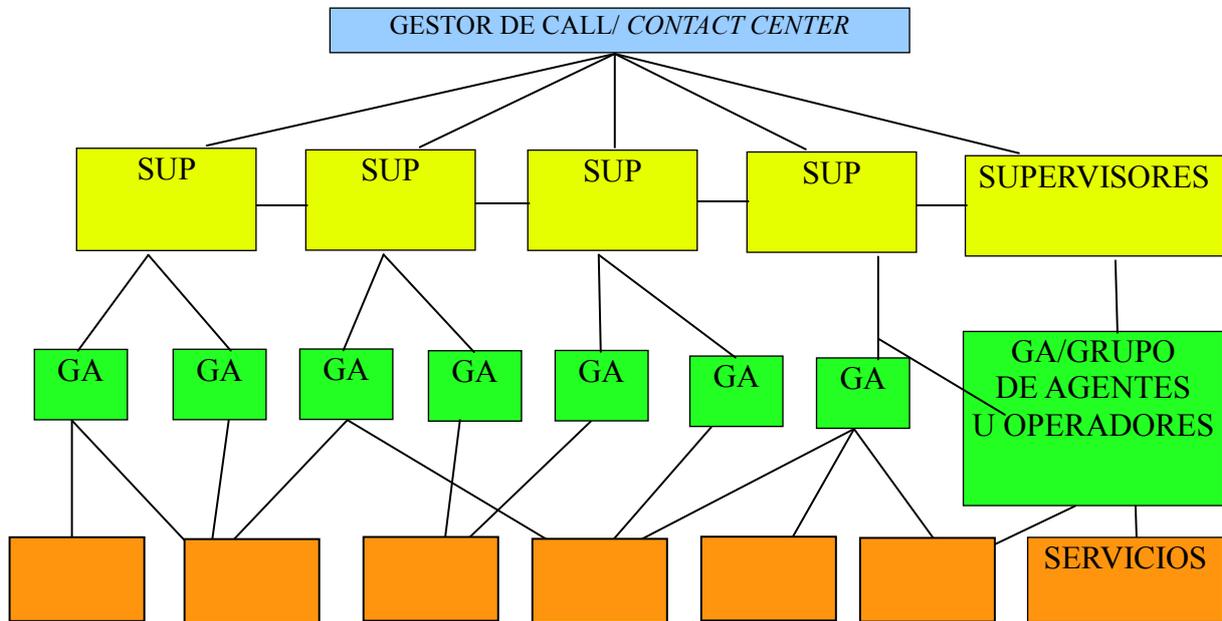
1. Espacio físico e infraestructura

Luis Enrique Conde del Oso (2005), ingeniero y especialista en Centros de Llamados, señala que:

para conocer el diseño de un Call Center, su implementación en función de sus servicios y los niveles de aquellos que se deseen alcanzar, y la ventaja de su evolución hacia un *Contact Center*, debe tenerse en cuenta, en primer lugar, las definiciones y funciones de cada uno de los elementos que lo componen” (p. 30).

En un artículo escrito para *Revista Técnica Tono de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.*, denominado “Diseño e implementación de un Call Center y su evolución hacia un *Contact Center*”, el especialista representa, de forma gráfica, cómo es la estructura jerárquica en estos centros laborales (ver Figura 1):

Figura 1.



Observando esta estructura tenemos, en primer lugar, al Gestor de Call o *Contact Center*. Esta se refiere a la empresa que ofrece servicios de Call Center. Dentro de este primer cuadro, están los gerentes, ejecutivos y planificadores de este servicio. Ya en la parte operativa, están los supervisores. Su rol es vigilar, controlar y velar para que el trabajo los operadores en el Call Center sea óptimo. Este grupo muchas veces (o en su gran mayoría) está compuesto por exoperadores. Finalmente, están los agentes u operadores de Call Center, quienes se encargan de atender los llamados de cada uno de los clientes de acuerdo a los servicios o productos con los cuales trabaje la empresa de *Contact Center*.

Teniendo en cuenta esta estructura básica de jerarquía, es importante ahora presentar cómo es físicamente un Call Center. De acuerdo a la experiencia vivida como observador participante, y a los testimonios recopilados en las entrevistas en profundidad que veremos más adelante, podemos graficarlo de la siguiente manera (ver Figura 2):

2. Testimonios detrás de la “vincha”

*Pongo “mute” y giro la silla. Le pregunto al venezolano qué tengo que hacer:
Él acaba de atender un llamado difícil y es categórico en su respuesta
–Oye –me dice–. Es tu cabeza o el televisor de la señora, ¿me entiendes?
Diles cualquier cosa, corta el teléfono, que no te importe,
no los escuches o vas a enloquecer. Porque vas a volverte loca, sé lo que te digo, no los
escuches o vas a enloquecer.
Eres tú y tu salud mental, o ellos y su televisor.*

*Alta rotación
Laura Meradi*

Probablemente, el primer testimonio literario sobre cómo es el trabajo en el interior de un Call Center, lo escribió Laura Meradi en su novela *Alta rotación: el trabajo precario de los jóvenes*. A través de diversas historias de carácter autobiográfico, la escritora nacional relata su experiencia en diversos empleos calificados como precarios³, los cuales realizan actualmente muchos jóvenes de entre 18 y 25 años de edad: cajera en un hipermercado, vendedora de tarjetas de crédito en las calles de Constitución, operadora telefónica de Call Center y mesera en un restaurante de la Recoleta y en un local de comida rápida en el microcentro de la ciudad de Buenos Aires. Su participación directa en todos estos centros laborales le dio la posibilidad de realizar un completo trabajo de campo, el cual complementó con conversaciones y entrevistas con sus propios compañeros de trabajo.

Teniendo en cuenta esta experiencia –que si bien está enfocada desde la literatura, pero construida con herramientas científicas– entrevistamos en profundidad quince operadores y exoperadores de Call Center, los cuales, a través de su testimonio, nos permitieron indagar y profundizar aún más en este mundo laboral y, sobre todo, en las normas, en los controles y en el estrés que se generan en su interior.

3 La Organización Internacional del Trabajo (OIT), denomina precariedad laboral al estado de situación que viven las personas trabajadoras que, por razones diversas, sufren procesos que conllevan inseguridad, incertidumbre y falta de garantía en las condiciones de trabajo, más allá del límite considerado como normal.

3. El poder de la “confesión”

Como bien señala el investigador Miguel S. Valles (1997), “el arte de la conversación, aprendido de modo natural en el curso de la socialización, constituye la mejor base para el aprendizaje de las técnicas de cualquier forma de entrevista profesional” (p. 178). En su texto *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión, metodología y práctica profesional*, reflexiona acerca sobre la importancia de la entrevista en profundidad en el desarrollo de una investigación de carácter cualitativo, y cómo estas deben llevarse a cabo. En la misma publicación destaca un párrafo del libro *Field Research*, de los sociólogos Leonard Schatzman y Anselm L. Strauss, en la que explica cómo el investigar puede desarrollar esta técnica, y en qué momentos:

En el campo, el investigador considera toda conversación entre él y otros como formas de entrevistas... El investigador encuentra innumerables ocasiones –dentro y fuera de escena, en ascensores, pasillos, comedores en incluso en las calles– para hacer preguntas sobre cosas y vistas y oídas... Las conversaciones pueden durar solo unos pocos segundos o minutos, pero pueden conducir a oportunidades de sesiones más extensas (Schatzman y Strauss, 1973) (Valles, 1997, p. 178).

En esta investigación, lo que buscamos a través de las entrevistas en profundidad, fue una *confesión* que nos permitiera construir una historia y analizar conceptos. Para Valles (1978) la *confesión*:

no es mero ejemplo erudito al que se alude para dar perspectiva histórica a la presentación de las *entrevistas cualitativas*. La *confesión* invade, permanece [...] Se trata de un elemento que no ha dejado de estar, más o menos, presentes en los encuentros cara a cara (con el otro o con uno mismo), de los que todos tenemos experiencia en la vida diaria [...] La *confesión* a la que se alude no solo es la religiosa, la psicoanalítica, la policial, la judicial, la del asesor fiscal... También se contempla el abanico de las que pueden denominarse *confesiones cotidianas menores*, aparentemente desritualizadas, casuales, informales (p. 183).

Y cita a Foucault (1976):

Uno confiesa sus crímenes, confiesa sus pecados, confiesa sus pensamientos y sus deseos, confiesa su pasado y sus sueños, confiesa su infancia; se confiesan las enfermedades y las miserias [...] en público y en privado, a los padres, a los educadores, al médico, a los que se ama; uno se hace a sí mismo, con placer y con dolor, confesiones imposibles a cualquier otro (Valles, 1978, p. 183).

Durante aproximadamente 10 meses, tuvimos una serie de encuentros con operadores y exoperadores de Call Center. De cada uno de ellos, obtuvimos una confesión, una

experiencia y una historia de vida. Todas diferentes entre sí, pero con algunos rasgos en común, los cuales analizaremos en detalle más adelante.

4. Historias y testimonios

*Cada hombre lleva en sí una habitación.
Es un hecho que nos confirma nuestro propio oído.
Cuando se camina rápido y se escucha, en especial de noche
cuando todo en torno de nosotros es silencio,
se oyen, por ejemplo,
las sacudidas de un espejo de pared mal colgado.*

Consideraciones acerca del pecado, el dolor, la esperanza y el camino verdadero
Franz Kafka

Juan Fernando, Darío, Esteban, Vanesa, Laura, Álvaro, Martín, Diana, Florencia, Hernán, Gustavo, Diego, Matías, Ángel, Ayelén y Ayamará son los protagonistas de las quince historias que les presentamos a continuación. Cada una de estas, nos permitieron introducirnos en este hermético mundo de los Call Center y, de esta manera, poder analizar en detalle los conceptos presentados en este trabajo.

El muro

Juan Fernando tiene 30 años y es colombiano. Vive en Buenos Aires desde fines de 2005. Después de titularse de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad de Parma, en Italia, llegó a la Argentina para cursar un posgrado en Comunicación y Cultura en la Universidad de Buenos Aires (UBA).

“Yo venía de estudiar en Europa, en una buena Universidad, entonces cuando llegué pensé que me iba a hacer fácil encontrar trabajo” (Juan Fernando, entrevista personal, 24 de marzo de 2012).

Una vez instalado, puso sus papeles al día y obtuvo el DNI. Estaba listo para ingresar en el mundo laboral. Sin embargo, no se le presentaron muchas oportunidades. Después de un tiempo, lo llamaron para trabajar como agente telefónico en un Call Center:

“El primer trabajo que me ofrecieron de este tipo fue para vender paquetes de Internet a Italia. Luego, fui a una entrevista para trabajar en otro Call Center, para la venta de productos de cosméticos para mujeres mayores de 70 años en Italia. Tenía que llamar a unas señoras italianas el día de su cumpleaños, desearles un feliz día y decirles que se habían ganado un premio por estar de cumpleaños. Pero todo era una mentira, lo que recibían era un producto que, de una u otra forma, lo tenían que pagar. No me gustó, así que renuncié. Hasta que en marzo de 2006 entré a trabajar en una empresa que vendía tarjetas telefónicas en el aeropuerto de Miami, en aeropuertos europeos, en México y en Brasil. Lo único que había que hacer en ese Call Center, era recibir los llamados de los clientes que querían comprar la tarjeta telefónica” (Juan Fernando, entrevista personal, 24 de marzo de 2012).

El horario de trabajo era de seis de la mañana a tres de la tarde, con una hora de almuerzo, seis días a la semana. El sueldo básico era de 800 pesos, más un porcentaje por comisiones. “La mayoría de los que trabajaban allí, eran jóvenes como yo, de entre 25 y 26 años, estudiantes o recién graduados de la Universidad”, afirma Juan. Para él, el estrés se vivía día a día a la hora de comisionar:

“atender a la gente era muy complicado. Pero en mi caso, el estrés venía por otro lado: vos tenías que comisionar, porque el sueldo era mísero. Entonces, cuando estabas explicándole a alguien cómo usar la tarjeta, al lado podías tener un compañero vendiendo y comisionando. Teníamos un mecanismo de control implícito, no explícito. Implícito en cuanto a la filosofía de ‘vos hacés tu propio sueldo’. Podías estar los minutos que quisieras en el teléfono, pero si no te ponías las pilas no cobrabas comisión. El turno también era demasiado extenso. Yo tenía que ir a la facultad y llegaba con la cabeza quemada. Recibía una llamada tras otra. A veces también tenía dolores de garganta. Pero lo que más sufría era el cansancio mental, porque te podían tocar cinco reclamos seguidos. Además, atendíamos reclamos en inglés, en italiano y en francés inclusive, ¡sin hablar francés!” (Juan Fernando, entrevista personal, 24 de marzo de 2012).

A pesar de las molestias que le ocasionaba el trabajo del Call Center, nunca llegó a visitar un médico. Sí notó que muchos de sus compañeros faltaban regularmente al trabajo.

“Es difícil saber si hace mal (para la salud) el hecho de estar en el Call Center, pero evidentemente te hace mal estar encerrado todo el tiempo. Un Call Center es como trabajar en un casino, vos no te das cuenta de nada de lo que está pasando afuera. Te das cuenta sólo de lo que pasa afuera del teléfono” (Juan Fernando, entrevista personal, 24 de marzo de 2012).

Juan estuvo trabajando durante dos años en ese Call Center. Su buen desempeño como operador le permitió ascender a supervisor. No obstante, su visión sobre este tipo de fuentes laborales no cambió. Hoy, alejado de este tipo de trabajos y dedicado a su pasión, el

periodismo, tiene una visión crítica y a la vez reflexiva, sobre los Call Center:

“Pienso que para mejorar este tipo de trabajo, primero habría que profesionalizarlo. Tendría que ser una categoría de operador, con roles, obligaciones y derechos establecidos, que no puedan trabajar más de seis horas y que tenga que recibir un mínimo que no sea inferior al sueldo mínimo que determina el gobierno. Creo que los Call Center no están hechos para dar soluciones efectivas. El operador no tiene las herramientas para darle las soluciones al cliente. Es muy difícil, a través de esta vía, solucionar todos los problemas porque tu nivel de conocimiento debe ser mayor. Pienso que para ellas (las empresas Call Center) mientras menos información tenga un operador, menos tiempo pasa hablando con los clientes. Sin embargo, es la revés, mientras más información tengas, más rápido puedes solucionar el problema de los clientes. Un Call Center en realidad no es más que un muro entre el cliente y la empresa, es para que el cliente no llegue a la empresa” (Juan Fernando, entrevista personal, 24 de marzo de 2012).

El tiempo

Darío y Esteban se conocieron en 2007. Ambos trabajan como operadores de Call Center en la sección de Atención al Cliente de una importante tarjeta de crédito. Darío es de Buenos Aires, tiene 26 años, es soltero y estudia Diseño Gráfico en la Universidad de Buenos Aires. Esteban nació en Mendoza, está próximo a cumplir los 40, es casado y tiene dos hijos. Es músico de profesión y debido a una afección cerebral que lo afectó hace unos años, no pudo volver a dedicarse, al menos profesionalmente, a la música. Los dos trabajan en el mismo turno de lunes a sábado, de seis de la tarde a doce de la noche, con veinticinco minutos de descanso.

“Nunca había trabajado antes como telemarketer. En el primer año parecía un trabajo tranquilo. Al menos comparado con lo que es hoy. A partir del segundo año, empecé a tomar denuncias y reclamos. Eso empezó afectarme en el trato con la gente y de repente, empecé a tener *tics* nerviosos. Entonces fui al médico laboral y quedaron sorprendidos. Me recetaron *rivotril*⁴” (Esteban, entrevista personal, 31 de marzo de 2012).

“Cuando yo empecé era diferente la modalidad de atención. Por ejemplo, el tipo de calificación que se le daba al operador por su desempeño, y la cantidad de llamados que

4 Un fármaco de tipo benzodiazepínico, con acción depresora del sistema nervioso central, y propiedades ansiolíticas y anticonvulsivantes, si presentas depresión actúa como contraindicador por su tendencia depresora, ya que produce desde una leve sedación hasta hipnosis, dependiendo de la dosis. Dado que el GABA es inhibidor, la estimulación de los receptores aumenta la inhibición y bloquea la excitación cortical y límbica, después de estimular la formación reticular del tallo cerebral.

recibía, era diferente. Vos podías tener a un socio (cliente) el tiempo que fuera necesario para atenderlo. La calificación era de acuerdo al servicio que vos le brindabas a este. Con el tiempo se fue incorporando y modificando toda la estructura de calificación”, (Darío, entrevista personal, 31 de marzo de 2012).

Una de las principales cambios en los controles de calidad de Atención al Cliente, fue el de acortar los tiempos de los llamados, para que los operadores pudieran atender más llamados. Actualmente, en la empresa de Darío y Esteban, el tiempo de cada llamada no debe superar el minuto y medio. Quienes no logran cumplir con este objetivo reciben una baja calificación y fuertes presiones por parte de sus superiores.

“Esto es comparable con otras situaciones de la vida. Por ejemplo, desde que comenzaron a tomarle el tiempo a los colectiveros, ¿qué pasó?, ¿cambió el sistema de circulación de tránsito?, ¿disminuyó?... ¡Aumento! Entonces qué pasa, si hay mayor cantidad de tráfico, hay mayor cantidad de accidentes, aumentan los conflictos con los pasajeros, aumentan la cantidad de errores. Lo mismo pasa en los Call Center con los operadores, mientras más rápido tratamos de resolver un llamado, más susceptibles estamos a cometer errores”, (Esteban, entrevista personal, 31 de marzo de 2012).

Con esta modalidad, Esteban y Darío pasaron a atender entre 150 y 200 llamados al día, uno tras otro. Junto con esto, los *speech* se hicieron cada vez más estructurados. “Salirse del libreto” no sólo significa una baja calificación, sino que también puede transformarse a futuro en una causal de despido.

“Después de atender muchos llamados, sentía que me quedaba sin voz. Estuve dos o tres veces al año sin voz. A muchos compañeros le dieron nódulos en la garganta. Te afectan mucho las cuerdas vocales. Y me afectó el oído, tengo muy disminuido mi sentido de la audición. Usar auriculares todo el día te afecta. Y en cierto punto te genera una cierta discapacidad. También te transforma el carácter. Te termina jodiendo la espalda, la columna, porque no te puedes levantar de la silla porque tenés una vincha, que vendría a ser como una especie de cadena que no te deja moverte. Además, tené en cuenta que te están auditando todas las llamadas. Imaginate que hacés 150 por día, ¡imaginate cuántas hacés por mes! En los controles de calidad solo cuentan 10 llamadas, de miles. Es una ruleta rusa” (Esteban, entrevista personal, 31 de marzo de 2012).

“Si el cliente se siente satisfecho, sería suficiente para tener una buena calidad. Eso lo hacen algunas compañías. Por más que no dijiste todo como está estructurado en el *speech*, o hablaste más de minutos con él, el puntaje de calidad debería de ser bueno. A veces por mucho que no puedas solucionar su problema, si el trato es bueno el cliente se queda satisfecho con tu trabajo y con tu atención” (Darío, entrevista personal, 31 de marzo de 2012).

Tanto Darío como Esteban coinciden en que, para mejorar el trabajo en el interior de los Call Center, debería disminuir las exigencias a los operadores:

“Más allá del flujo de llamados, hay que darles a los operadores una oportunidad de crecimiento. Las normas debieran ser un poco más flexibles y los controles de calidad debieran destacar más las cosas positivas e incentivar a mejorar las cosas que aún están bajas. Si bien es un trabajo que a cada uno le afecta de distinta manera, todos coincidimos en que este tipo de modo de calificación lo hacen sumamente estresante” (Esteban, entrevista personal, 31 de marzo de 2012).

La Experiencia

Vanesa tiene 24 años, es de Rosario y llegó hace dos a vivir a Buenos Aires para estudiar Música.

“Antes cursé dos años de medicina en Rosario. Mi primer trabajo acá fue un Call Center. Nunca esperé trabajar ahí. No sabía lo que era un Call Center hasta llegar a ese trabajo. Mis amigos me decían: ‘¡No!, no entrés a trabajar allí, es una locura...’. Y después de trabajar en uno me dije: ‘Sí, la verdad es que es un locura’” (Vanesa, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

“Vane”, como le dicen sus amigos, ha trabajado en dos Call Center: en el área de Atención al Cliente para una empresa española de Internet y después en el área de ventas de un banco.

“En la empresa española trabajaba cinco horas al día y recibía 300 llamados por jornada. Era muy esclavizante. En cada llamada, además de atender las consultas de los clientes, había que ofrecerles algún plan o producto de la compañía. Teníamos dos *breaks* o tiempos de descanso: uno de 15 minutos y otro de 10. Creo que lo más duro de trabajar en un Call Center era la cantidad de llamados que había que atender y las excesivas exigencias del trabajo. Además, te escuchaban todas las llamadas” (Vanesa, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Esa experiencia duró aproximadamente 10 meses. Luego, ingresó a trabajar en el área de ventas del Call Center de un banco:

“Fue una experiencia totalmente diferente. Vos te ponías las metas y había otro tipo de trato, no tan esclavizante como lo que viví en el otro Call Center. El ambiente era mucho más relajado y distendido” (Vanesa, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Al igual que muchos de los entrevistados en esta investigación, Vanesa sintió cómo las

exigencias y la precarización de este tipo de trabajo dañaban su salud:

“Me afectó mucho el oído, y también la voz. También sufrí de laringitis. A diferencia de otros compañeros, no tuve ningún problema psicológico. Tuve compañeros que se ponían a llorar en medio de una llamada, cuando no podían más rompían en llanto. Los supervisores tenían que intervenir y calmarlos. Les decían que se fueran a tomar un café o que salieran a tomar un poco de aire. Había hombres y mujeres que lloraban. En los Call Center en los cuales trabajé había mucha rotación. La gente no duraba más de 3 a 5 meses. Había algunos que a las dos semanas renunciaban” (Vanesa, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Vanesa ya no trabaja como operadora de Call Center. Si bien reconoce que estas dos experiencias le sirvieron mucho para crecer, conocer gente y madurar, no volvería a trabajar en uno:

“La verdad es que si pudiera recomendarle a la gente que no trabaje ahí, les diría que no lo hagan. Les diría que busquen otra alternativa, que trabajen en una tienda de ropa o en cualquier cosa. Con el 90% de las personas con las que hablaba en el “Call” estaban buscando otra cosa para trabajar. También había mucho control en las horas de descanso, por ejemplo si te pasabas unos minutos en la hora de descanso te llamaban la atención. También controlaban mucho lo que estabas diciendo, cuando no le gustaba lo que decías (al supervisor) se ponía al lado tuyo y te retaba o te llamaba la atención. Si te pasabas en el tiempo de llamado te gritaban ‘¡Vamos, apurate!’ . Ellos conocen tu estilo de vida, te piden tu mail, tu Facebook, tu celular, etcétera. El lado positivo de haber trabajado en un Call Center, fue que hice muchas amistades. Había un sentido de compañerismo bastante fuerte. Puede ser porque todos estábamos sometidos a las mismas condiciones” (Vanesa, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Gran Hermano

Apenas terminó la secundaria, Laura, de 32 años, ingresó a la facultad para estudiar la carrera de Nutrición. En esa época, su familia pasaba por una difícil situación económica, por lo que tuvo que salir un buscar un trabajo de medio tiempo para cubrir sus gastos.

“La primera opción que tuve y en la cual no me pedían experiencia de nada, fue en un Call Center. Ingresé a trabajar en el área de ventas de una compañía de telecomunicaciones. Tenía que vender servicios de llamados de larga distancia. Lo ideal era convencer a tres personas por día. Yo lograba casi siempre el objetivo. Sin embargo, no soy una buena vendedora. Me costaba mucho. Sentía mucho tiempo la presión de vender y de vender. En esa empresa duré muy poco, estuve unos 5 meses” (Laura, entrevista personal, 14 de abril de 2012).

Después de aquella experiencia, Laura salió en busca de nuevas oportunidades y

nuevamente volvió a ser contratada por una empresa de Call Center. Esta vez, para el sector de Atención al Cliente de una importante empresa petrolífera.

“Trabajaba para un programa de fidelización de clientes. Estos cargaban nafta con una tarjeta y sumaban puntos. Después podían cambiar estos puntos por premios. Trabaja seis horas de lunes a sábado. Tenía quince minutos para almorzar, y cinco minutos más para tomar aire. En esa época iba a la universidad, pero después no pude por los horarios así que tuve que abandonar los estudios. La verdad que el trabajo de Call Center no está bueno. Teníamos cola de llamadas. Nos entraba una tras otra. La gente llamaba para quejarse, era muy agotador. La mayoría de los chicos estaban nerviosos. Vos pensá, estar seis horas sentado con un auricular en la cabeza, recibiendo todo el tiempo un llamado tras otro. Terminabas de hablar con uno y entraba otro. Yo me sentía como si estuviera en Gran Hermano, todo el tiempo te estaban mirando, o te están escuchando, o te retaban porque decías esto o lo otro, sentías que te estaban observando. Los supervisores estaban en un lugar llamado ‘La Isla’ que estaba en un espacio más elevado dentro del ‘Call’, ellos estaban constantemente controlando lo que hacías, lo que decías, etcétera. Había cámaras de seguridad. Había un sector que se llamaba Calidad que se encargaba de escuchar todo lo que decías. En Atención al Cliente había que mantener ‘la sonrisa telefónica’. En la evaluación te repetían las monotonías, las repeticiones, las muletillas, etcétera. Te sentías como una máquina. Una vez una persona me dijo: ‘Querida, por favor, ¡pareces un *cassette!*’ ” (Laura, entrevista personal, 14 de abril de 2012).

Laura trabajó tres años atendiendo clientes de la tarjeta. Un día no aguantó más y renunció. “Después ingresé a trabajar como recepcionista y fue otra cosa: mejor sueldo, mejor trato, me volví a sentir como un ser humano”, afirma. Un tiempo después volvió a retomar sus estudios. Sin embargo, al poco tiempo los volvió a abandonar. “No era lo mío”, confiesa.

Fenómeno juvenil

A los 22 años, Álvaro se despidió de Concepción, su ciudad natal en Chile, y emprendió rumbo hacia Buenos Aires.

“Fue por una iniciativa personal. Quería conocer un lugar nuevo, tenía familiares acá, se dieron las cosas y me vine. También me vine por la iniciativa de estudiar. En Chile los estudios universitarios son muy caros. Estudié tres años kinesiología y me di cuenta que iba estar toda mi vida pagando la carrera. Mi mamá se endeudó un montón de meses por pagarme la facultad” (Álvaro, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Actualmente, estudia Medicina en la Universidad de Buenos Aires. Si bien se ha

sentido muy bien tratado por los argentinos reconoce que los inicios no fueron fáciles:

“Los primeros meses en Buenos Aires fueron de ambientación. No sabía cómo se manejaban las cosas acá, en cuanto a búsqueda laboral. Empecé a mandar algunos currículum. Trabajé como ayudante de *catering*, luego estuve un tiempo en una tienda de ropa, hasta que finalmente llegué a un Call Center” (Álvaro, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Durante 10 meses ocupó el puesto de Agente de Cobros. Tenía que contactarse con usuarios españoles de una importante empresa de cable e Internet y hacer el cobro de las facturas pendientes.

“Recibía el llamado de la persona que de repente se le cortó el servicio, porque no había pagado o porque lo había pagado pero igual se lo habían cortado. El servicio lo podían pagar con tarjeta de crédito. No era gente de acá, era un servicio que se prestaba a España. La gente te daba el número de su tarjeta de crédito, incluso el de los números secretos. Entonces había un control súper importante, ya que se trabajaba con información delicada” (Álvaro, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Trabaja seis horas por día durante seis días a la semana. Por una cuestión horaria con España, el horario de trabajo era de tres a nueve de la mañana.

“Al final me terminó por quemar la cabeza, porque además, después tenía que ir a clases. Esta etapa duró 10 meses. Tenía que hablar con 100 personas al día. Nos entraba una llamada tras otra. Mientras más hablabas, mejor. Había un jefe de piso, que estaba en una cápsula adelante de todos. Él manejaba un registro del tiempo de llamadas. Si te demorabas mucho se encendía una luz y te llamaban la atención. Lo mismo pasaba si te veía conversando con algún compañero o si te pasabas del descanso que duraba 15 minutos. Primero, te daban una advertencia, a la tercera te suspendían por un día. Era muy estricto. Además, trabajar casi un año de noche, con luces fluorescentes, frente a una computadora, me ocasionó problemas a la vista. Me aparecieron fosfenos. Esforzaba mucho la vista. Me dolía mucho la cabeza. Allí decidí buscar otra cosa” (Álvaro, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Al igual que en otros Centros de Llamados, le auditaban todas las llamadas. Cada llamado tenía un puntaje de calidad dependiendo de la atención y de la satisfacción del cliente. Una de las cosas más importantes para obtener un buen puntaje en calidad, era respetar el *speech*:

“Había que cumplirlo a rajatabla. Era un discurso largo. Había que decir: ‘Mi nombres es... tanto tanto.... soy de la empresa... qué desea’. Después de 30 segundos de presentación hablaba con el cliente. Eso extrapolalo a 100 llamadas diarias, por 6 días a 600 personas diferentes, por un mes 2400 personas diciendo eso, todo el tiempo” (Álvaro, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Para Álvaro los Call Center son un “fenómeno juvenil”. La mayoría de las personas

que trabajan con él tenían entre 23 y 25 años. Muchos eran estudiantes universitarios y otros solo tenían secundario completo.

“Pienso que las personas que crean esos servicios o productos, se olvidan de la calidad de vida de las personas. En este caso, de los trabajadores. Debería ser más flexible. Los tipos de Calidad trataban despectivamente a los operadores por el hecho de tener un poco más de poder. Nosotros nos dábamos cuenta de esta situación. Nos sentíamos como esclavos, pero necesitábamos el dinero” (Álvaro, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Otra cosa que le llamó la atención durante su época de operador fue la alta rotación de personal que había en la empresa:

“Yo notaba que a los tres meses había muchas personas que se marchaban, no aguantaban la presión. Es un laburo para estar seis meses con suerte. Siempre notaba el cansancio, me daba cuenta que muchos de mis compañeros no daban más. Los notaba lánguidos, pusilánimes y desganados” (Álvaro, entrevista personal, 7 de abril de 2012).

Ante el interrogante sobre cómo mejorar estos lugares de trabajo, Álvaro señala: “Primero, los operadores deberían tener más libertad para resolver algunos problemas y no utilizar un speech tan estructurado. Sentía que teníamos que ser máquinas, que te enchufaban a un software para que funcionaras de una cierta manera. Como son servicios traídos de Europa, se importan actitudes y cosas que acá no sirven. Los tiempos de descanso, deberían de ser de una hora. Trabajar tres horas a full y después tomarte una hora de descanso. También mejoraría la ergonomía del lugar, con buenos auriculares, buenos asientos, máquinas, etc. En el lugar en el que estaba, era bastante precarios”.

Un antes y un después

La pasión de Martín, 36 años, siempre ha sido el deporte, específicamente el fútbol. De niño soñaba con pisar un campo de juego y estar cerca de sus ídolos. Por eso, al terminar la secundaria, ingresó a estudiar Periodismo Deportivo en TEA.

“Me recibí en el año 96 y en el año 97 comencé a trabajar en *T&C (Torneos y Competencias)*. A meses de terminar la facultad llegué a la ‘meca del periodismo deportivo’ a trabajar en el área de Producción. Comencé como asistente, auxiliaba a los periodistas que estaban en el estadio. Era el nexo entre el productor general con los periodistas de campo de juego o de cabina de transmisión. Mi función era chequear la formación de los equipos, colaborar con los periodistas y con toda la estructura de la transmisión” (Martín, entrevista

personal, 28 de abril de 2012).

A medida que fue transcurriendo el tiempo, fue asumiendo nuevas responsabilidades. Sin embargo, su sueldo seguía siendo el mismo:

“Entré en el 97 cobrando X cantidad de dinero y me fui tres años después cobrando lo mismo. Muchas veces le planteamos esta situación a la gente de Recursos Humanos. Como no pasaba nada, decidí renunciar. En esa época estaba de novio y vivía con mis padres, por lo que buscaba trabajo tranquilo... ¡un error! Estuve tres años sin trabajar. Hice algunas colaboraciones con mi papá que es crítico de cine en Radio del Plata. Además, justo me tocó la crisis del 2001” (Martín, entrevista personal, 28 de abril de 2012).

En 2003 una tía le consiguió un contacto para ingresar a trabajar en el área de Atención al Cliente de una empresa de Call Center que ofrecía una tarjeta de descuentos.

“Me entrevistaron junto con un grupo de pibes, hice las pruebas psicológicas y psicofísicas, como las que te hacen en cualquier empresa, y empecé a trabajar. Para mí, esos 14 meses que trabajé en un Call Center, es una bisagra en mi vida. Tuve que volver a aprender a interactuar con personas de mi edad, a estar desprotegido, lejos del seno familiar y, a la vez, realizar un trabajo que era de seis horas por día en el que lisa y llanamente te volvías loco” (Martín, entrevista personal, 28 de abril de 2012).

Sin darse cuenta, se vio envuelto en la vorágine de un trabajo que lo iba desgastando día a día.

“El 40% de las llamadas que recibíamos eran personas que quería adherirse a la tarjeta, el resto protestas, reclamos, quejas porque el chip no funcionaba, terminabas un llamado y te caía otro, o sea era sin parar. Teníamos dos *break*: uno de 15 minutos y otro de 5. En ese rato te tomabas un café, te comías un alfajor y volvías a que te quemen la cabeza” (Martín, entrevista personal, 28 de abril de 2012).

Fue una época difícil para Martín. Con nostalgia, recordaba aquellos tiempos en los que trabaja con grandes exponentes del periodismo deportivo, como Marcelo Araujo y Macaya Márquez. “Yo soy un tipo preparado, estudié y estudié y mirá dónde estoy ahora”, pensaba después de cada jornada.

Además del intenso flujo de llamados que tenía que responder y de aguantar las quejas y los reclamos de los clientes, Martín se sentía vigilado constantemente:

“Vos sabías que cada llamado que caía te estaban escuchando. Cada Call Center tiene una unidad de control del servicio que chequea cómo estás haciendo el trabajo, de qué manera, y

después te llaman y te dicen los errores que cometiste, las cosas que dijiste mal, etcétera. No tenías posibilidad de levantarte del asiento. Terminabas de hablar y caía otra llamada de inmediato” (Martín, entrevista personal, 28 de abril de 2012).

En más de una oportunidad se vio obligado a levantarse del asiento, ya que no aguantaba más la presión:

“Una vez tuve que levantarme para ir al baño a refrescarme la cara, porque me habían tocado clientes que me llevaron al borde de la locura. Cuando vivís ese tipo de situaciones no te permiten cortar la llamada, ni pasárselo a un supervisor. En situaciones difíciles vos tenés que tratar de terminar la llamada haciendo lo que puedas, y dejar al cliente conforme dentro de las normas de la empresa. Yo vi a operadores tirando las vinchas al suelo, diciendo ‘atendolo porque voy a matar a alguien’” (Martín, entrevista personal, 28 de abril de 2012).

Los embates del trabajo también los sintió a nivel físico y mental.

“Sufría dolor de cabeza constantemente, cansancio mental. Era muy normal ver gente estresada. Había días que salía con dolor de cabeza, aturdido. En esa época iba al psicólogo, pero no creo que fuera efectivamente por eso. No recuerdo si mis compañeros iban. Es muy probable que sí, porque era un trabajo muy difícil de sobrellevar. Me parece que el estrés se produce netamente por el llamado, por el tiempo de escuchar al cliente. No creo tanto el control. Por supuesto que no ayudaba. Saber que estás siendo vigilado no copera” (Martín, entrevista personal, 28 de abril de 2012).

Para Martín, debería haber una legislación para que este tipo de trabajos sean mucho más de llevadero:

“Si pudiera armar un Call Center, exigiría que hayan más cantidad de operadores, cosa de facilitar y achicar el flujo de llamados y a su vez achicar la cantidad de horas. Creo que los Call Center tendrían que repensarse, pero no creo que eso ocurra” (Martín, entrevista personal, 28 de abril de 2012).

Un número más

A los 18 años, Diana quería ser una mujer independiente y vivir su vida. Cuando terminó la secundaria realizó algunos cursos en el Museo Nacional de Bellas Artes y salió en busca de trabajo para solventar sus gastos. Para ella, la vida no ha sido fácil. En la adolescencia le fue detectada una severa enfermedad psiquiátrica crónica (la cual no quiso mencionar en la entrevista), la que debe controlarse con medicamentos. A pesar de esta

discapacidad, hoy, con 24 años, ha salido adelante como cualquier joven de su edad. Su primera experiencia laboral fue precisamente en un Call Center:

“A los 19 me contrató una empresa que hacía servicios terciarizados de Call Center. Mi tarea era atender a los clientes de una tarjeta de beneficios para las empresas de transportes de carga. La idea era que los camioneros anduvieran en la ruta sin dinero y cargaran nafta con esta tarjeta. Allí trabajé durante tres meses. Después no me quisieron renovar” (Diana, entrevista personal, 6 de mayo de 2012).

Aquella primera experiencia laboral no fue grata:

“No me gustó el trabajo, era muy exigente y el ambiente no era bueno. No te permitían nada: para ir al baño era un problema, para ir a tomar algo era un problema, siempre trataban de mantenerte controlado. Ellos quieren productividad elevada, creen que somos unas máquinas que tenemos que estar ahí conectados y ser perfectos, y somos personas. El trabajo me resultó muy difícil, era muy amplio, te podían llamar para lo que sea y la capacitación no era suficiente. Usábamos muchos sistemas operativos. Unos cinco. Atendíamos a los camioneros, a los empresarios... la mayoría de los llamados eran por temas de facturación, porque la tarjeta no les funcionaba o no se las aceptaban. Muchas cosas que desde el lugar en el que yo estaba, no las podía solucionar” (Diana, entrevista personal, 6 de mayo de 2012).

Un tiempo después, ingresó a trabajar como cajera en una tienda de indumentaria masculina. Sin embargo, y ante la necesidad de ganar más dinero, a fines de 2010 nuevamente es contratada por una empresa Call Center.

“Allí estuve tres meses también. Son así, toman gente por tres meses y van renovando. Comencé a tener problemas de salud –que ya venía teniendo desde hace un tiempo– y no me quisieron renovar. Hacía atención telefónica para seguros vehiculares. Me llamaban para pedir grúas cuando los autos asegurados se quedaban varados en la calle o en la ruta” (Diana, entrevista personal, 6 de mayo de 2012).

Sus problemas psiquiátricos y financieros se habían agravado durante esos años. Por eso, a principios de 2011 tuvo que volver a vivir con su mamá. Tanto su psiquiatra como su psicólogo le habían recomendado otro tipo de trabajos, de pocas horas:

“Ellos definen este tipo de trabajos como muy estresantes. Muchas veces me dolía el oído. También mucho cansancio mental que me afectaba para este problema que tengo, y esta clase de trabajos lo potencian” (Diana, entrevista personal, 6 de mayo de 2012).

A pesar de las recomendaciones de los médicos, Diana volvió a trabajar en un Call Center, en 2012. La función era la misma que la anterior: atender las solicitudes y los reclamos de los clientes de una empresa de seguros. A diferencia de las experiencias

anteriores, aquí trabajó cinco días a la semana, con dos días francos y cuatro horas diarias. Sin embargo, recibía una llamada tras otra y al igual que en las otras empresas, y se siente muy observada y vigilada:

“Una vez un gerente, que no se lo veía mucho, me manda un correo que me muestra un plano con los porcentajes del tiempo en los que estaba en línea atendiendo llamados. Fue un mail intimidante, reclamándome que me había conectado un día siete minutos tarde. Otra vez estuve conectada todo el día, sin levantarme del asiento. Yo trabajo hasta las 12 de la noche, y en esa oportunidad me desconecté a las 23.59. En ese momento, un supervisor me dijo: –Estás fuera de la línea. Yo le dije que había estado todo el día conectada, sin ir al baño, realmente me tenían como una máquina enchufada” (Diana, entrevista personal, 6 de mayo de 2012 agregar fecha).

Para Diana, los Call Center son:

“una maquinaria inhumana. El empleado es solo un número, no tienen ningún valor. Son empresas que cambian a la gente como figuritas. Son empresas que tienen mucha rotación de personal. Allí, sobrevive el más fuerte” (Diana, entrevista personal, 6 de mayo de 2012).

Los inicios

Florencia, 37 años, conoció el mundo de los Call Center en 1996. En esa época, estudiaba Comunicación Social en la universidad y como todo estudiante, necesitaba un trabajo de medio día para costearse las fotocopias y los materiales exigidos por la carrera. Entonces, ingresó con un contrato de pasante a trabajar en el área de ventas de una empresa de telefonía.

“Tenía que vender todos los servicios que ofrecía la compañía: desde líneas domiciliarias, líneas comerciales, líneas adicionales, se vendían también productos como los “Call” para las transferencia de llamadas, llamadas en espera, etcétera. Había una gran variedad de productos. Lo primero que tenías que vender era lo que se te pautaba en el momento y después tenías que vender el resto de los productos. Se hacía por zonas, yo llamaba a todo el país. Llamaba a Santiago del Estero, a Córdoba, en general a todas las zonas en donde la empresa entrega sus servicios. Vos llegabas, te logueabas (ingresabas con un código personal), te ponías los auriculares y te empezaban a saltar los llamados. Yo trabajaba medio día, de ocho de la mañana a dos de la tarde” (Florencia, entrevista personal, 9 de mayo de 2012).

En cuanto a la mecánica del trabajo, Florencia explica que:

“la cantidad de llamados que hacíamos dependía mucho de la zona a la que vos llamabas. Si vos llamabas a la mañana a Capital, no encontrabas a todo el mundo. En cambio, si llamabas al interior pasaba al revés. Calculo que hacíamos unos 40 llamados. No teníamos tiempo de extensión. Con el *speech* si eran muy exigentes. Vos tenías muy claro lo que tenías y no tenías que decir. Por ejemplo, jamás había que decirle al cliente ‘disculpe la molestia’, porque vos no estás molestando a nadie. Tampoco ‘le voy a vender’ porque vos no estás vendiendo, no querés venderle nada a nadie, estás aconsejando. Había un montón de *tips* para aprender en el momento. También era muy competitivo. Había una cartelera en la pared y aparecían los nombres con las ventas de cada uno, era como ser el empleado del mes de *McDonald’s*. Estábamos divididos en dos grupos, cada uno liderado por un supervisor. Entonces también se fomentaban dos competencias: primero la del equipo, y dentro de este la competencia personal” (Florencia, entrevista personal, 9 de mayo de 2012).

Florencia reconoce que durante los seis meses en los cuales trabajó en el Call Center, jamás sintió presión o estrés por las exigencias del trabajo:

“No había una presión excesiva, además eran cosas fáciles de vender. Era la época del uno a uno, entonces era todo mucho más barato. Yo la presión la sentí más que nada en el proceso de selección. Fue muy exhaustivo, tuve como cuatro entrevistas para entrar. Los que estaban estresados eran las personas que llevaban años. Los que éramos pasantes no sentíamos esa presión, porque ganábamos lo mismo, vendiendo mucho o nada. Muchos de ellos tenían que atender las quejas. En la época que yo trabajé no había celulares prácticamente. Después vino el *boom* de las comunicaciones y todo el comenzó a tener uno, entonces me parece que eso también es parte de los cambios que sufrió este negocio” (Florencia, entrevista personal, 9 de mayo de 2012).

A más de 10 años de aquella experiencia, Florencia ha sido testigo de la evolución y de la transformación que ha tenido esta industria:

“Cuando yo empecé el fenómeno de los Call Center estaba en sus inicios. Creo que con el tiempo se fueron degenerando. Viéndolo desde afuera, viendo cómo es el *speech* y viendo que al chico que no vende lo despiden, supongo que el ambiente laboral no debe ser muy tranquilo. Hoy la venta es muy compulsiva, te llaman todo el tiempo. Son implacables y el nivel de insistencia llega a tal punto que te pueden llegar a decir cualquier cosa. Me doy cuenta de que no te borran de las bases, a la dos semanas te vuelven a llamar. Todos te llaman ahora, desde las empresas hasta de las ONG. Todos. Es una verdadera industria y les debe dar resultado, porque por algo hay tantas empresas que entregan estos servicios” (Florencia, entrevista personal, 9 de mayo de 2012).

La táctica

El sueño de Hernán de 25 años siempre ha sido estudiar Arquitectura. Al finalizar la carrera de Diseño Gráfico en la Universidad de Santiago (USACH), en Chile, realizó algunos trabajos esporádicos, junto algo de dinero y se vino a vivir a Buenos Aires para cursar la carrera de Arquitectura en la Universidad de Buenos Aires (UBA).

“Como en mi país ya había terminado una carrera, no podría acceder a una beca. Entonces decidí solicitar un crédito en el banco y estudiar en la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), ya que era la única universidad que me permitía trabajar por la mañana y estudiar por la tarde en horario vespertino. Fue entonces cuando comenzaron las marchas, los paros y la revolución estudiantil. Tuve muchos problemas con el banco y las cosas se complicaron. Mi hermano tenía un amigo que había estudiado en Mendoza, hace unos 5 años. Me llamó la atención que estudió gratis. Ahí me quedó dando vuelta la idea hasta que un día me decidí y me vine para acá” (Hernán, entrevista personal, 23 de mayo de 2012).

Hernán llegó a Buenos Aires en marzo de 2012. Una vez instalado, se inscribió en la facultad y salió a buscar trabajo. Si bien venía con algunos ahorros desde Chile, necesitaba un trabajo de medio día, durante la tarde, para poder estudiar y asistir a clases durante la mañana.

“Cuando llegué a vivir a Buenos Aires, empecé a buscar trabajo de Telemarketer porque era el único que se acomodaba a mi horario en la facultad. Por Internet postulé a uno y me citaron a una supuesta prueba de ingreso, que era prácticamente describirte en una frase y sería. Yo pensaba que me iban hacer una entrevista individual. Había unas 20 personas, nos preguntaron si alguno sabía hablar inglés o si habíamos estado en Estados Unidos, y nada más. Después de esos quedé seleccionado” (Hernán, entrevista personal, 23 de mayo de 2012).

La empresa de Call Center a la que ingresó a trabajar vendía productos farmacéuticos al mercado latino en Estados Unidos. Muchos de estos productos aparecían en publicidades de televisión. La misión de Hernán era contactarse con este público latino y venderle los productos de la compañía. El diálogo con los posibles compradores era siempre en español. “Si ellos contestaban en inglés, había que seguir hablando en español”, señala Hernán. Para captar clientes, había que idear un *speech* cercano y convincente. Jamás había que decir la

palabra “ofrecer”. El resto, había que utilizar la mejor táctica. De acuerdo a lo que nos comentó Hernán, el diálogo era más o menos así:

- “- Señora, buenas tardes, la llamamos de la campaña XXX. Esta campaña está auspiciada por importantes cadenas de televisión, con el fin de poder ayudar al latino que se encuentra en estos momentos en Estados Unidos. ¿Cuál es su nombre?
- Juana...
- Bien Juana, le cuento que esta consiste en ayudar a los latinos para que lleguen al mercado estadounidense de una mejor manera. Una pregunta, señora Juana, ¿usted habla inglés?
- Sí, sí, hablo perfecto.
- ¿Sacó sus papeles de residencia?
- No...
- Bueno, para ese problema yo tengo la primera solución: un curso intensivo de inglés por tres meses. Viene con un CD, un MP3... También viene con un curso de una réplica de la ciudadanía, entonces usted puede practicar...
- ¿Pero ustedes me van a cobrar?
- No, señora Juana, cómo se le ocurre. ¡Esto es un premio! ” (Hernán, entrevista personal, 23 de mayo de 2012).

Después de todo ese diálogo le ofrecía los productos del laboratorio.

“Le armabas un paquete a la clienta. Podían llegar a pagar más de 300 dólares por estos productos, más el costo de envío” (Hernán, entrevista personal, 23 de mayo de 2012).

Su horario de trabajo era de seis de la tarde a doce de la noche:

“Tu llegas, te logueabas y te daban un listado de números para llamar. Era una base de datos que clientes que ya habían comprado. Prácticamente había que engañar a la gente. La cantidad de llamadas no me importaba, había que recalcar todos sus problemas y todas sus soluciones. Una llamada podía durar 20 minutos. Habían supervisores que escuchaban tu llamada, que te decían lo que tenías que decir. Había momentos en el día en el que la gente estaba más estresada y cansada por hablar tanto por teléfono. Es un trabajo muy metódico. Como el tipo de la construcción que le está pegando todo el tiempo a un clavo, como Chaplin en la película *Tiempos Modernos*. Era lo mismo, pero por teléfono. Mis compañeros estaban preocupados por vender, porque estábamos en la semana en la que nos decían si seguíamos o no. Otra cosa que me llamó mucho la atención era que para poder ir al baño había que pedir permiso” (Hernán, entrevista personal, 23 de mayo de 2012).

Hernán alcanzó a estar las dos semanas de prueba en el Call Center. “No me gusta engañar a la gente”, confiesa. Ante la pregunta si volvería a trabajar en un trabajo de este tipo, piensa un instante y dice: “Mmm, no lo creo”.

En la lucha

Gustavo, 25 años, estudiante de Ciencias Políticas en la UBA, conoce muy bien como es el trabajo en el interior de un Call Center. Durante tres años –hasta julio de 2011– estuvo inserto en este mundo laboral. Al igual que muchos jóvenes, terminó trabajando en uno (y en su caso en más de uno), ya que como él señala “son uno de los pocos lugares en los que se consigue trabajo, sin una experiencia previa”. Como operador, vivió las dos caras de la moneda: trabajó en Ventas y en Atención al Cliente. Esta experiencia fue tan importante en su vida que, actualmente, lidera un grupo sindical llamado Telemarketers en Lucha. Esta asociación, está compuesta por operadores y exoperadores de Call Center de distintas empresas. Su misión, es luchar por mejores condiciones laborales para todas las personas que trabajan en este rubro.

Para Gustavo, el estrés laboral en los Call Center es “pan de cada día”. Según él:

“Tiene que ver con una fuerte presión psicológica y también con una tarea que es extremadamente repetitiva, en donde uno está un montón de horas soportando el insulto de clientes que están enfadados y, al mismo tiempo, recibiendo una presión de los superiores para resolver reclamos que no se pueden resolver. Ellos (las empresas de Call Center) tienen todo monitoreado de tal modo que pueden controlar todos los movimientos del trabajador. Desde escuchar cómo le responde, pasando por saber cuál es su promedio de resolución de una llamada, cuánto dura, con qué tono le contesta a un cliente, tienen mecanismos informáticos muy sofisticados, a partir del cual hacen que el sueldo de una parte está atado al rendimiento que entonces hace que estén permanentemente vigilados, sumándole a eso una tremenda presión. Esto hace que la persona se vaya desgastando. Al no poder resolver todos los problemas el operador por delante siente una frustración permanente, y todo eso lo va llevando, además del estrés, a una depresión” (Gustavo, entrevista personal, 31 de mayo de 2012).

Su experiencia en el área de Ventas y de Atención al Cliente le dio un espectro más amplio y profundo sobre las exigencias dentro de un Call Center.

“En el caso de Atención al Cliente, ellos exigen resolución de consultas en menos de tres minutos, evalúan un montón de cosas y, en función de eso, el sueldo es más o menos alto. En el caso de Ventas, la presión es para vender. Quizá sea peor la venta porque uno tiene que

mentir o apelar a cualquier recurso para poder vender un producto, a partir de tácticas que son extremadamente agresivas con el cliente. Por ejemplo, tratar de despertar una inferioridad en él. Si el cliente te dice que lo tiene que consultar con la familia, en el caso que sea hombre, vos le decís ‘pero usted es hombre, como le tiene que preguntar a su esposa. ¿No es usted el que toma las decisiones?’... y cosas por el estilo. Hay que rebajar a la otra persona, someterla psicológicamente para hacer la venta” (Gustavo, entrevista personal, 31 de mayo de 2012).

Sin embargo, la etapa más difícil para Gustavo fue su paso por Atención al Cliente.

“Como atendíamos clientes de España, trabajábamos a de tres a nueve de la mañana. Era un llamado detrás de otro. Uno estaba durante seis horas sin poder descansar, más de 15 o 20 minutos, y es algo terrible, no para de sonar el teléfono, y son todos reclamos que no los podés resolver. Las computadoras se cuelgan, no funcionan bien, entonces es una situación de mucha presión, de mucho estrés, que uno siente que no puede controlar, es una desmotivación muy grande y que fue haciendo que empezara a faltar. Comencé a sufrir taquicardia. Mi estado anímico era bipolar, estaba engendrando una depresión, hasta que finalmente renuncié” (Gustavo, entrevista personal, 31 de mayo de 2012).

Hoy Gustavo se encuentra finalizando sus estudios y reuniéndose de forma esporádica con sus compañeros de Telemarketers en Lucha. Para él, es clave que exista una Ley del Teleoperador que regule algunas condiciones. Por ejemplo, que haya descanso entre una llamada y otra, al menos de 20 segundos, para que el cerebro pueda distenderse; descanso visual, incluso, descansos de 30 minutos a mitad de jornada; un sueldo adecuado, que por lo menos cubra la mitad de la canasta familiar, entre otras cosas.

Jugador de toda la cancha

Diego sabe muy bien lo que significa trabajar en un Call Center. Cuando terminó la secundaria, a los 18 años, comenzó a estudiar un Profesorado en Inglés en el Instituto Joaquín V. González. Como necesitaba practicar y ganar algo de dinero, ingresó a trabajar en un Call Center que prestaba servicios de telefonía a Estados Unidos. “El laburo que me ofrecieron estaba bueno, porque podía hablar con extranjeros y mejorar mi inglés”, dice. Hoy, con 26 años, tiene más de cinco empresas de Call Center en el cuerpo y una “carrera de telefonista” de siete años. En todo este tiempo, Diego a hecho de todo: desde Atención al Cliente, Ventas,

pasando por Calidad (que son aquellos operadores encargados de auditar cada una de las llamadas), Capacitación e incluso ha tenido la oportunidad de cumplir funciones de Supervisor.

“Una vez que entrás (en un Call Center), es como un círculo vicioso porque es en lo único que tenés experiencia. Siempre es la opción de trabajo más fácil para la gente joven”, (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

En el último Call Center en el cual trabajó (previo a la realización de esta ronda de conversaciones) fue para una empresa automotriz del mercado estadounidense.

“La cuenta (cliente) cerró en Argentina en septiembre de 2012 y trasladaron sus servicios a Filipinas. Al parecer, era mucho más rentable para ellos, así que nos despidieron a todos”, (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

A partir de ese momento, Diego se ha dedicado a finalizar sus estudios de música y de canto. Como vive con sus padres no tiene la urgencia de pagar cuentas y alquiler. Así que dedica su tiempo completo a una banda con la cual tocan un amplio repertorio de *The Beatles*. “Yo soy Paul (McCartney)”, afirma con orgullo. Lo que más llama la atención del caso de Diego, es la gran cantidad de empresas en las cuales trabajo. Ante esta inquietud él respondió:

“Los Call Center te queman el bocho (la cabeza). No son laburos para estar mucho tiempo... había que descansar entre uno y otro” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

Más allá del buen humor que presenta Diego en estas conversaciones, lo interesante de esta charla es que estamos frente al único operador en esta investigación que ha tenido la posibilidad de trabajar en diversas funciones dentro de un Call Center y en diferentes empresas. Su visión, nos da un espectro aún más profundo sobre los puntos en común que existen en la mecánica laboral de este tipo de trabajos. ¿Cuáles son estos puntos en común? Nuestro entrevistado señala:

“Todos son similares. Trabajás con los mismos programas (*software*), tenés un tiempo para loguearte en la computadora, para tomarte un descanso, para atender llamados, etcétera. Hay algunos que son más estrictos que otros. Por ejemplo, en uno tenía solo cinco minutos (de seis horas de trabajo) para ir al baño, si te pasabas diez segundos te mandaban un apercibimiento por mail; en otros no podías entrar a Internet, tenías que apagar el celular, no podías conversar con el compañero de al lado, e incluso, no podías tener un vaso de agua en tu escritorio, a menos que tuvieras algo para taparlo. También sentís que estás siendo siempre observado por los supervisores. Todos laburan bajo los mismos parámetros” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

Con respecto al tiempo de los llamados, estos variaban de acuerdo a la función y al tipo de cliente para el cual se trabajaba.

“En el último Call en el que trabajé las llamadas podían durar entre 20 a 30 minutos, porque era una labor más compleja. Pero en lo que es venta (incluso en atención al cliente en otras empresas en las cuales trabajé), el tiempo de llamado no podía superar los dos a tres minutos. Mientras más llamados atendiéramos, mejor para la empresa” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

Este intenso ritmo de trabajo muchas veces le pasó la cuenta.

“En la primera empresa que trabajé sufrí de otitis a los tres meses. Me imagino que pudo haber sido porque no estaba acostumbrado a usar tanto tiempo la vincha (o *headphones*). También me di cuenta que, desde que dejé de trabajar en Call Center ya no sufro de anginas. Antes me daban cada tres semanas. No te podría asegurar que esto me pasaba por culpa del trabajo. Lo que sí sé, es que desde que dejé de ir no he tenido más” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

Nunca sufrió de algún problema psiquiátrico debido al trabajo, aunque reconoce que muchos de sus compañeros sí:

“Tenía compañeros que pedían licencia porque realmente terminaban ‘quemados’. Yo nunca tuve ese tipo de problemas. Creo que todo está en cómo te tomés el laburo, yo siempre me lo tomé tranquilo. Lo que si me ‘quemaba la cabeza’ era saber que en cualquier momento te podía caer un llamado. Eso era lo peor” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

En cuanto a las normas y a los mecanismos de control, Diego señala que si estos no fuesen tan rigurosos, quizás el trabajo no sería tan pesado. Para él, la presión y el estrés en este tipo de trabajo pasa por las exigencias que imponen los superiores:

“El tema es así, los que meten la presión son los tipos que están más arriba... los que no tienen idea de cómo tomar una llamada. Esos son los que te van a presionar, los que te van a tratar mal, los que van a generar esa cosa de que los Call Center son estresantes... Todo eso lo generan los tipos que vienen de arriba, que tienen más poder” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

Como esta afirmación, Diego apunta directamente a las personas que están al mando de este tipo de empresas y también, a quienes cumplen un rol de liderazgos en los grupos de operadores: los supervisores.

“Creo que los supervisores muchas veces carecen de conocimientos para darte una mano, de

carisma e incluso de liderazgo. Muchas veces me tocó ver operadores mejor preparados que ellos. Me acuerdo una vez que había una chica que pasó todos los entrenamientos, súper bien. Y cuando llegó a atender en línea se ponía a llorar todos los días porque los clientes le gritaban, no podía manejar la situación. Un día llega la jefa de operaciones (supervisora) y le dice: –Para mí, vos tendrías que renunciar. ¡Ves!, ese es el problema del carisma del tipo que está arriba tuyo. En vez de tener a alguien que te incentive a mejorar, tenés a una persona que te dice que ‘tenés que renunciar’ (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

Otro elemento importante a destacar en el caso de Diego, es la gran cantidad de labores que realizó. Como se diría en términos futbolísticos, un “jugador de toda la cancha”. Esto también nos da un parámetro más amplio sobre la división del trabajo y como estas funciones se relacionan entre sí. Para él, trabajar en Ventas es lo peor, al menos en términos emocionales:

“Recibís energía negativa todo el día. Primero los llamás y te dicen ‘no quiero’ y te cortan... la mayoría de la gente no quiere hablar con vos” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

También tuvo la oportunidad de trabajar en el Departamento de Calidad. Allí, tenía que escuchar los llamados que salían del Call Center.

“En los Call Center se graban todas las llamadas. Nosotros solamente escuchábamos aquellas en las cuales se había concretado alguna venta. De vez en cuando auditábamos algún llamado sorpresa. Había que ser muy riguroso, porque había que controlar que los chicos no utilizaran las tarjetas de crédito de algunos clientes para hacer otras ventas. También, para controlar que estos no le faltaran el respeto a los clientes” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

Desde esta posición tuvo que realizar funciones de supervisor, donde se dio cuenta que, dejando de lado la rigurosidad que imponen los Call Center, puede hacer que este tipo de trabajo sea más agradable.

“Yo dejaba que los chicos chateen, siempre y cuando vendan. Me parece que está bien, no hay que ser tan estricto en ese tipo de cosas. Hay que motivar a los chicos y que puedan disfrutar más este laburo que, en sí, no fácil de llevar” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

Para Diego, los Call Center:

“ofrecen buenas oportunidades laborales para la gente joven, que está bueno... sobre todo para quienes están empezando a trabajar. Lo ideal, es que te traten como a una persona. O sea, nunca un Call Center está bueno, porque te queman la cabeza. No son trabajos para estar

mucho tiempo. Todos los trabajos tienen algún tipo de presión, pero me parece que la presión tiene que ver más que nada con la empresa más que por el Call Center. La diferencia con otros trabajos, es que en este no manejas tu tiempo. Si te cae una llamada tenés que atender sí o sí. Creo que también depende de si caés en un bueno o en un mal lugar. Si tenés que cumplir todas las reglas que exige un Call Center, es una locura. Si es un lugar más flexible, donde no es necesario cumplir todas las normas, es mejor. Tiene que ver con dónde caes vos” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

Ante la pregunta si volvería a trabajar en un Call Center, responde:

“¡Naaa!, no quiere saber más nada. Este fue el último. Yo estoy haciendo clases de canto y me quiero dedicar al tema de la música” (Diego, entrevista personal, 5 de enero de 2013).

Error fatal

Hay dos motivos por los cuales Ángel, de 27 años, abandonó sus estudios en Sociología en la Universidad de Buenos Aires (UBA): en primer lugar, por un tema político.

“Yo quería estudiar Sociología para comprender más el funcionamiento social y, así, poder intervenir y modificarlo... hasta que conocí la militancia en el Partido Obrero y eso me permitió tener un enfoque más parecido al que yo buscaba” (Ángel, entrevista personal, 15 de enero de 2013).

Y la segunda razón, por la extenuante labor que llevaba día a día como operador de Call Center.

“Salía (del trabajo) y, en vez de enfocarme en el estudio, no podía, ya que estaba desgastado y sin ganas de ponerme a leer” (Ángel, entrevista personal, 15 de enero de 2013).

Paradójicamente, la razón por la cual ingresó a trabajar a un Call Center, fue para tener tiempo para poder dedicarse a los estudios. Cosa, que finalmente no sucedió.

Después de cinco años atendiendo llamados y realizando ventas en diversos Call Center de Capital Federal, pasó a la sección de *Backoffice* de una importante compañía de telefonía celular:

“Estoy más aliviado que antes, porque ya no estoy con el *headset* (vincha) en la cabeza, recibiendo llamadas constantemente” (Ángel, entrevista personal, 15 de enero de 2013).

Su labor, es verificar que las ventas que se hacen en el Call Center no sean

fraudulentas. Sin embargo, para llegar a esta “tranquilidad”, Ángel vivió en carne propia el estrés que producen las severas normas y mecanismos de control que existen en este tipo de centros laborales:

“Antes de llegar acá, estuve en el área de Atención al Cliente de otra compañía de telefonía celular y en el área de Cobranzas para otra empresa. Esta última, fue una experiencia muy fuerte. Tenías que investigar al deudor, ver si estaba laburando y si no lo encontrabas buscar el teléfono de un vecino y atosigarlo y decirle que si no pagaba lo que debía se le iba a embargar el sueldo... Y tenés que decirle eso... como estás en un Call Center, todos te están escuchando, todos te están midiendo los objetivos. No podés salirte de eso. Cuando llamabas la gente te decía: ‘Estoy laburando, pero no tengo plata en este momento. Tengo que mantener a mis hijos, pagar el alquiler...’. Vos tenías que insistir que si no pagaba ibas a tener que embargarle el sueldo. Era terrible. Al final opté por renunciar. No duré más de un mes ahí” (Ángel, entrevista personal, 15 de enero de 2013).

En cuanto a su experiencia como operador en el área de Atención al Cliente de otra compañía, Ángel señala lo siguiente:

“En Atención al Cliente, te caían las llamadas. Terminabas una y tenías 30 segundos para cargarla y te caía otra, mientras intentabas terminar la gestión anterior. Lo duro es que la mayoría de los llamados son por reclamados. El cliente llama furioso porque no le funciona el producto y se la agarra con vos. La mayoría de los llamados son con puteadas o insultos. Vos no podés salirte de la línea de la empresa, no tenés forma de descargarte. A veces me tocaba la mala suerte de atender al mismo cliente, con el cual ya había hablado antes. Son durísimos porque aparte de la presión de los tiempos, te están escuchando, te están evaluando todo el tiempo. Por ejemplo, si vos te olvidabas de decir algo o hacías algo mal, la calificación era ‘Error fatal’. Para la empresa vos cometías un error fatal... ¡es muy fuerte!” (Ángel, entrevista personal, 15 de enero de 2013).

Al oír la experiencia de Ángel, la primera pregunta que a uno se le viene a la mente es por qué, a pesar de todo lo que ha vivido estos años trabajando en un Call Center, sigue en uno. Su respuesta es la siguiente:

“Estaba a punto de irme. Cerca de cumplir el año, ya estaba frustrado y cambié de opinión cuando entró una compañera. Ella era militante del Partido Obrero, yo no conocía mucho de ese tipo de organizaciones. Siempre había querido hacer algo, pero mis compañeros me decían ‘no se puede hacer nada’. Cuando entra esta chica empezamos a planificar de qué manera podíamos organizarnos para mejorar nuestras condiciones de trabajo. Al medio año, formamos un grupo de delegados (una especie de sindicato interno). Y eso me dio otra perspectiva, sabía que si renunciaba iba a volver a caer en otro Call. No tenía mucho sentido irme y empezar otra vez. Entonces acá ya tenía una perspectiva para poder cambiar esa situación. Eso es lo que me motiva a seguir por ahora” (Ángel, entrevista personal, 15 de

enero de 2013).

Algunos de los logros que ha obtenido este grupo de delegados, es aumentar los tiempos de descanso y mejorar algunas condiciones en cuanto la infraestructura. “Hoy tenemos salida de emergencia, cosa que antes no había”, señala Ángel.

En estos años como operador, Ángel, al igual otros entrevistados en esta investigación, se ha percatado que las normas y mecanismos de control que hay en este tipo de trabajo es similar en todas las empresas que se dedican a este rubro.

“Los horarios, el tener que llegar y loguearte, los tiempos son súper estructurados. Vos entrás a las 9 de la mañana, ya a esa hora debés atender al primer cliente. Y si te vas de *break* o de descanso, te logueás, al supervisor le aparece en la pantalla que empieza a correr el tiempo. Si te pasás de ese tiempo, que por lo general son 30 minutos, te llama la atención. Para ir al baño también, todo está registrado. Lo mismo los tiempos de llamadas, tiene que ser lo más rápido posible para poder atender la mayor cantidad. Cuando trabajaba para Atención al Cliente teníamos que estar un minuto y medio por cliente y medio minuto más terminar la gestión. Dos minutos en total. En esa época hacia un promedio de 90 llamados” (Ángel, entrevista personal, 15 de enero de 2013).

¿De qué forma le afectó a Ángel este intenso ritmo de trabajo?

“Salí totalmente cansado... mentalmente agotado. Por ejemplo, con el tema del estudio, no podía leer. Conozco muchos casos de compañeros que han tenido que tomarse licencia psiquiátrica, que han estado medicados por ansiedad o pérdida de sueño. Y después también están las cuestiones físicas. En uno de los oídos escucho mucho menos. Después, siempre tuve muy buena vista, ahora tengo que empezar a usar anteojos. Yo le expliqué al oculista por qué iba, él me dijo que el cuerpo no está preparado para sostener tanto tiempo la concentración frente a la luz de la pantalla de una computadora. Incluso, hubo un año en el que se me dormía un pie. Me dijeron que era sedentarismo y que empezara a hacer deporte” (Ángel, entrevista personal, 15 de enero de 2013).

Actualmente, Ángel se encuentra estudiando para ser Técnico Telefónico. ¿Tiene que ver esto con su experiencia como operador? Para nada. Aunque entre risas reconoce que “capas que sí, inconscientemente”. Por ahora, su misión es seguir luchando por mejorar su entorno laboral. Un camino que puede ser largo y difícil, pero no imposible. ¿Qué es para él un Call Center? Su respuesta es sencilla y directa:

“La esclavitud del siglo XXI y el panóptico de Foucault, todo junto. No podés moverte sin que la empresa sepa lo que estás haciendo” (Ángel, entrevista personal, 15 de enero de 2013).

La esperanza del cambio

“Llegué como llegan la mayoría de los jóvenes cuando terminan la escuela y buscan alguna salida laboral. A los jóvenes les pintan todo esto que es un trabajo de medio tiempo, que les sirve para poder estudiar, etc. Cuando uno tiene 18 o 19 años, no sabe a dónde se está metiendo. Yo entré de esta manera, como mi primera salida laboral” (Matías, entrevista personal, 21 de enero de 2013).

Con estas palabras, Matías, de 24 años, cuenta cómo fue que llegó a trabajar a un Call Center. Él, al igual que muchos jóvenes de su edad, llegan a estos centros laborales en busca de un trabajo de mediodía para tener tiempo de realizar alguna carrera universitaria. En su caso, estudia Gestión Ambiental Urbana en la Universidad Nacional de Lanús.

“Siempre me han gustado los temas relacionados con el medio ambiente y todo lo que tiene que ver con el impacto ambiental en las ciudades, por eso entré a estudiar esta carrera” (Matías, entrevista personal, 21 de enero de 2013).

A dos años de titularse, Matías distribuye su tiempo en los estudios y en un Call Center de una importante empresa de telecomunicaciones, en el cual trabaja hace cinco años.

“Lo que hacemos (en el Call Center) es una prescripción, algo similar a lo que se hace un área de *Backoffice*. En este caso, llamamos al cliente para validar la venta. Verificamos sus datos y fidelizamos clientes, haciendo que elija nuestra compañía dejando asentada la elección de este. Una llamada sería, por ejemplo, la solicitud de datos en donde verificamos si el cliente eligió nuestra compañía. Es un mecanismo un poco tramposo, porque hay preguntas capciosas como por ejemplo: si te dice que no quiere la compra, le volvemos a preguntar ‘¿Está seguro?’ o ‘¿Lo han llamado de esta Compañía o de tal?’, hasta que el posible usuario o nos termina insultando o eligiendo la compañía como una manera de sacarnos de encima”. (Matías, entrevista personal, 21 de enero de 2013).

Además de esta función, Matías también debe atender consultas, reclamos y, prácticamente, todo tipo de llamado que le ingrese en línea.

Después de un tiempo, Matías comenzó a sufrir los embates de la intensa labor que esta desarrollando día a día, a lo que se sumó también las precarias condiciones laborales. Intentó buscar otras opciones. Sin embargo, como bien señala:

“este ha sido el único trabajo formal que he tenido, entonces para lo único que obtenía entrevista laborales era trabajar en otro Call Center” (Matías, entrevista personal, 21 de enero de 2013).

Su historia, al igual que la de Ángel, se basa en la búsqueda de un cambio que se traduzca en mejores condiciones laborales, tanto para él como para el resto de sus compañeros. Fue así como logró organizar junto a otros operadores, un grupo de delegados. Esta agrupación, junto a otras delegaciones de otros Call Center, reclaman por la urgente aprobación de una la Ley del Teleoperador, proyecto que está hace más de cinco años en el Congreso de la Nación.

Para Matías, las normas y los mecanismos de control son similares en todos los Call Center.

“Las empresas trabajan con los mismos mecanismos, donde va variando de acuerdo a la tarea o al servicio que preste o al producto que vendan. En mi caso, nosotros somos medios neutrales, o sea que no debemos interferir en las decisiones de los usuarios, no tenemos que convencerlos de nada. Sin embargo, cuando estás en línea y te evalúan las llamadas te das cuenta que es todo lo contrario. Si no cumplimos con esas cosas, nos baja la calificación y no llegamos al premio que marca un poquito la diferencia con nuestro sueldo miserable. Con respecto al tema de la presión, algo que hay que destacar en este tipo de trabajos es la mecanización que tienen, donde hay que seguir al pie de la letra de un *speech* o procedimiento. A mí me hacen informes cuatrimestrales, pero semanalmente nos hacen una bajada para ver cómo vamos y para ver cómo estuvo tu rendimiento en la semana. Dentro de este informe verifican los tiempos de descanso, si te logueaste de forma puntual, tu tiempo productivo, etcétera. Cuando yo entré, había 15 minutos de descanso. Ahora tenemos entre 25 o 30. Los tiempos de llamados no pueden superar los cuatro minutos. Por lo general, están estas ‘colas de llamados’, debés atender una llamada tras otra”. (Matías, entrevista personal, 21 de enero de 2013).

Los años trabajando en el Call Center le han comenzado a pasar la cuenta a Matías. Al menos, él lo ve reflejado en su salud.

“He tenido todos los problemas que te podés imaginar. Yo al entrar tenía buena vista, buen oído, no tenía alergias. He tenido algunos problemas de respiración, algunas secreciones, me hice ver por un otorrino y me dijo que esto era producto de estar constantemente hablando. Sufrí de una hernia diatal. También las posturas en el escritorio me han producido problemas en la espalda y en las articulaciones. Llega un momento en el que la cabeza se te quema, querés salir, estás con el ánimo bajo, querés buscar otra perspectivas laborales, pero bueno... lo que me levanta y hace que no me vaya, es luchar con la esperanza de que las cosas cambien y concientizar a la mayor cantidad de compañeros, para lograr que este sea otro trabajo” (Matías, entrevista personal, 21 de enero de 2013).

Una forma de mejorar y de facilitar la labor del operador –según Matías– es aumentar

los espacios entra una llamada y otra.

“El espacio entre llamadas debe ser de entre 5 a 6 minutos. La mente y la psiquis deben prepararse para volver atender. Esto va a pasar cuando haya realmente un cambio en la organización social, en cuanto al tema de la venta de productos y de servicios de mala calidad” (Matías, entrevista personal, 21 de enero de 2013).

Cultivar la paciencia

Al cumplir los 18 años, Ayelén (hoy de 24), estaba lista para emprender una nueva etapa en su vida. Terminó la secundaria y, sin pensarlo dos veces, ingreso a la Universidad de Buenos Aires (UBA) para cursar la carrera de Historia. Para emprender de forma óptima este nuevo desafío, debía complementar las horas de estudios con un trabajo de mediodía que le permitiese juntar dinero y, así, solventar sus gastos personales.

“En 2008 entré a trabajar en mi primer Call Center, fue para una empresa que prestaba servicio de telefonía para Estados Unidos”. (Ayelén, entrevista personal, 28 de enero de 2013).

Su labor consistía en responder, vía mensaje de texto, las preguntas o consultas que realizaban los usuarios sobre temas relacionados con el futuro, el amor (a través de consejos sentimentales) y otros tópicos de carácter misceláneo.

“Teníamos algunas pautas de respuestas, obviamente había reglas sobre lo que se podía y lo que no se podía decir; había temas de los que se podía hablar y otros que no, pero involucraba también la creatividad de uno. De hecho tenías que hacerlo porque no se podían escribir dos mensajes iguales. No podías hacer *copy* y *paste*. Eso estaba prohibido” (Ayelén, entrevista personal, 28 de enero de 2013).

A diferencia de otros servicios de Call Center, no tenía que hablar con los clientes, si no solamente responder a las consultas de ellos a través de mensaje de texto. Esta modalidad pareciera ser más fácil. Sin embargo, había momentos en los que la presión era más que intensa:

“Los primeros de cada mes, la compañía le cargaba crédito a las personas y, cuando eso sucedía, los clientes se desquiciaban escribiendo muchísimo. La particularidad del trabajo es que la empresa que otorgaba este servicio, exigía que cada mensaje que vos recibías, tenía que ser contestado con una paridad que no superar los cinco minutos. Entonces los primeros de cada mes tenías un trabajo impresionante y era muy pesado” (Ayelén, entrevista personal,

28 de enero de 2013).

Durante los primeros ocho meses su horario de trabajo, de lunes a viernes, era de doce de la noche a seis de la mañana; luego, cambió de turno y comenzó a trabajar de ocho de la noche a tres de la mañana. El promedio de mensajes que enviaba por día iba de 120 a 150. Esto, sumado al cansancio por la carga de estudio que tenía en la facultad y a algunos problemas físicos y psicológicos (tales como, insomnio y dolor de espalda intenso), la llevaron a tomar una drástica decisión a mediados de 2010: renunciar al trabajo.

De aquella experiencia, hasta su próxima incursión laboral, pasaron seis meses. Mientras tanto, intentó retomar sus estudios en Historia. No obstante, sus intereses vocacionales sufrieron un vuelco y decidió abandonar también la carrera. En medio de esta especie de “limbo”, Ayelén continuó con su vida y, siguiendo la ley de los operadores que dice que el “trabaja en un Call Center vuelve a trabajar en otro”, fue nuevamente contratada por un empresa de este tipo. Al igual que en su primera incursión, ingresó a una compañía que ofrecía servicios de telefonía, TV cable e Internet para el mercado estadounidense. La única diferencia, es que acá debía atender consultas y reclamos, lo que implicaba hablar directamente con los usuarios.

“El requerimiento de la campaña era atender todo el tiempo el requerimiento de los clientes. Lo máximo que podías tener de descanso entre llamado y llamado eran dos minutos. Incluso, eso era reprochado. Yo era muy nueva y estuve en el piso (atendiendo) muy pocos días porque no lo podía soportar, no me gustaba ese tipo de trabajo. No me gustaba la forma en la que los clientes me hablaban. No me sentía muy cómoda porque sentía que no sabía lo suficiente. Eso me ponía más nerviosa para poder solucionar un problema. Algo característico de los clientes de Estados Unidos, es que son muy exigentes. Si ya te notan un poquito el acento diferente al de ellos te tratan muy mal” (Ayelén, entrevista personal, 28 de enero de 2013).

Esta experiencia fue más corta que la anterior. Al mes de haber ingresado a trabajar, la compañía que la contrató, cerró y tuvo que despedir a todos sus empleados.

Si bien, su estadía en esta empresa fue corta, Ayelén notó que los mecanismos para controlar la labor de los operadores eran sumamente exigente:

“Ellos tenían una súper maquinaria al lado de cada operador, para controlar su trabajo. De hecho, los supervisores te mostraban periódicamente una planilla con todas las cosas que vos habías realizado durante el mes, las cuales te evaluaban, por ejemplo cuántas llamadas se te

habían caído (cortado), cuántas ventas habías hecho, cuántos reclamos habías atendido, cuántos días de estudio de tomaste al año, duración de las llamadas, ausentismos, etcétera. Todo eso te los iban midiendo y controlando a través de estadísticas. Yo, por ejemplo, tenía bien ventas, más alto de lo exigido, pero perdí la comisión porque se me había caído una llamada. Yo no conocía el sistema de ‘Avaya’⁵ y, sin querer, le colgué a un cliente. Por eso, no cancelé las comisiones de ese mes. Era una manera de amedrentar a los operadores. Ellos decían: ‘Mirá, vos laburás de la forma que nosotros te decimos que laburés, y si le colgás a un cliente no cobrás comisiones y te quedás con el básico’” (Ayelén, entrevista personal, 28 de enero de 2013).

¿Cómo reaccionó el cuerpo y la psiquis de Ayelén ante esta carga y presión laboral?, la respuesta de ella es la siguiente:

“Tengo problemas de espalda desde hace un montón de tiempo. Siempre que alguien me la toca, siento que tengo como un nudo y un dolor terrible. Pienso que es a causa de la mala postura por estar mucho tiempo frente a la computadora y por las sillas, que no son las mejores. También he tenido dolor de cabeza. La época en la que trabajaba de noche me molestaba mucho, y sufría de insomnio y de somnolencia. Nunca más volví a dormir normal” (Ayelén, entrevista personal, 28 de enero de 2013).

A pesar de todos estos malestares, Ayelén sigue actualmente trabajando para una empresa de Call Center. Sin embargo, las condiciones son totalmente diferentes. En primer lugar, trabaja para la misma empresa y no para una que presta servicios terciarizados. Esto se ve reflejado en una mejor remuneración y en mejores condiciones laborales (actualmente cobra un sueldo de 6500 pesos, mientras que un operador promedio cobra entre 3000 y 2800). Dado que trabaja para una empresa que presta un servicio médico de asistencia al viajero, no tiene un tiempo determinado para atender cada llamado y, lo más importante, es la calidad y la atención. El horario de trabajo es, de lunes a viernes, de 9 de la mañana a 3 de la tarde, por lo que está replantándose la idea de volver a la universidad. Pero esta vez, para cursar la carrera de Psicología. Para ella, en cada una de estas empresas debería haber un psicólogo:

“Deberían tener un gabinete psicológico que ayude a los operadores a enfrentar el trabajo que deben de realizar, que es muy estresante. Es muy difícil canalizar la bronca que la gente descarga sobre vos y que no es tu culpa, porque muchas veces el cliente te dice que ‘sos inepto’, ‘que sos un boludo’, ‘que no me ayudás’, etcétera” (Ayelén, entrevista personal, 28 de enero de 2013).

5 Software o administrador de llamadas que entrega información sobre el conjunto de las operaciones del Call Center: desde el número de llamados que desarrolla un operador, los minutos que duran cada uno de estos, a qué hora inició y concluyó su jornada laboral. También controla los tiempos de descanso y salidas al baño. La gran mayoría de los Call Center lo utiliza.

Ahora, ante el interrogante sobre cómo sería para ella el “Call Center ideal”, responde:

“Haría que todos los operadores reciban una remuneración por una tarea que es insalubre. Nadie puede estar (trabajando) mucho tiempo en un Call Center. Debiera ser igual que en cualquier otro tipo de trabajo. Segundo, hay otras instancias, para que sean menos insalubre, más descanso entre las llamadas, al menos 5 minutos mínimo; descanso visual; más tiempo en línea para poder resolver una llamada; un tiempo de descanso mayor para poder comer, una hora tal vez; los materiales de trabajo deben ser mejores, por ejemplo las vinchas, las computadoras, que son lentísimas, hacen que los clientes se enojen aún más porque no podés resolver su consulta a tiempo. Es lo mismo que a un minero le des la picota y no pueda trabajar. Creo que trabajar en un Call Center no me dejó nada para mi vida futura. Yo espero que un trabajo me deje algo... Pero ahora que lo pienso, creo que me enseñó a tener paciencia” (Ayelén, entrevista personal, 28 de enero de 2013).

La Supervisora

La historia de Ayamará, de 24 años, no es muy diferente a la de los otros entrevistados a lo largo de esta investigación. Ella, al igual que muchos jóvenes que terminan la secundaria, ingresó a la facultad, en su caso para estudiar Letras en la Universidad de Buenos Aires (UBA). Asimismo, buscó un trabajo de medio tiempo para poner juntar sus propios pesos e independizarse. Como muchas personas de su edad, uno de sus primeros trabajos fue como operadora de Call Center. ¿Cuál es entonces la diferencia entre Ayamará y los otros entrevistados? Es que ella fue la única entrevistada en esta investigación que, durante la ronda de entrevistas en profundidad, ocupaba en ese momento el cargo de supervisora. A lo largo de esta ronda de charlas, escuchamos una serie de críticas contra quienes ocupan esta posición, tildándolos de “acomodados”, “poco profesionales”, “carentes de conocimientos”, etcétera. ¿Es este el caso de Ayamará?, ¿cómo logró ascender?, ¿cómo ve la actitud de sus pares?, ¿y cómo vive ella las normas y los mecanismos de control que imperan en los Call Center?, son algunos de los interrogantes que fuimos dilucidando a través de una conversación personal con ella.

“Los Call Center, son una de las salidas laborales más fáciles. Antes tuve otros trabajos, pero este fue el primer trabajo en blanco que tuve. Antes trabajé haciendo ventas en la calle, lo que es mucho peor... con una jornada laboral que empezaba a las 9 de la mañana, pero que no terminaba hasta realizar las tantas ventas que te pedían, yendo casa por casa. También trabajé en la fábrica de un tío, que se dedica a la venta de matambres. El Call Center fue el

primero en el que tuve estabilidad, por decirlo de alguna manera. Fue lo menos grave que conseguí. Esto no implica que sea malo, ¿no?” (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

El primer centro laboral en el que trabajó, fue para una empresa que ofrece servicios de telefonía celular. Su misión, era responder a los mensajes, tipo de mensaje de texto, que enviaban los usuarios. Una situación similar a la que vivió también Ayelén.

“¿Viste que a veces ves mensajes que dicen ‘mandá la palabra tanto al número...’. Bueno, nosotros lo que hacíamos ahí era ver los mensajes de las personas que mandan efectivamente la palabra y tratábamos de engancharlos con algún servicio” (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

Su horario de trabajo era de lunes a viernes, de 11 de la noche a 6 de la mañana.

“Allí estuve unos meses, cinco o seis. Generalmente, es el promedio que puede llegar a estar una persona en un Call Center. En el segundo Call en el trabajé, hacía exactamente lo mismo. Estuve cerca de un año y medio, trabajando también a la madrugada, más o menos el mismo horario” (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

Su última parada, en esta corta pero intensa carrera como operadora de Call Center, fue para una empresa que presta servicios de Atención al Cliente para atender las consultas y reclamos de una importante compañía de telefonía celular en la Argentina.

“Fue la primera vez que me tocó hablar a través de un *headcell*”, señala. Durante su jornada laboral, que duraba seis horas, atendía un llamado tras otro, prácticamente sin tiempo de descanso entre una y otra:

“Eso no existe (el tiempo de descanso). Debería de existir un tiempo de descanso entre llamado y llamado, lo mismo que para el descanso visual. Lo máximo que llegué a atender en seis horas de trabajo, deben haber sido ciento y pico de llamados. A veces, cuando se caía el sistema, teníamos cola de llamados y la gente estaba aún más enojada” (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

¿De qué manera esta exigencia empezó a afectarle a la salud? Ayamará recuerda:

“Una vez estaba durmiendo y cuando sonó el despertador me desperté medio dormida empecé a decir el *speech* del trabajo: ‘Buenos noches, mi nombre es Ayamará, ¿en qué lo puedo ayudar?’ ¡Una locura! Nunca tuve dolor de garganta. Tampoco de oído. Lo que sí, en algún momento, me empezaron a dar contracturas y tendinitis. Me pasó de quedarme dura y pedirle a alguien que me ponga en auxiliar (fuera de línea) porque no podía moverme. Fui al médico y me dijeron que tenía que hacerme un espinograma. Lo que siempre me causó más estrés era el tema del horario. Trabajar de noche. Salía a las 3 de la mañana y uno no llega a

su casa, se acuesta y duerme. Uno llega a su casa se distiende un poco, necesita despejarse” (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

A raíz de este ritmo, finalmente debió abandonar sus estudios de Letras. Algo que siempre le llamó la atención a Ayamará sobre la mecánica laboral en los Call Center, es la control excesivo que hay para los operadores.

“En el primer Call que trabajé, habían espejos. O sea, además de cámaras, había espejos, porque eso permitía que te podían filmar de todos lados. Uno se perseguía bastante, no podías hacer nada por una cuestión de que te estén mirando todo el tiempo. Tenés que cuidarte si querés mirar la hora en el celular o si querés mandarle un mensaje a alguien. Es algo que se repite en todos los Call Center” (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

Esta etapa como operadora duró dos años. Gracias a su rendimiento, en 2012 fue ascendida a Supervisora, cargo que no le gusta del todo. Sin embargo, la oportunidad de acceder a un mejor sueldo fue decisivo a la hora de aceptar el puesto.

“Yo sé que hay gente que está acomodada (como supervisor), pero la verdad es que yo por suerte, nunca le debí favores a nadie en el trabajo y me ascendieron por mi capacidad. A mí me tuvieron que ir a convencer, porque yo no quería ser supervisora. Lo que me convenció fue cuando ví el recibo de sueldo de la supervisora” (entre risas) (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

Ante la pregunta sobre qué funciones debe realizar un supervisor, Ayamará responde lo siguiente:

“Un supervisor tiene que encargarse de que un grupo de trabajo cumpla con determinadas expectativas o reglas que impone la empresa. Por ejemplo, llegar puntual al trabajo, cumplir con las seis horas de logueo (en el caso de los operadores), atender un número determinado de llamados y retener clientes. No pasarse de algunos auxiliares: baño reglamentado 10 minutos; media hora de *break*; hacer que los operadores firmen unas planillas para saber a qué hora entraron y salieron, y la medición de su rendimiento, ya sea en calidad como en productividad. Mi trabajo es evaluado de acuerdo al resultado de todas estas métricas” (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

Para Ayamará, en este último punto hay una gran contradicción. Para ella, calidad y productividad “no van de la mano”.

“Vos para tener productividad, debes tener una llamada promedio de cinco minutos. Ahora, yo todas las llamadas que he auditado con mejor calidad, ni una dura cinco minutos. Por un lado está la empresa contratante de servicio que nos exige que a los clientes se les atienda de

la mejor forma posible y, por otro lado, la terciarizada (la que nos contrata) que nos exige un número determinados de llamados por día (en nuestro caso son 78), porque ahí está la clave de este negocio: cobrar por el número de llamados atendidos” (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

Como supervisora, y también como operadora, ha sido testigo de las exigencias a las cuales son sometidos día a día los operadores. Por eso, cada vez que puede, busca algún momento para que puedan distenderse:

“Trato de sacarlos de línea —con autorización, obviamente—, porque me gusta charlar con ellos, saber lo que estamos haciendo mal y para que se relajen. Trabajo en un horario en el que no está la gerencia, entonces les puedo pasar mate o repartirles algún bizcochito” (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

A pesar de estas medidas, Ayamará reconoce que existe un alto número de ausentismo laboral, la mayoría con licencias médicas por gastritis y faringitis. El amplio porcentaje de inasistencias con el que debe lidiar, además de otras metas a las que debe llegar mensualmente, muchas veces generan en Ayamará una gran frustración, que se traduce en apatía y en aislamiento:

“Vas viendo: estoy bien en calidad, estoy bien en retención, tengo que trabajar ausentismo, tengo trabajar productividad, etcétera. Son tantas cosas a las que tenés que llegar, que nunca llegás. Esta sensación trato de no traspasársela a mis operadores. Creo que tanta presión no contribuye en nada. Una vez leí un artículo de unos españoles que trabajaban en un Call Center que proponían crear uno que se abocara solo a ser un servicio. Hoy los Call Center no son un servicio, son un negocio. A ellos no les importa cómo atendés, esa es una excusa. Si no fuese terciarizado, no estaría esta presión de hacer las llamadas cortas, y no habría tanta preocupación por ‘uh, se perdieron tantas llamadas’” (Ayamará, entrevista personal, 3 de febrero de 2013).

Al momento de realizar esta ronda de charlas y entrevistas, Ayamará estaba evaluando la posibilidad de trabajar en la mañana como operador. Si bien, debería renunciar a su sueldo como supervisor, su intención es finalizar este año un profesorado en Historia que está cursando en un instituto del Gran Buenos Aires. El sueño de su vida, es ser docente...

Capítulo V: Análisis e interpretación de los casos

Para el investigador francés François Dubet (2012):

el sociólogo está en la sociedad, no al lado ni por encima; no es ni el diablo ni un dios, ni colaboracionista servil ni rupturista heroico. La sociología pone en evidencia desigualdades ocultas, obstáculos, injusticias flagrantes, a veces escándalos, pero lo hace explicando cómo funciona y se produce todo esto, en ocasión con la “complicidad” de las víctimas, dejando al desnudo mecanismos y procesos (p. 48).

A través de esta serie de entrevistas y conversaciones con estos quince operadores y exoperadores de Call Center, fuimos desglosando algunas de las normas y de los mecanismos de control que existen en estos centros laborales.

A simple vista, lo primero que llama la atención es que, a pesar de que estas empresas ofrecen diversos tipos de servicios, la forma de operar son bastante similares, ya sea en cuanto a la horas de trabajo, los minutos de descanso, los tiempos entre llamado y llamado, el monitoreo constante sobre los trabajadores, los sistemas de evaluación, la mecanización que generan los *speech*, etcétera.

Las enfermedades laborales, producidas probablemente por un “cuadro de estrés”, también son semejantes en todos los casos: problemas de espalda, pérdida de la capacidad auditiva y visual, dolor de cabeza y de garganta, cuadros de ansiedad y de depresión, fueron algunas de las más mencionadas. Sin embargo, el que llama más la atención porque es el único que repite prácticamente en todas las historias, es el síndrome de la “cabeza quemada”, también conocido como *burnout*. ¿Qué es y en qué consiste este síndrome? Lo veremos más adelante a través del análisis de unos estudios realizados por el actual Director Médico de la Asociación de la medicina del Estrés de Córdoba, el Dr. Pablo Cólica.

Con todos estos elementos recopilados, analizaremos en profundidad cómo se desarrollan y se aplican los conceptos de normas, control y estrés laboral en los Call Center.

1. Normas en los Call Center

*Este pueblo pertenece al castillo;
quien acá vive o pernocta, en cierto sentido vive o pernocta en el castillo,
y nadie puede hacerlo sin permiso del conde.*

El castillo
Franz Kafka

Una de las primeras cosas que llama la atención en lo que se refiere a normas en los Call Center es que estas, más que cumplir orden normativo como indica Davis (1984), “entran en conflicto con las inclinaciones biológicas”. Para el autor, “son controles” y, “por medio de ellas, la sociedad humana la conducta de sus miembros en forma tal, que éstos ejecutan actividades que llenan necesidades societarias y aún, a veces, a expensas de las necesidades orgánicas” (p. 50). Revisando el texto *¿Quién habla?*, el cual fue escrito, como mencionamos, por un grupo de operadores de Call Center, encontramos el siguiente ejemplo que evidencia (o más bien grafica) este “conflicto” entre el orden normativo con las inclinaciones biológicas:

La obediencia es evidente. Obediencia en el sentido más escolar del tema [...] Nos cambian de asiento si hablamos mucho, nos dicen que tengamos cuidado con tal o cual persona, que debemos usar tal o cual ropa, y tenemos que sutilmente pedir permiso para ir al baño. Habíamos leído que la escuela prepara los ciudadanos que las sociedad necesitan. Pero nunca pensamos que nos necesitaban para esto. La obediencia es tal que no tenemos derecho sobre nuestro propio cuerpo. La obediencia se juega palmo a palmo con la sumisión. (Varios autores, 2006, p. 67).

De acuerdo a las entrevistas realizadas, las principales normas laborales en los Centros de llamados consisten en jornadas de seis horas de trabajo (en su gran mayoría, durante seis días a la semana); un *break* o descanso que, según estima la ley, debe durar 30 minutos (aunque vimos que en algunos casos eran solo 15 a 25 minutos); un tiempo específico para ir al baño, que en algunos casos era de tan solo 10 minutos en toda la jornada laboral; *speech* o discursos estructurados para hablar con los clientes; estricta prohibición de realizar llamados de carácter personal (ya sea a través del sistema operativo o de un celular), enviar mensajes de texto o ingresar a Internet; también, está estrictamente prohibido que un operador corte un llamado o que insulte o le falte el respeto a un cliente durante la llamada; las llamadas, en casi todos los casos, deben durar una cierta cantidad de minutos (dependiendo de las exigencias de la empresa); cada operador o grupo de operadores es monitoreado, en términos de

productividad a través de controles de calidad, por un jefe, quien, en la mayoría de los casos, es conocido con el nombre de Supervisor. Esta enumeración y descripción de normas nos obliga a remitirnos a un párrafo del libro *Internos*, de Erving Goffman (1973), en el que señala que:

en las instituciones totales hay una escisión básica entre un grupo manejado, que adecuadamente se llama internos, y un pequeño grupo personal supervisor. Los internos viven dentro de la institución y tienen limitados contactos con el mundo, más allá de sus cuatro paredes; el personal cumple generalmente una jornada de ocho horas, y está socialmente integrado con el mundo exterior (p. 21).

Este sistema de normas, sumado al intenso monitoreo por parte de los supervisores, ¿puede ser considerado como un primer detonante de estrés laboral en los operadores? En su investigación *Experiencias laborales juveniles: Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina*, las sociólogas Andrea Del Bono y María Noel Bulloni (2008) señalan que:

uno de los temas más frecuentados en la literatura sobre call centers es el de las condiciones de trabajo que se registran en estos nuevos espacios productivos [...] Nosotros mismos hemos analizado detenidamente en estudios anteriores los elementos más característicos de dicha racionalización productiva: el control minuto a minuto del trabajo de los agentes; los estrictos dispositivos de control tecnológico y normativo, los sistemas más o menos sofisticados de evaluación continua de rendimiento y de calidad en tiempo real; la importancia dada al cumplimiento del trabajo prescripto —como saludar y despedirse del cliente, frases a utilizar, pasos a seguir en cada tipo de conversación, etcétera.—, la obligación de atenerse a ello para conseguir buenas valoraciones de calidad y los premios salariales vinculados a esta variable; la marcada distancia existente entre los agentes que ejecutan el trabajo y la jerarquía de supervisores que los controlan, evalúan y sancionan. A partir de todos estos elementos hemos llegado a referirnos a los agentes telefónicos de los primeros call centers estudiados como “robots humanos” programables” (p. 7).

La suma entre la cantidad de horas y las exigencias laborales durante cada jornada, también son elementos a tener en cuenta en este análisis. Muchas veces, seguir al pie de la letra estas normas genera problemas físicos y psicológicos en los operadores:

“El turno también era demasiado extenso. Yo tenía que ir a la facultad y llegaba con la cabeza quemada. Recibía una llamada tras otra. A veces también tenía dolores de garganta. Pero lo que más sufría era el cansancio mental, porque te podían tocar cinco reclamos seguidos” (Juan Fernando, entrevista N.º 1, *El Muro*).

“(El *speech*) Había que cumplirlo a rajatabla. Era un discurso largo. Había que decir: “Mi

nombres es... tanto tanto.... soy de la empresa... qué desea”. Después de 30 segundos de presentación hablaba con el cliente. Eso extrapólalo a 100 llamadas diarias, por 6 días a 600 personas diferentes, por un mes 2400 personas diciendo eso, todo el tiempo” (Álvaro, entrevista N.º 5, *Fenómeno Juvenil*).

“Salís (del trabajo) totalmente cansado... mentalmente agotado. Por ejemplo, con el tema del estudio, no podía leer. Conozco muchos casos de compañeros que han tenido que tomarse licencia psiquiátrica o que han estado medicados por ansiedad o pérdida de sueño. Y después también están las cuestiones físicas. En uno de los oídos escucho mucho menos. Después, siempre tuve muy buena vista, ahora tengo que empezar a usar anteojos. Yo le expliqué al oculista porque iba, él me dijo que el cuerpo no está preparado sostener tanto tiempo la concentración frente a la luz de la pantalla de una computadora. Incluso, hubo un año que se me dormía un pie. Me dijeron que era sedentarismo y que empezara a hacer deporte” (Ángel, entrevista N.º 13, *Error Fatal*).

La rigidez de este sistema normativo y de estas exigencias laborales, también puede interpretarse como un sistema disciplinario, el cual permite un ordenamiento en la división productiva de los trabajadores de Call Center. Para Micheal Foucault (1992):

la Disciplina es, en el fondo, el mecanismo de poder por el cual alcanzamos a controlar en el cuerpo social hasta los elementos más tenues por los cuales llegamos a tocar los propios átomos sociales, eso es, los individuos. Técnicas de individualización del poder. Cómo vigilar a alguien, cómo controlar su conducta, su comportamiento, sus aptitudes, cómo intensificar su rendimiento, cómo multiplicar sus capacidades, cómo colocarlo en el lugar más útil (p. 15).

Tomando en cuenta esta reflexión, es posible decir que esta conexión, entre norma y disciplina, genera un conflicto, que se traduce en control, excesiva carga laboral y, por ende, en problemas físicos y psicológicos producidos por un cuadro de estrés. Si bien, en la mayoría de las entrevistas las exigencias de las normas y el exceso de trabajo eran una de las principales causas de malestar en los operadores, tenemos algunos casos en los que esta situación no se dio de esa manera. La mayoría de estos, se remontan al inicio de este fenómeno de los Call Center en la Argentina. Por ejemplo, en el caso de Florencia, quien trabajó como operadora en 1996, reconoce que nunca vivió los embates y el rigor de este tipo de trabajo:

“No había una presión excesiva, además eran cosas fáciles de vender. Era la época del uno a uno, entonces era todo mucho más barato. Yo la presión la sentí más que nada en el proceso de selección. Fue muy exhaustivo, tuve como cuatro entrevistas para entrar. Los que estaban

estresados eran las personas que llevaban años. Los que éramos pasantes no sentíamos esa presión, porque ganábamos lo mismo, vendiendo mucho o nada. Muchos de ellos tenían que atender las quejas. En la época que yo trabajé no había celulares prácticamente. Después vino un *boom* de las comunicaciones y todo el tiempo tuvo celular, entonces me parece que eso también es parte de los cambios que sufrió este negocio” (Florencia, entrevista N.º 8, *Los Inicios*).

Esteban y Darío también vivieron esta primera etapa de este “fenómeno”, pero también fueron testigo en la evolución de las normas y de las exigencias laborales:

“En el primer año parecía un trabajo tranquilo. Al menos comparado con lo que es hoy. A partir del segundo año, empecé a tomar denuncias y reclamos. Eso empezó afectarme en el trato con la gente y de repente, empecé a tener *tics* nerviosos. Entonces fui al médico laboral y se quedaron sorprendidos y me recetaron *rivotril*” (Esteban y Darío, entrevista N.º 2, *El Tiempo*).

“Cuando yo empecé era diferente la modalidad de atención. Por ejemplo, el tipo de calificación que se le daba al operador por su desempeño, y la cantidad de llamados que recibía, era diferente. Vos podías tener a un socio (cliente) el tiempo que fuera necesario para atenderlo. La calificación era de acuerdo al servicio que vos le brindabas a este. Con el tiempo se fue incorporando y modificando toda la estructura de calificación” (Esteban y Darío, entrevista N.º 2, *El Tiempo*).

Frente a esta evolución y aceleración de los procesos, Esteban realiza una interesante analogía, la cual se puede extrapolar a otras situaciones de nuestra cotidianidad:

“Desde que comenzaron a tomarle el tiempo a los colectiveros, ¿qué pasó?, ¿cambió el sistema de circulación de tránsito?, ¿disminuyó?... ¡Aumento! Entonces qué pasa, si hay mayor cantidad de tráfico, hay mayor cantidad de accidentes, aumentan los conflictos con los pasajeros, aumentan la cantidad de errores. Lo mismo pasa en los Call Center con los operadores, mientras más rápido tratamos de resolver un llamado, más susceptibles estamos a cometer errores” (Esteban y Darío, entrevista N.º 2, *El Tiempo*).

Volviendo a Davis (1984), el investigador señala que: “la concepción de una norma entraña, por definición, un sentido de obligatoriedad. En determinada situación, el individuo debe observar cierta conducta. Si no realiza un esfuerzo con cumplir la pauta requerida, no se producirá condición la condición por la norma” (p. 54). En el caso de los Call Center, el incumplimiento de una de las normas se puede traducir en un apercibimiento o despido del operador. En esa situación, estaríamos frente a un caso de “desviación”. ¿Qué significa este concepto? “Los sociólogos definen la desviación como cualquier comportamiento que los

miembros de un grupo social *definen* como una violación a sus normas” (Light *et al.*, 1986, p. 168). Ante tales reflexiones, surgen los siguientes interrogantes: ¿cuál es el límite a la hora de idear una norma, para que esta no afecte el funcionamiento de una sociedad o, en este caso, de una institución?; ¿quién debe realizar esta regulación?; y por último, ¿puede considerarse un ser “desviado” aquella persona que se revela a un sistema normativo que, de una u otra forma atenta a sus dignidad humana? Emile Durkheim (1993) señala que “ser una persona es ser una fuente autónoma de acción. El hombre no adquiere esta cualidad sino en la medida en que hay en él algo que le es propio, que a él sólo corresponde y que le individualiza” (p. 209). Lo que puede apreciarse en la función que cumple un operador en un centro de llamado, es completamente opuesto a lo que señala Durkheim. La falta de libertad de acción debido a las exigentes normas que deben cumplirse, atentan directamente contra la naturaleza del ser humano de poder actuar con autonomía. Esta situación puede ser una de las causantes de estas crisis psicológicas y físicas en los operadores. Ahora, la pregunta ¿por qué optan por este tipo de trabajo?; ¿quién los obliga a trabajar?; ¿el mercado no les ofrece otra opción? Frases como “Es el único trabajo en el que no me pidieron experiencia previa” o “Es la única alternativa para poder estudiar y trabajar a la vez”, se repiten en varias de las entrevistas. La falta de un Ente regulador, en este caso de una Ley, también influye en la falta de regularización en las normas internas de este tipo de trabajos. Como muchos entrevistados denunciaron, existe una Ley del Teleoperador (ver Anexo) estancada en el Congreso Nacional hace cinco años. Esta, apunta a mejorar las condiciones laborales y a regularizar las normas en los Call Center. El proyecto de Ley propone, entre otras cosas, las siguientes normas:

- La jornada (laboral) no excederá de seis horas.
- El trabajo prestado no excederá de cinco días por semana.
- Cada trabajador/a gozará de su descanso semanal en al menos dos fines de semana por mes.
- Cada trabajador/a gozará de un descanso de 30 minutos al promediar la jornada.
- Cada trabajador/a gozará de un descanso visual de 15 minutos cada 2 horas trabajadas. Este descanso no se compensará con el que se otorgue diariamente durante la jornada.
- Existirá una pausa de diez segundos entre llamados.
- Se establecerán condiciones ambientales apropiadas para el desempeño de las tareas.
- Serán obligatorios diversos exámenes médicos anuales para controlar la salud de cada trabajador/a.

Para muchos investigadores, los orígenes de los procesos productivos y mecánicos que rigen en los Call Center, provienen de los principios y de los métodos diseñados por Frederick W. Taylor. De acuerdo a un artículo publicado por Anahí Gallardo Velázquez y Antonio E. Zarur Osorio (2010) en la revista *Gestión y Estrategia*, Taylor, un ingeniero nacido en Pennsylvania, Estados Unidos, en 1856:

trabajó en una empresa siderúrgica donde observó detenidamente el trabajo de los obreros encargados de cortar metal y, a partir de ello, aplicaría el método positivista a los procesos de trabajo para descomponerlos en tareas simples, cronometrarlas y establecer normas para su realización en tiempos determinados previamente y estandarizados (p. 100).

En el artículo, los autores afirman que:

la propuesta taylorista es la concreción de dos hechos centrales en la historia reciente del capitalismo: primero, la destrucción del saber total del trabajador para convertirlo en parcelado y, con ello, enajenarle la capacidad de decidir sobre su propio trabajo. Y segundo, el inicio de un modo de acumulación basado en la producción en masa (p. 101).

Esta hipótesis o afirmación, estaría respaldada por el concepto de “robots humanos” mencionado por Del Bono y Bulloni y por el testimonio de algunos de los entrevistados:

“En Atención al Cliente había que mantener ‘la sonrisa telefónica’. En la evaluación te repetían las monotonías, las repeticiones, las muletillas, etc. Te sentías como una máquina. Una vez una persona me dijo: ‘Querida, por favor, ¡pareces un *cassette!*’” (Laura, entrevista N.º 4, *Gran Hermano*).

“Una vez estaba durmiendo y cuando sonó el despertador me desperté medio dormida empecé a decir el speech del trabajo: “Buenos noches, mi nombre es Ayamará, ¿en qué lo puedo ayudar? ¡Una locura!” (Ayamará, entrevista N.º 15, *La Supervisora*).

A lo largo de este análisis, hemos podido apreciar que las normas en el interior de los Call Center cumplen un rol disciplinario, mecanizador y de control, con el objetivo de favorecer los procesos de producción. La rigurosidad y las exigencias de estas han generado, en muchos de los casos entrevistas, conflictos que se traducen en descontento y disconformidad hacia el propio trabajo y, lo que es peor, en cuadros de estrés que pueden ser peligrosos para la salud física y psicológica del operador. La falta de una legislación sobre este tipo de trabajos, facilita la creación de normas que atentan en contra de la biología del ser humano, transformándolo en una especie de máquina o, como mencionamos en un párrafo anterior, en verdadero “robot humano”.

2. Control en los Call Center

*Por un segundo, sólo, no ser yo:
Ser bicho, piedra, sol, u otro hombre,
Dejar ver el mundo desde esta altura,
Pesar el más y el menos de otra vida.*

Integral
José Saramago

Como se puede apreciar, los mecanismos de control en los Call Center están sujetos a las normas de estos. Conceptos como vigilancia, disciplina, supervisión, observación o monitoreo se repiten en la gran mayoría de las historias presentadas. Estos nos remite nuevamente a Michel Foucault (2008), específicamente al capítulo de “El panoptismo” de su obra *Vigilar y Castigar*. En él, señala que la herramienta paradigmática para alcanzar este objetivo es el *panóptico de Bentham*, el cual consiste en una construcción arquitectónica donde la distribución espacial, estratégicamente elaborada, permite vigilar cada una de las celdas desde una posición clave:

Este espacio cerrado, recortado, vigilado en todos sus puntos, en el que los individuos están insertos en un lugar fijo, en el que los menores movimientos se hallan controlados, en el que todos los acontecimientos están registrados, en el que un trabajo de escritura ininterrumpido une el centro y la periferia, en el que el poder se ejerce por entero, de acuerdo con una figura jerárquica continua, en el que cada individuo está constantemente localizado, examinado y distribuido entre los vivos, los enfermos y los muertos, todo esto constituye un modelo compacto de dispositivo disciplinario (p. 229).

Este sistema descrito por el pensador francés, y creado por Jeremy Bentham, comenzó a ser aplicado, en un principio, en cárceles y prisiones europeas a durante los siglos XVIII y XIX. Posteriormente, esta figura *panóptica* comenzó a aplicarse durante la Revolución Industrial en fábricas e industrias. ¿Es posible afirmar que este sistema de vigilancia penitenciario continua vivo y vigente en los Call Center? Ciertamente, en algunos de los testimonios se aprecia la presencia de un ente observador, que vigila cada uno de los movimientos de los operadores. Basta solo remitirse a la denominada “La Isla”, mencionada por Laura, la cual está situada en una posición estratégica en la cual pueden observarse todas las maniobras de los trabajadores. Los regulares controles de calidad y la audición de los

llamadas a cargo de los supervisores (o jefes de planta) y del denominado departamento de “Calidad”, también forman parte de este sistema que tiene como principal objetivo controlar cada movimiento de los operadores y medir y evaluar su rendimiento laboral.

En su libro *Sociología*, los autores Paul B. Horton y Chester L. Hunt (1988), señalan que:

muchas sociedades primitivas han logrado controlar el comportamiento de los individuos mediante las tradiciones, reforzadas por los controles informales del grupo primario, de modo que las leyes y los castigos son innecesarios. Pero con poblaciones más numerosas y culturas más complejas se han desarrollado gobiernos, leyes y castigos formales (p. 175).

Dada la complejidad de su estructura y de su organización, en los Call Center rige lo que denominamos en un principio como “control social formal”. El control social formal implica poder –algunas veces coerción– para regular el comportamiento de los individuos y de los grupos (Light *et al.*, 1986, p. 185). De acuerdo a los testimonios recopilados en esta investigación, ¿cómo y de qué manera se manifiestan estos sistemas de controles formales en el interior de los Call Centers? Estas son las respuestas que nos dieron algunos de los entrevistados:

“Yo me sentía como si estuviera en Gran Hermano, todo el tiempo te estaban mirando, o te están escuchando, o te retan porque decís esto o lo otro, sentías que te estaban observando. Los supervisores estaban en un lugar llamado “La Isla” que estaba en un espacio más elevado dentro del “call”, ellos estaban constantemente controlando lo que hacías, lo que decías, etc. Habían cámaras de seguridad. Había un sector que se llamaba Calidad que se encargaba de escuchar todo lo que decías” (Laura, entrevista N.º 4, *Gran Hermano*).

“había mucho control en las horas de descanso, por ejemplo si te pasabas unos minutos en la hora de descanso te llamaban la atención. También controlaban mucho lo que estabas diciendo, cuando no le gustaba lo que decías (al supervisor) se ponía al lado tuyo y te retaba o te llamaba la atención. Si te pasabas en el tiempo de llamado te gritaban ‘¡Vamos, apurate!’ Ellos conocen tu estilo de vida, te piden tu *mail*, tu *Facebook*, tu celular, etcétera” (Vanesa, entrevista N.º 3, *La Experiencia*).

“Vos sabías que cada llamado que caía te estaban escuchando. Cada Call Center tiene una unidad de control del servicio que chequea cómo estás haciendo el trabajo, de qué manera, y después te llaman y te dicen los errores que cometiste, las cosas que dijiste mal, etc.” (Martín, entrevista N.º 6, *Un antes y un después*).

“Ellos (las empresas de Call Center) tienen todo monitoreado de tal modo que pueden controlar todos los movimientos del trabajador. Desde escuchar cómo le responde, pasando por saber cuál es su promedio de resolución de una llamada, cuánto dura, con qué tono le contesta a un cliente, tienen mecanismos informáticos muy sofisticados, a partir del cual hacen que el sueldo de una parte está atado al rendimiento que entonces hace que estén permanentemente vigilados, sumándole a eso una tremenda presión” (Gustavo, entrevista N.º 10, *En la lucha*).

Revisando otras investigaciones y trabajos literarios relacionados con el trabajo en el interior de los Call Centers, fue posible encontrar testimonios similares a los que recogimos en esta investigación. Estos son algunos ejemplos:

“El cliente está insatisfecho, enojado, te agrade, y en 4 minutos tenés que convencerlo que lo que lo enoja no es tan así y de paso tenés que mentirle, venderle un producto. El estrés es insoportable, encima te están escuchando todo el tiempo”, Soledad, 25 años (Cerrudo y Cornejo, 2009).

“El control de calidad implica la promoción de una gramática que, a su vez, implica un control sobre el lenguaje, tanto para la atención como para la operación telemática y cada supervisor ejerce, por su parte, un doble control: de un lado, te escucha, y de otro, está viendo tu pantalla. La seguridad es interna pero también externa” (Varios autores, 2006, p. 37).

“Al cabo de un tiempo la realidad que se hace evidente muestra otra característica: si bien las horas son pocas, el cansancio que provoca el trajín laboral es excesivo. Lo primero que empieza a agotar es la presión de los tiempos, tiempos de logueos, tiempos de llamados, tiempos de descanso. Lo segundo que aparece es la productividad: cuántas más llamadas atienden, cuántas consultas se responden favorablemente, cuántas son derivadas a otros sectores porque no supieron contestar, etcétera. Luego esto se empieza a evaluar a nivel de grupos y hasta del sector en conjunto; el caudal de llamadas debe ser homogéneo para cada operador y se estipulan tiempos cada vez más irreales en el manejo de las llamadas” (Varios autores, 2006, p. 63).

En un artículo publicado en 2010 por la revista mexicana *Gestión y Estrategia*, llamado “Los nuevos usos de Taylor en el Control del comportamiento”, sus autores Anahí Gallardo Velázquez y Antonio E. Zarur Osorio (2010), señalan que “el control del proceso de trabajo se entiende como el conjunto de actividades que atañen a la vigilancia técnico-organizativa de la marcha de la actividad laboral”. Y agregan: “Desde Foucault hasta Drucker se ha señalado que el control del trabajo implica colocar a la gente en el espacio exacto donde

sus mayores habilidades puedan ser explotadas, así como observar su desempeño, vigilarlo, sancionarlo, apreciarlo” (p.103). Por su parte, Jordy Micheli Thiri6n (2007), autor del art6culo *Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*, afirma que:

la gesti6n de la fuerza de trabajo, a cargo de supervisores y de sistemas de m6trica de la operaci6n, no deja de ser opresiva y los trabajadores crean sus propias formas de resistencia, sin embargo, este doble juego de capacidad laboral y control de la direcci6n crean un sistema de producci6n masivo y que opera sin contratiempos, dentro de una l6gica de mejora continua (p. 53).

La raz6n de los exigentes controles laborales que imperan en los Call Centers tiene como principal objetivo aumentar la productividad, lo cual se traduce en una carga laboral excesiva que daña a los operadores de forma psicol6gica y f6sica, como veremos m6s adelante.

El Dr. Pablo C6lica (2009), m6dico internista cordob6s y autor del libro *El s6ndrome de estr6s en los Call Center*, tambi6n conoce como operan los mecanismos de control en estos centros laborales:

Las conversaciones son monitorizadas y grabadas por supervisores que en muchos sistemas operativos que utilizan pueden enviar mensajes intrusivos a la pantalla de cada trabajador donde se le remarca el tiempo que est6 utilizando, la necesidad de apurarse, de cortar r6pidamente y otras exigencias. Es habitual que los “l6deres” y supervisores se dirijan a sus subalternos de manera destemplada, imperativa, en voz muy alta y con gestos altisonantes procurando, de esa manera intimidatoria, que se apuren y “produzcan m6s” (p. 60).

Las palabras de C6lica, al igual que la de otros testimonios e informes sobre este tema, no solo apuntan a los mecanismos como tal, sino que tambi6n a c6mo se ejercen esto a trav6s de los jefes o supervisores. Muchos de los entrevistados hablaron de un abuso de poder de estos. Incluso Ayamar6, la 6nica persona entrevistada que ocupa este cargo en la actualidad, reconoci6 en las entrevistas un abuso por parte de sus pares. Sin embargo, ella tambi6n aduce a una presi6n por parte de las empresas que, como todo puesto de trabajo, debe cumplir con ciertas metas y objetivos. Sobre esta funci6n y el control que debe ejercer sobre los operadores, Ayamar6 señaala lo siguiente:

“Un supervisor tiene que encargarse de que un grupo de trabajo cumpla con determinadas expectativas o reglas que impone la empresa. Por ejemplo, llegar puntual al trabajo, cumplir con las seis horas de logueo (en el caso de los operadores), atender un n6mero determinado de llamados y retener clientes. No pasarse de algunos auxiliares: baño reglamentado 10

minutos; media hora de *break* (descanso); hacer que los operadores firmen unas planillas para saber a qué hora entraron y salieron, y la medición de su rendimiento, ya sea en calidad como en productividad. Mi trabajo es evaluado de acuerdo al resultado de todas estas métricas” (Ayamará, entrevista N.º 15, *La Supervisora*).

Volviendo al tema del poder, ¿cómo podemos definirlo?, ¿existe uno o varios mecanismos de poder?, ¿y de qué manera estos influyen en los mecanismos de control en los Call Centers? Para Michel Foucault (1992):

Poderes, quiere decir, formas de dominación, formas de sujeción que operan localmente [...] Se trata siempre de formas locales, regionales de poder, que poseen su propia modalidad de funcionamiento, procedimiento y técnica. Todas estas formas de poder son heterogéneas. No podemos entonces hablar de poder, si queremos hacer un análisis del poder, sino que debemos hablar de los poderes e intentar localizarlos en sus especificaciones históricas y geográficas. (p. 13).

Esto nos remite nuevamente al concepto de disciplina y como este cumple un rol preponderante en lo que se refiere a normas y a control. Enfocarse solamente en el concepto de poder, o en este caso, en el “abuso de poder” que puedan ejercer algunos supervisores de Call Center sobre los operadores, puede ser un arma de doble filo teniendo en cuenta que esta investigación carece de más entrevistas a personas que cumplan este rol. Lo cierto, es que el poder otorgado a ellos es el mecanismo principal para mantener el control y hacer cumplir las normas en estos centros de trabajo. Ahora bien, las consecuencias y el exceso de estas, serán parte del análisis del concepto de estrés laboral. Allí, sabremos cómo están entrelazados cada uno de los conceptos estudiados en este trabajo de investigación.

3. Estrés laboral (*burnout*) en los Call Center

“Las conversaciones se repiten: son injustificables. Aquí no debe el lector imaginar que está descubriendo el amargo fruto de mi situación; no debe, tampoco, complacerse con la muy fácil asociación de las palabras perseguido, solitario, misántropo”.

La invención de Morel
Adolfo Bioy Casares

El sociólogo francés François Dubet (2012), señaló en una oportunidad que, “para ser un buen sociólogo, hay que tener conocimientos de historia, economía y sociología...” (p.

118). En esta sección, analizaremos el concepto de estrés laboral, un término muy estudiado por los campos de la psicología y de la psicología social. ¿Puede la sociología entrelazar sus estudios con estos y otros campos del saber? Frente a este interrogante, Pierre Bourdieu (2008) afirma que:

la sociología no ha dejado de tropezar con el problema del individuo y la sociedad [...] La sociología toma lo biológico y lo psicológico como un dato. Y se esfuerza por establecer cómo el mundo social lo utiliza, lo transforma, lo transfigura” (p. 32).

Considerando esta afirmación del sociólogo francés, veremos cómo y de qué manera se detona el estrés en los Call Center, a través de los testimonios de las quince historias recopiladas en esta investigación.

Antes de comenzar a analizar cada uno de los testimonios, es importante realizar un repaso sobre lo que significa el concepto de estrés, en qué tipo de contexto se desencadena y cuáles son sus síntomas y sus consecuencias. Asimismo, realizaremos un paréntesis especial para analizar el síndrome de *burnout* o de la “cabeza quemada”, tan mencionado a lo largo de las entrevistas. Diversos investigadores, se refieren al estrés “como una experiencia producida a partir de determinadas situaciones ambientales o personales que son percibidas por el sujeto como peligrosas en algún sentido, y desencadenan vivencias emocionales, a la vez que activan una serie de procesos disponibles para afrontar esa situación y/o experiencia de estrés” (Filippi y Zubieta, 2010, p. 172). En el caso de los empleados y operadores de Call Center “el síndrome presenta características correspondientes a dos niveles, principalmente a desgaste emocional, con sentimientos de incompetencia y frustración y baja autoestima, de manera que es frecuente observar que las alteraciones por ansiedad y angustia se desarrollan junto a síntomas depresivos” (Cólica, 2009, p. 43).

En los siguientes cuadros elaborados por el investigadora italiana Patrizia Deitinger, extraídos del texto *Psicología y Trabajo: Una relación posible*, de Graciela Filippi y Elena Zubieta (2010), se distingue en el Cuadro N.º 1 entre las variables organizacionales causales de estrés las relativas a los contenidos del trabajo, por un lado, y en el Cuadro N.º 2, las relativas al contexto laboral, por el otro:

Cuadro N.º1

Características del trabajo que constituyen una fuente de estrés	
CONTENIDOS DEL TRABAJO	
Ambiente y equipos de trabajo	Entorno físico, exposición a elementos nocivos y problemas relativos a la confiabilidad, disponibilidad, adecuación y mantenimiento de equipos e instalaciones.
Tarea	Falta de variedad, ciclos de trabajo breves, trabajos fragmentados o sin sentido, incertidumbre elevada.
Carga y ritmos de trabajo	Sobrecarga o subcarga de trabajo, imposibilidad de control de los tiempos, altos niveles de presión temporal.
Programación del trabajo	Trabajo por turnos, programación rígida del trabajo, horarios imprevisibles, largos o que alteran los ritmos sociales.

Cuadro N.º 2

Características del trabajo que constituyen una fuente de estrés CONTEXTO LABORAL	
Cultura organizacional y funciones	Escasa comunicación, bajo nivel apoyo para la resolución de problemas y de desarrollo personal, indefinición de los objetos organizacionales.
Roles	Ambigüedad del rol y conflictos de rol.
Desarrollo de carrera	Bloqueo de la carrera e incertidumbre, falta o excesos de promociones, escasa retribución, inseguridad del trabajo, bajo valor social del mismo.
Control/Amplitud en decisiones	Baja participación en el proceso de toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo.
Relaciones interpersonales en el trabajo	Aislamiento social o físico, escasas relaciones con los superiores, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.
Relación familia - trabajo	Demandas conflictivas por parte del trabajo y de la familia, escaso apoyo de la familia, problemas debidos a las carreras dobles.

El Cuadro N.º3, también extraído del texto de Graciela Filippi y Elena Zubieta (2010), se presentan las consecuencias negativas que traen para las personas. Estas pueden ser de carácter médico, psicológico y conductual.

Cuadro N.º 3

Consecuencias del estrés	
Médicas	Aumento de la presión arterial, del colesterol, reducción inmunológica, fatiga, úlceras, diabetes, contracturas, problemas cardiovasculares, etc.
Psicológicas	Tensión, depresión, crisis nerviosa, ansiedad, depresión, propensión al abandono, insatisfacción laboral, irritabilidad, etc.
Conductuales	Disminución del rendimiento, ineficiencia, desmotivación, retrasos, ausentismos, accidentes laborales, pérdida del empleo, etcétera.

Muchos de los elementos mencionados en este último cuadro, coinciden con la experiencia vivida por el Dr. Pablo Cólica (2009). De acuerdo al especialista cordobés en medicina del estrés, los operadores de Call Centers afectados por ese síndrome:

llegan a la consulta desbordados emocionalmente. Refieren que desde hace un tiempo han cambiado su humor, están irritables y agresivos. Los comienzan a notar las personas de su círculo afectivo más íntimo, se preocupan las que son madres porque pierden la paciencia con sus hijos. Aparecen conflictos con sus parejas o familiares. [...] Tienen dificultades para conciliar el sueño o se despiertan varias veces con sensación de angustia, pensamientos negativos recurrentes sobre situaciones vividas en el trabajo. Se quejan de dolores de cabeza y habitualmente, se trata de jaquecas tensionales que generalmente comienzan en sus tareas y persisten durante varias horas; también sufren frecuentes contracturas musculares y dolores en el cuello, espalda y cintura” (p. 61).

Si bien, muchos de estos síntomas han aparecido en casi todos los testimonios recopilados, cabe señalar que ninguno de los entrevistados reconoce que estos se deban

exclusivamente a las normas o a los mecanismos de control. Todos apuntan a un contexto general, “a la tarea en sí”, “a la función misma”, a la mecanización del trabajo, la cual, de forma desglosada, integra las normas y los mecanismos de control. ¿Cuáles son los principales síntomas de estrés que han tenido los entrevistados y de qué forma se ha manifestado? Estas son algunas de las respuestas que dieron:

“El turno también era demasiado extenso. Yo tenía que ir a la facultad y llegaba con la cabeza quemada. Recibía una llamada tras otra. A veces también tenía dolores de garganta. Pero lo que más sufría era el cansancio mental, porque te podían tocar cinco reclamos seguidos [...] Es difícil saber si hace mal (para la salud) el hecho de estar en el Call Center, pero evidentemente te hace mal estar encerrado todo el tiempo. Un Call Center es como trabajar en un casino, vos no te das cuenta de nada de lo que está pasando afuera. Te das cuenta sólo de lo que pasa afuera del teléfono” (Juan, entrevista N.º1, *El Muro*).

“Sufría dolor de cabeza constantemente, cansancio mental. Era muy normal ver gente estresada. Había días que salía con dolor de cabeza, aturdido. En esa época iba al sicólogo, pero no creo que efectivamente por eso. No recuerdo si mis compañeros iban. Es muy probable sí, porque era un trabajo muy difícil de sobrellevar”[...]“Me parece que el estrés se produce netamente por el llamado, por el tiempo de escuchar al cliente. No creo tanto el control. Por supuesto que no ayudaba. Saber que estás siendo vigilado no copera” (Martín, entrevista N.º 6, *Un antes y un después*)

“Uno estaba durante seis horas sin poder descansar, más de 15 o 20 minutos, y es algo terrible, no para de sonar el teléfono, y son todos reclamos y reclamos que no los podés resolver. Las computadoras se cuelgan, no funcionan bien, entonces es una situación de mucha presión, de mucho estrés, que uno siente que no puede controlar, es una desmotivación muy grande y que fue haciendo que empezara a faltar. Comencé a sufrir taquicardia. Mi estado anímico era bipolar, estaba engendrando una depresión, hasta que finalmente renuncié” (Gustavo, entrevista N.º 10, *En la lucha*).

“Tengo problemas a la espalda desde hace un montón de tiempo. Siempre que alguien me la toca, siento que tengo como un nudo y un dolor terrible. Pienso que es a causa de la mala postura por estar mucho tiempo frente a la computadora y por las sillas, que no son las mejores. También he tenido dolor de cabeza. La época en la que trabajaba de noche me molestaba mucho, y sufría de insomnio y de somnolencia. Nunca más volví a dormir normal” (Aylén, entrevista N.º 14, *Cultivando la paciencia*).

De acuerdo a estos testimonios, los síntomas de estrés en los Call Center podrían dividirse en dos grupos: en físicos y emocionales. La carga laboral, la exigencia en cuanto al número de llamados, los controles de calidad y el constante monitoreo, sin duda son algunos de los factores que ayudan a desencadenar este síndrome. Muchos de los síntomas que sufren

los operadores están relacionados con lo que se denomina como *burnout* o síndrome de la “cabeza quemada”. Este concepto nace en Estados Unidos a mediados de la década de los setenta y ha sido estudiado por diversos psiquiatras y psicólogos. Uno de ellos, es la psicóloga de la Universidad de California, Christina Maslach. Entre 1981 y 1982, realizó una serie de estudios e investigaciones, llegando a la conclusión que esta enfermedad es:

la respuesta disfuncional que dan ciertos individuos que trabajan en profesiones de asistencia, a una tensión emocional de índole crónica, que se origina en el deseo de afrontar exitosamente los problemas de otros seres humanos. Este síndrome tridimensional está caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal (Filippi y Zubietta, 2010, p. 183).

Esta definición coincide con la del psicólogo e investigador de la Universidad de Valencia, Pedro R. Gil-Monte (2003), quien dice que:

el síndrome de quemarse por el trabajo se define como una respuesta al estrés laboral crónico caracterizada por la tendencia de los profesionales a evaluar negativamente su habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse con las personas a las que atienden, por la sensación de estar agotados a nivel emocional, por el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y conductas de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo, que son vistas de manera deshumanizada debido al endurecimiento afectivo del profesional (p. 183).

Retomando el trabajo de Maslach en esta materia, en su trabajo denominado *Burnout: A social psychological analysis*, señala que este síndrome se manifiesta a través de tres grupos específicos y habituales. Estos son:

- Agotamiento emocional: progresiva pérdida de las energías vitales y los recursos emocionales propios y la sensación de desproporcionado cansancio ante el trabajo diario con personas a las que el profesional debe atender. El sobreesfuerzo lleva a estados de ansiedad y fatiga. La persona siente que ya no puede dar más de sí mismo a nivel afectivo y se vuelve irritable. En el caso de los Call Center, el exceso de llamados, sumada a la presión de los tiempos y de los tratos de los clientes, son algunos de los elementos que engendran estados de irritabilidad, molestia, cansancio y falta de interés en los operadores.

- Despersonalización o deshumanización: el trabajador (en este caso el operador) se siente desmoralizado, pierde tanto la ilusión como la vocación y desarrolla sentimientos que se manifiestan en conductas negativas, de insensibilidad y de cinismo hacia quienes debieran ser los beneficiarios de sus servicios (las personas que llaman al Call Center) y hacia el propio rol

profesional.

- Falta de realización personal: es el progresivo retiro de todas las actividades personales no laborales y una focalización patológica en la tarea y en los problemas derivados de ella. Pérdida de ideales y, básicamente, un creciente aislamiento de las actividades familiares y sociales. El entorno percibe en el sujeto una tendencia a calificar al propio trabajo de forma negativa con sensación de insuficiencia profesional y baja autoestima personal.

¿En qué situaciones se pudo apreciar este agotamiento emocional, esta despersonalización y esta falta de realización personal? Esto es lo que dijeron algunos de los entrevistados:

“Yo notaba que a los tres meses había muchas personas que se marchaban, no aguantaban la presión. Es un laburo para estar seis meses con suerte. Siempre notaba el cansancio, me daba cuenta que muchos de mis compañeros no daban más. Los notaba lánguidos, pusilánimes y desganados” (Álvaro, entrevista N.º 5, *Fenómeno Juvenil*).

(Los Call Center son) “una maquinaria inhumana. El empleado es solo un número, no tienen ningún valor. Son empresas que cambian a la gente como figuritas. Son empresas que tienen mucha rotación de personal. Allí, sobrevive el más fuerte” (Diana, entrevista N.º 7, *Un número más*).

“Había momentos en el día en el que la gente estaba más estresada y cansada por hablar tanto por teléfono. Es un trabajo muy metódico. Como el tipo de la construcción que le está pegando todo el tiempo a un clavo, como Chaplin en la película *Tiempos Modernos*. Era lo mismo, pero por teléfono” (Hernán, entrevista N.º 9, *La Táctica*).

“Son durísimos (los Call Center) porque aparte de la presión de los tiempos, te están escuchando, te están evaluando todo el tiempo. Por ejemplo, si vos te olvidabas de decir algo o hacías algo mal, la calificación era ‘Error fatal’. Para la empresa vos cometías un error fatal... ¡es muy fuerte!” (Ángel, entrevista N.º 12, *Error Fatal*).

En un artículo publicado por la académica de la Universidad Nacional de San Luis, María Cristina Marrau (2009), denominado *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout)*, en el marco contextualizador del estrés laboral, señala que:

se ha concluido que el entorno laboral y las condiciones de trabajo son los únicos factores que intervienen en la etiología del síndrome de quemarse por el trabajo. Por lo tanto, la prevención, pasa necesariamente, por modificar las condiciones de trabajo con la participación de los trabajadores, en especial aquellas condiciones que afectan de manera

negativa a los aspectos psicosociales del trabajo como es la calidad de las relaciones interpersonales (p. 173).

Sin embargo, hay que tener en cuenta otro factor y es que este tipo de trabajos están constantemente sujetos al ruido ambiental, otro elemento causante del estrés. Según Carolina Hernández (2010), Channel Marketing Manager de GN Netcom España, el ruido, incluso a niveles bajos, puede provocar estrés ya que aumenta la tensión arterial y esto puede derivar en problemas graves de salud como trastornos cardíacos, estomacales o nerviosos. De hecho, se sospecha que sea causa incluso de enfermedades cardíacas y úlceras de estómago” (p. 50). Y agrega: “Sin duda alguna, los Call y Contact Center son las organizaciones que más se están viendo afectadas y preocupadas por esta problemática ya que sus trabajadores pasan varias horas al día atendiendo el teléfono” (Hernández, 2010, p. 50).

Hay diversos factores que influyen en el desarrollo de un cuadro de estrés en un Call Center. Muchos tienen relación con la función en sí, la de atender llamado y la de exponerse, en muchas ocasiones, a reclamos de clientes furiosos. Sin embargo, se puede observar que la exigencia y las normas a cumplir en cada jornada laboral, también alimentan este proceso marcado de cuadros físicos y psicológicos. ¿Qué pasaría si los Call Center propusieran un mecanismo de trabajo más flexible, quizás con menor monitoreo y con más tiempo y con mayores herramientas para que los operadores puedan atender cada llamada? En un próximo capítulo, se expondrán algunas de las soluciones que ofrecen los propios operadores para hacer de este trabajo, más digno y humano.

Capítulo VI: Informe de Observación de Campo

1. Elaboración del Informe

Pasaron varios meses, hasta que en un día de aquel otoño se produjo el segundo encuentro decisivo. Yo estaba en plena investigación, pero mi trabajo estaba retrasado por una inexplicable abulia, que ahora pienso era seguramente una forma falaz del pavor a lo desconocido.

Vigilaba y estudiaba los ciegos, sin embargo.

Sobre héroes y tumbas
Ernesto Sabato

Al igual que Erving Goffman en su obra *Internados*, en esta investigación quisimos internarnos en las profundidades del mundo de los Call Center y, de esta manera, comprender el funcionamiento de estos centros laborales. La observación y la interacción con el trabajo en sí, fueron claves para poder elaborar nuestra hipótesis y para tener “experiencia vital”. Para Norma Mendizabal (2001), “la experiencia vital se refiere a los conocimientos que posee el investigador a partir de su ejercicio profesional y vivencia sobre el tema estudiado, que dan lugar a una mirada calificada sobre el tema”. Y agrega: “El conocimiento no surge no sólo de la bibliografía publicada, sino de ‘papers’ y estudios no publicados, de charlas de grupos de investigación, los ‘colegios invisibles’, de la asistencia a congresos, y de consejos brindados por maestros conocedores del campo de estudio” (Vasilachis, 2006, p. 77). En este caso, ideamos un diario de campo compuesto con notas que registraron información detallada de nuestra experiencia como operador de Call Center. Como bien señalan Taylor y Bogdan (1992), “el trabajo de campo está caracterizado por todos los elementos del drama humano que se encuentran en la vida social: conflicto, hostilidad, rivalidad, seducción, tensiones raciales, celos. En el campo, los observadores suelen encontrarse en medio de difíciles y delicadas situaciones” (p. 63). De acuerdo a esta afirmación, nuestra experiencia (como verán en este capítulo) no fue la excepción.

Si bien nuestra experiencia como operador duró aproximadamente ocho meses, nuestro diario de campo registra anotaciones de un poco más de un mes, específicamente, desde el 2 de septiembre hasta el 8 de octubre de 2010. En este, intentamos plasmar todas las sensaciones, acontecimientos y hechos que ocurren durante la jornada laboral. A través de este Capítulo, presentaremos fragmentos de este diario y analizaremos cada uno de estos de

acuerdo a la base teórica y bibliográfica que hemos recolectado en esta investigación.

2. Diario de Campo: Bitácora de Call Center

- 'Buenas noches, mi nombre es Benjamín Tàpies... ¿en qué lo puedo ayudar?'

Una frase que hice más de 100 veces el día de hoy y que se me viene a la mente ahora que estoy escribiendo estas líneas. Estuve durante 6 horas consecutivas –al igual que ayer– atendiendo un llamado tras o otro. A las 10 de la noche, cuando me tomé el break (descanso) estaba con la ‘cabeza quemada’.

Diario de Campo, 28 de septiembre de 2010

La necesidad de escribir un Diario de Campo surge al inicio de nuestra tercera experiencia como operador de Call Center. Las similitudes con las dos vivencias anteriores, nos obligaba a plasmar por escrito el ambiente, las sensaciones, las conversaciones y todo aquello que permitiese graficar de mejor forma cómo se vive día a día una jornada laboral en un Call Center. Así, a partir del 2 de septiembre de 2010 hasta el 8 de octubre del mismo año, escribimos todos los días, después de cada jornada, las sensaciones vividas. Sin duda, la experiencia, además de describir cada detalle del ambiente, fue un viaje introspectivo e íntimo, en donde deja relucir por algunos momentos, la esencia más oscura y luminosa de nosotros, como también de nuestro entorno.

Todo inicio en un Call Center, comprende un proceso de adaptación. Este puede durar de dos semanas a un mes, dependiendo la cantidad de funciones a realizar. En esta última experiencia, hubo una preparación de dos semanas antes de atender llamados. La tarea, en un principio, era muy simple, “dar autorizaciones” a las tarjetas de crédito de una empresa muy reconocida a los socios (o clientes) que realizaban compras “grandes” o “sospechosas”. Cuando el trabajador de un local comercial pasaba la tarjeta de unos de sus clientes por el *posnet* y este le solicitaba “pedir autorización”, debía comunicarse telefónicamente con la empresa emisora de la tarjeta (en este caso con nosotros). Nos explicaba la situación y debíamos realizarle una serie de preguntas de identificación al cliente, antes de poder darle la autorización. De responder mal alguna de las preguntas, esta debía ser negada. Dar una autorización, sin realizar de forma correcta el proceso de identificación, podía ser causal de despido. Por eso, cada una de las llamadas era escuchada por exoperadores, quienes a su vez,

preparaban informes a los coordinadores de cada operador. Este tipo de tarea se repetía día tras día, volviéndose una función mecánica y desgastante. Sin embargo, al principio parecía una tarea fácil y cómoda de llevar. También nos daba una noción sobre el ambiente y lo que creíamos que era la “clave para ser un buen operador”. Así refleja esta frase de nuestro Diario de Campo:

Hoy fue un día tranquilo. Trabajé de 20 a 24 horas. No hubo grandes novedades con los clientes, aunque hubo muchos llamados que no comprendí muy bien y simplemente los derivé a otra sección. Llama la atención que la gente –aunque no entienda nada– cree entender (o creer) todo lo que un operador le dice. El mejor operador, no es el que soluciona los problemas del socio, sino el que mejor maneja el transcurso y los tiempos de la conversación o, en otras palabras, el que logra sacarse de encima con mayor eficiencia y educación, al cliente. En cuanto al ambiente, todo muy tranquilo. Algunos programas no funcionaron bien. Con los chicos conversamos en el *break* sobre mi nueva función y nos reíamos de lo poco que sabía y de cómo zafaba de los momentos más complicados (como por ejemplo, derivando al banco) (*Diario de Campo*, 2 de septiembre de 2010).

Con el pasar de los días, las tareas y el flujo de llamadas fue aumentando. Fue en ese momento en el que comenzamos a sentir el rigor del trabajo y en donde aparecieron nuestras inseguridades, los problemas con la gente (los clientes) el estrés y el malestar en general. Este es un fragmento de nuestra primera semana como observadores participantes:

Nuevo día de 8 horas en el Call Center. La verdad es que es muy desgastante. Aunque hice menos llamados que ayer (hoy hice unos 120 o menos, aproximadamente), terminé con la “cabeza quemada”. Además el calor que hay en ese lugar por momentos es insoportable. Pregunté si había calefacción, pero los chicos me dijeron que no. Me imagino que debe ser por la cantidad de computadoras encendidas y el calor humano. Ni me quiero imaginar cómo debe ser en verano (algunos me dijeron que encendían el aire acondicionado y otros me dijeron que en algunos lugares había un calor insoportable... veremos como es si llego a trabajar en el verano). Otra cosa, no sé si mi cabeza empieza a funcionar peor después de 6 horas con vincha, pero siempre en la noche me es complicado comunicarme hablar con los socios o clientes: no me escuchan o no me entienden... la verdad es que no sé qué es lo que ocurre. He pensado que también se puede tratar de unos problemas técnicos. En la tarde quizás empeora el funcionamiento de las llamadas. Lo cierto es que al final del día ya no daba más... me quería ir para mi casa (*Diario de Campo*, 7 de septiembre de 2010).

Conceptos como el de “cabeza quemada” comienzan a aparecer. Además, de los problemas que implica la tarea en sí, la precariedad de las herramientas de trabajo (computadoras, vinchas, calefacción, etcétera), comienzan a incidir en nuestro desempeño.

Después de 6 horas de trabajo, empiezan a sentirse los primeros malestares: cansancio, dolor de cabeza e impotencia. La energía que se recibe entre llamado y llamado erosiona paso a paso nuestro “espíritu”, dejando al final del día una sensación negativa, de la cual solo queremos escapar. Otro elemento en común que vimos en este Call Center con los otros dos en los cuales trabajamos, fue la excesiva vigilancia. Los coordinadores (jefes) no dejaban de monitorear nuestras llamadas. Había cámaras de seguridad por todos lados. Los controles iban desde el tiempo de llamados hasta los minutos para poder ir al baño.

Un punto que no había tocado era sobre las cámaras de seguridad. En la planta o piso donde yo trabajo debe haber más de cinco cámaras. Es increíble la vigilancia que hay en este tipo de lugares... con guardias que te revisan la mochila cada vez que sales. Muchas veces voy en el ascensor y pienso que hay alguna cámara por ahí oculta. Es muy loco. Quizás haya una. ¿No será mucho para un lugar de trabajo? Además que controlan todo: las veces que te conectas, que vas al baño, el tiempo de *break* (descanso), todo suma, es un control constante con los operadores, quienes tienen sólo 25 minutos de relajo (cuando la ley indica 30). Es como estar en un encierro, en una mina... quizás la mina del siglo XXI o una fábrica textil de aquellas películas antiguas (como una de Charles Chaplin que me recomendaron). Cómo me gustaría estar en otro trabajo. De todas maneras, agradezco estar ahí por ahora. Da rabia que con unos pequeños cambios, el trabajo podría ser mucho más agradable y, seguramente, el resultado sería diferente (*Diario de Campo*, 13 de septiembre de 2010).

Dentro de la oscuridad (y de la hostilidad) que pueden sentirse en lugares como estos, también hay gesto de profunda humanidad, de compañerismo, incluso surgen lazos afectivos sumamente fuertes. Quizás el hecho de estar juntos bajo una misma presión genera este tipo de conexiones que, en muchos casos, trasciende al plano laboral. Noviazgos, amistades, cumpleaños, etcétera, todas aquellas cosas que parecen tan pequeñas en la cotidianidad se viven con una intensidad diferente, que nos recuerdan la propia humanidad dentro de un trabajo tan mecánico, intenso y monótono.

La chica que estaba la otra vez detrás de mí (Constanza), estaba en otra posición y me saludó con la mano. Fue un breve momento que endulzó mi vida antes de sumergirme en este inhóspito bombardeo de llamadas. Me llamó la atención en mi *box*, probablemente puesto por otra persona que se sienta antes que yo en ese lugar, que decía: “sólo yo y mi alma”... (*Diario de Campo*, 16 de septiembre de 2010).

También, es un espacio para conocer historias humanas, muchas ellas de esfuerzo; otras tristes y otras divertidas. El Call Center permite generar ambientes diversos. Cada persona tiene su historia y, a través de esta, es posible saber qué lo llevó (u obligó) a ejercer

este tipo de trabajo. Sin duda, la historia de Esteban (a quién entrevistamos para esta investigación) fue una de las que más nos llamó la atención. No solo por el vínculo de amistad que se forjó, sino también por la bondad y la calidad humana que siempre mostró para con los demás. A pesar de estar inserto de una situación adversa y ajena a su naturaleza como músico.

Durante el *break* de 15 minutos –porque mi jornada fue de 4 horas (cuando es de 8, son 30)– Esteban me contaba los roces que ha tenido últimamente con Patricia (nuestra jefa). Se le ve cansado y se nota que ya no aguanta más este trabajo. Esteban (40 años) es casado, con dos hijos. Estudio música durante 5 años en la UBA y antes de entrar en el Call Center, trabajaba de forma independiente tocando la flauta travesa. Un día, sufrió una descompensación neurológica, lo que le dejó secuelas de por vida, por lo que no pudo seguir tocando la flauta como antes. Entonces debió buscar otros rumbos para mantener a su familia... Trabajó como cartero para *Correo Argentino*. La paga era menos de 1000 pesos y debía andar en una bicicleta que le estaba rompiendo las rodillas. Entonces decidió postularse a un puesto de operador de Call Center. Postuló a la empresa y quedó. Fue un trabajo como él mismo me confesó “que le cayó del cielo”. Sin embargo, pienso en el tremendo sacrificio que tiene que hacer todos los días por estar en este lugar que odia y que lo mantiene lejos de su verdadera vocación, la música (*Diario de Campo*, 1 de octubre de 2010).

Historias como la de Esteban se repiten con frecuencia en este tipo de trabajos. Si bien, por lo general trabajan personas más jóvenes, alrededor de los 25 años, siempre se encuentran testimonios como estos, en donde hay una historia de vida marcada por el esfuerzo y la falta de oportunidades. Quizás este tipo de historias se vive en todos los trabajos. No obstante, por una u otra razón que nos es difícil de explicar, logran aparecer con mayor frecuencia en los Call Center. Sin duda, son lugares en donde se aprende (y se descubre) mucho sobre el verdadero valor de la esencia humana. Algo que no tiene forma de medirse. Solo se siente.

Llama la atención la cantidad de personas que trabajan en un Call Center. Donde trabajábamos, era un edificio de tres o cuatro pisos. En cada piso, había al menos unas 150 personas. Todas hablando a la vez, sin parar. La empresa no paraba, funcionaba las 24 horas. Ni bien terminaba su jornada un operador lo reemplazaba otro. Por su puesto que a la noche, después de las 22 horas, el flujo de gente disminuía (y los llamados también). Pero era una máquina que no descansaba. Y mientras transcurre esta bitácora, continúan los problemas físicos y comienzan aparecer los psicológicos, en donde los problemas personales se mezclan con los laborales:

Hoy fui al médico, por lo que llegué al trabajo a eso de las 17.30 horas, aprox. Subí al piso y busqué una máquina para loguearme... probé en cinco MÁQUINAS, pero todas estaban malas. Finalmente me pude loguear pasadas las 18 horas. La verdad es que no hay palabras para describir la tensión que se vive entre cada llamada. Por momentos hay pánico por atender las llamadas y, lo peor de todo, es que caen una tras otra. Es tremendo. Hoy ni siquiera quería atender, una verdadera porquería. Gracias a Dios no estuvo tan intenso como otros días. Tuve bastante “avay” entre las 21 y 24 horas. De todas maneras, tuve algunas llamadas para el olvido... es muy frustrante contestar llamados y no saber qué mierda decir. Creo que los operadores –y yo, como operador– no estamos preparados. Debe haber un trabajo psicológico o, tener un temperamento muy fuerte para soportar las llamadas. Son como balas en el cerebro que te van quemando lentamente y lo único que puedes hacer es resistir. Por suerte mañana no voy (tengo franco por ir al médico). En cuanto a mi investigación, no sé cuál camino ir. Hay muchos sentimientos encontrados... cuesta desligarse de todo eso y ser más frío a la hora de pensar en el trabajo 100% (*Diario de Campo*, 20 de septiembre de 2010).

Podríamos decir que nuestra relación con la coordinadora (Patricia), osciló como un péndulo entre el “amor y el odio”, por así decirlo. Si bien, su calidad y bondad humana eran innegables, muchas veces las presiones del entorno generaban conflictos que, por momentos, caían en estados de extrema tensión. No obstante, también habían ocasiones de distensión para charlar e, incluso, para felicitar.

Viernes. Fue un día extraño. No tuve muchas llamadas (mucho “avay”), pero sí mi primer reto. Gestioné mal un caso en *Teleseoft* y derivé una llamada equivocada a otro operador. Al parecer, el cliente estaba enojado y dijo que el operador que lo había atendido –en este caso yo– “no sabía nada”. Ahí la operadora, le pidió el número de caso y se percató del error. Ella, inmediatamente, le comentó de la situación a Patricia, mi coordinadora, como se veía venir, ella me pidió poner mi estado en devoluciones (en espera) y hablar con ella. Me acerqué a las dos –operadora y Patricia– ambas me hicieron percatarme de mi error. Yo lo reconocí y, al mismo tiempo, me puse muy nervioso, no sabía qué decir. En ese momento, y de forma inesperada, Patricia se alteró y me empezó a gritar: “¡No podemos quedar como unos pelotudos!” Yo, sorprendido por la reacción, dado que había reconocido mi error, no hice nada más que callarme o, al menos, tratar de detener ese incómodo momento. Varias personas del Call escucharon la discusión. Probablemente fue el momento más polémico y discutido de la tarde... (*Diario de Campo*, 10 de septiembre de 2010).

Momento como ese contrarrestaban con otros, en los cuales la coordinadora (Patricia) parecía una persona sumamente accesible. Al fin de cuentas, todo dependía de nuestro desempeño.

Una buena noticia fue que Patricia me felicitó. Me superé en un 12% en el HT (tiempo por llamada) alcanzando un 76% de efectividad. Nada de mal teniendo en cuenta que esta es mi tercera semana con Centro de Atención al Cliente. Además, es un respiro después de tanto reto y presión por parte de ella (*Diario de Campo*, 22 de septiembre de 2010).

Los *boxes* del lugar muchas veces eran bastante fríos e inhóspitos. Contaban solo con una vincha y una computadora vieja para dejar registrado cada llamado. Muchos de estos equipos comenzaban a sentir los embates del tiempo. Algunos estaban rotos, otros rayados. Sin embargo, en fechas especiales, como por ejemplo el Día de la Primavera, eran decorados con temáticas especiales. Por una u otra razón, ayudaban a mejorar el ambiente del lugar. La gente se veía más distendida y contenta.

Los *boxes* al igual, al igual que ayer, siguen decorados por el tema de la primavera. No sé si esto influye en el estado de ánimo de los operadores. Probablemente sí. Me imagino que al menos hace de un lugar más alegre y colorido, y no tan gris como parece ser (*Diario de Campo*, 23 de septiembre de 2010).

La vida en el interior de un Call Center transcurre, por momentos, sumamente lento. Una hora puede transformarse en diez y las emociones, marcadas por la intensidad de cada llamado, por el mal trato de las personas que se comunican o por la misma presión que el trabajo ejerce, aflora una serie de sentimientos personales, que sin duda quedaron plasmados en este Diario de Campo. Por supuesto, muchas de ellas, por tratarse de temas personales, no fueron incluidos en esta bitácora. Y así lo demuestra el cierre de este “Informe sobre Sordos”, concluido el 8 de octubre de 2010:

Recuerdo que antes de empezar este diario, una profesora me había comentado que se transforma (el Diario de Campo) en un proceso muy personal. Y es así, en el Call me he enfrentado a todos mis demonios personales. O al menos, a muchos de ellos... (*Diario de Campo*, 8 de octubre de 2010).

Capítulo VII: Conclusiones finales

A lo largo de esta investigación, no sólo intentamos presentar algunos elementos en común que se presentan en el interior de los Call Center y que pueden afectar al desempeño de sus trabajadores, sino que también quisimos explorar y mostrar la realidad laboral que muchas personas viven en este tipo de trabajos. Si bien nuestro trabajo no puede ser visto como una visión general sobre los Call Center, dado que esta investigación está basada en un muestreo cualitativo de quince entrevistas en profundidad, creemos que da algunos señales y elementos, los cuales se repiten en cada uno de los testimonios recopilados y que, de una u otra forma, pueden ayudar a generar estudios aún más profundos (e inclusive, estadísticos) del mundo del *telemarketing*, que tengan como fin mejorar este espacio laboral que hoy en día es una de las principales (sino la principal) fuente de trabajo para miles de jóvenes argentinos de entre 18 y 30 años.

Volviendo a nuestra investigación, como bien señalamos, encontramos en cada uno de los testimonios de nuestros entrevistados una serie de normas y de exigencias a las cuales deben (y en algunos casos debían) someterse para cumplir con lo que el Call Center les imponía. A continuación, nombraremos algunos de los conceptos que se repiten en gran parte de estos testimonios:

- 1) Exceso de llamados: En la gran mayoría de los casos superaba los 150 llamados, en una jornada que solo dura seis horas.
- 2) Tiempo y duración de los llamados: Llamados cortos con resolución rápida. En la gran mayoría de los casos no debe superar los 2 minutos. El tiempo de descanso entre llamado y llamado, es prácticamente nulo.
- 3) Tiempo de descanso: El promedio de los tiempos de descanso, para una jornada laboral de seis horas, no dura más de 20 minutos. En algunos casos solo 15. En algunos testimonios pedir permiso para ir al baño en plena jornada, significaba perder minutos en el tiempo de descanso.
- 4) Vigilancia y monitoreo: El control en este caso se ve reflejado en cámaras de seguridad, en la vigilancia y observación por parte de los supervisores, en la audición de cada una de las

llamadas y en los *software* y correos electrónicos de las computadoras. En la gran mayoría de los casos, miden el tiempo en línea y fuera de línea de los operadores. De esta manera, se puede monitorear el tiempo trabajo y que se cumpla la normativa exigida por el Call Center.

5) Controles de calidad: Evaluaciones de los supervisores para medir el rendimiento laboral de los operadoras. A través de escuchas, se controla que el *speech* utilizado sea el correcto, el tiempo de llamados y el tiempo en línea de los operadores, así como también el tiempo fuera de línea, específicamente en los tiempos de descanso.

6) Escaso conocimiento operativo: Muchos de los operadores y exoperadores entrevistados destacaron la escasa preparación en cada una de sus tareas. Pareciera ser que, a pesar de las exigencias en términos de *speech* y atención exigidos por la empresas, la capacitación para que estos procesos resolutivos sean óptimos parecen carentes de profesionalismo, lo cual genera inseguridad por parte del operador y, por ende, molestia de la persona que llama y espera una respuesta. En algunos casos, señalaron estar incluso mejor preparados que sus propios jefes (supervisores).

7) *Speech* estructurados: Si bien esto es controlado a través de los controles de calidad, cabe destacar la función de estos en las tareas de un operador de Call Center. Tanto en el caso de Ventas como de Atención al Cliente, las empresas (al menos en el caso de los entrevistados), ponían especial énfasis en qué cosas debían (y no debían) decirles a los clientes, a través de discursos que deben respetarse al pie de la letra generando una labor mecánica e impidiendo que el propio trabajador busque alguna alternativa, cuando el mismo *speech* no puede satisfacer ni solucionar las necesidades del cliente.

8) Tecnología: Preocupa en los casos entrevistados, el pobre mantenimiento de los equipos y de las herramientas de trabajo. Específicamente el de las computadoras y el de las vinchas. Esto, de acuerdo a los testimonios de los entrevistados, afecta directamente su desempeño laboral, produciendo conflicto y contradicción con los propios reglamentos de la empresa del exige. Por ejemplo, resolver rápido un caso cuando la propia computadora no funciona para que esto se logre en tiempo y forma.

Los elementos mencionados, además de repetirse en gran parte de las entrevistas, también son indicados como responsables del malestar (estrés laboral) que viven dentro de los

Call Center. Determinar si todos estos elementos son las principales responsables y causantes de las anomalías y cuadros de estrés que viven en el trabajo, es algo que no pudo ser corroborado a través de esta investigación. Sin embargo, teniendo en cuenta los conceptos analizados en esta investigación sobre estrés laboral, los síntomas y los propios testimonios, logramos recopilar las afecciones más mencionadas por los propios operadores, las cuales están relacionadas con el concepto de estrés laboral y sus síntomas en este trabajo. Ahora, nombraremos dichas afecciones y una descripción de estas, teniendo en cuenta lo descrito en las entrevistas:

1) Síndrome de “cabeza quemada”: Las horas de trabajo, sumado a la mecanización y constante repetición de los *speech*, exceso de llamados y falta de control en las propias tareas (lo cual produce desencuentro y conflicto con la persona que se comunica al Call Center) genera, en la gran mayoría de los casos, este síndrome, el cual se traduce en síntomas tales como sentimiento de frustración, impotencia, bloqueo y cansancio mental y dolor de cabeza. Es el síntoma más común y el que más se repite en esta investigación.

2) Garganta y problemas auditivos: Nódulos, desgaste y dolor en las cuerdas vocales. Las extensas y exigentes jornadas en los casos descritos, serían determinantes en este tipo de problema. Repetir una y otra vez el *speech*, con solo 15 minutos de descanso, es una sobreexigencia ineludible de la voz. Asimismo, los problemas auditivos, tales como pérdida de audición, por trabajar constantemente con los auriculares de la vincha, también es una de las afecciones que comienza a aparecer después de un tiempo de trabajar en un Call Center. También es uno de los más comunes.

3) Depresión: Los sentimientos de frustración, irritabilidad, incapacidad y de constante monitoreo, pueden ser algunos de los detonantes de la depresión. Si bien, esto depende de las condiciones externas de cada persona (su vida fuera del plano laboral) y de la propia resistencia a este tipo de trabajos, en muchos casos la depresión se vio como un tema latente y digno de estudiar para otras investigaciones en el futuro.

4) Alienación: Dada la dificultad para medir este concepto, el cual responde al sentimiento y al poder de abstracción de cada persona, decidimos no incluirlo en el desarrollo del análisis de esta investigación. Sin embargo, muchos de los operadores dijeron en su momento sentirse “alienados” o “enajenados”. Sobre todo, en relación a sentirse como una máquina que no tiene

poder de conciencia, sino que debe responder de formar repetitiva y monótona una tarea por horas. Para Karl Marx (1981), la enajenación en el trabajo se representa de la siguiente forma: “Primeramente en que el trabajo es externo al trabajador, es decir, no pertenece a su ser; en que en su trabajo, el trabajador no se afirma, sino que se niega; no se siente feliz, sino desgraciado; no desarrolla una libre energía física y espiritual, sino que mortifica su cuerpo y arruina su espíritu” (p. 108).

5) Otros problemas físicos: Problemas estomacales, *tics* nerviosos o dolores lumbares, también fueron identificados en algunos de los testimonios. Muchos de estos apuntan a la mala ergonomía del lugar (los relacionados con problemas físicos en las articulaciones). En tanto los otros, al nerviosismo y la exigencia del propio trabajo. Estos mismos rasgos se identifican en algunos de los trabajos citados en esta investigación. Sobre todo, en las indagaciones del doctor cordobés Pablo Cólica.

¿Hay una relación directa entre las normas y los mecanismos de control mencionados con los efectos físicos y psicológicos sufridos por los entrevistados? Creemos que la relación es altamente probable y responde a las exigencias laborales ya mencionadas. Sin embargo, no hay que olvidar que si bien hay elementos en común, cada persona es diferente y reacciona de forma distinta a cada situación. Por lo mismo, y como mencionamos al principio de esta investigación, no buscamos dar una respuesta general a la problemática de los Call Center, sino que abrir un espacio de discusión y exponer algunos casos que puedan ayudar a futuros estudios en esta temática. No sólo en términos sociológicos, sino también en otras ramas de la ciencia, ya sea de la psicología como de la medicina. Inclusive, en cualquier otra área del humanismo. Lo importante a tener en cuenta, es que hoy en día los Call Center representan un sistema laboral del mundo moderno que, si bien recibe críticas y está en el ojo de la opinión pública, aún carece de una legislación, al menos en la Argentina, que permita el mejoramiento de quienes dedican su tiempo a esta labor.

1. Sugerencias

Ahora bien, nuestra intención también es proponer y dar algunas sugerencias sobre cómo mejorar estos centros laborales. Por eso, recopilamos a través de las personas que nos entregaron su experiencia como operador de Call Center, algunas ideas de cómo es posible mejorar el ambiente laboral en este tipo de trabajo.

La pregunta es, ¿estas propuestas ayudarán a mejorar el clima laboral y disminuir el estrés? Es algo que analizamos en esta investigación, pero, al igual que otros elementos que quedaron fuera de este trabajo, pueden servir para ayudar y generar otras investigaciones al respecto. Sobre el tema cuestión, las propuestas recopiladas fueron divididas en los siguientes puntos:

1) Profesionalización: Como ya hemos mencionado, una de las principales problemáticas a las cuales deben enfrentarse los operadores es cómo enfrentar de mejor forma sus tareas. Muchos de los obstáculos que deben enfrentar día a día, se debe a la falta de conocimiento que les entrega la propia empresa de Contact Center. Para esto, muchos de ellos propusieron generar capacitaciones completas, profesionalizando aún más el rubro. Esta propuesta no solo apunta a mejorar el desempeño de quienes están en línea atendiendo llamados, sino también a quienes están detrás (los supervisores).

2) Oportunidad de crecimiento: La alta rotación de personal en los Call Center también es una problemática a tener en cuenta. Son pocos los que tienen la posibilidad de ascender y de crecer en la compañía. De acuerdo a los entrevistados, la posibilidad de crecer en la compañía, sería una motivación especial a la hora de desempeñar sus tareas. Estos deberían verse reflejado en la posibilidad de cumplir nuevas funciones e, inclusive, de poder mejorar sus propias condiciones salariales.

3) Flexibilidad en las funciones operativas: La actual estructura de *speech* muchas veces impide a los operadores buscar alternativas, quedando atrapados en una tarea que se vuelve mecánica y adversa en momentos de complejidad. Si bien, las empresas manejan normativas de comunicación con cada uno de sus clientes, la flexibilidad le daría una nueva apertura al operador al momento de enfrentar situaciones difíciles. Esto debe ir ligado al primer punto, a la profesionalización del teleoperador.

4) Tiempos (de llamados y de descanso): El principal desgaste de los operadores está ligado a la cantidad de llamados que deben atender día a día, y a la rapidez en los cuales deben resolver las consultas y las ventas. Teniendo en cuenta los escasos minutos de descanso, el desgaste se hace aún mayor. Algunos operadores proponen hasta 5 minutos entre llamado y llamado. Asimismo, en algunos de los casos, propusieron una hora de descanso en jornadas de seis horas.

5) Legislación: Actualmente, se encuentra en el Congreso Nacional un proyecto de Ley (ver Anexo) para regular las tareas y normativas en los Call Center de Argentina. Para los entrevistados, es vital una regulación legislativa en este tema y se convierte en una de las principales claves para mejorar el ambiente y las condiciones laborales. Algunas de las propuestas mencionadas en este listado, según los propios entrevistados, deben estar presentes en esta legislación.

6) Asistencia Psicológica: Al ser un trabajo considerado como “insalubre”, los entrevistados vieron con buenos ojos la posibilidad de contar con la presencia de un psicólogo. El exceso de llamados y el desgaste que generan las mismas personas que se comunican al Call Center, son algunos de los principales causantes de lo denominado *burnout* o síndrome de la “cabeza quemada”. La oportunidad de contar con un especialista, puede ser favorable a la hora de enfrentar de mejor forma este trabajo.

La velocidad de los tiempos que vivimos en el mundo de hoy muchas veces no nos da un minuto para detenernos y reflexionar sobre muchas problemáticas que vive nuestra sociedad. Por una cuestión de azar –o probablemente del mismo destino– caímos en este mundo de los Call Center, en el cual no solo observamos falencias laborales y vimos la posibilidad de explorar un tema desde el punto sociológico, sino también nos encontramos con historias de vidas de jóvenes que luchan por salir adelante dentro de una comunidad que cada vez se vuelve más salvaje y hostil. Esta propuesta no pretende resolver todos los problemas que tienen hoy en día los Call Center. Somos conscientes de aquello y creemos que debe realizarse un estudio más profundo y acabado. Hay muchas temáticas que pueden desprenderse de esta investigación. El trabajo precario, la explotación, el estigma, la falta de alternativas (o de oportunidades), son algunas de las tantas ramas que pueden abordarse a partir de esta investigación. Probablemente, hay muchas preguntas que dejamos sin respuestas y muchas otras que quedaron flotando en el aire y que no fueron incluidas en este análisis. Lo importante, es abrir espacios de discusión. Avanzar. Abrir entre medio de la oscuridad una luz de reflexión. No solo para pensar y replantear la organización laboral de un Call Center. Sino para repensar cómo está avanzando nuestra sociedad. ¿Realmente estamos tomando el camino correcto? Lo dejamos a su reflexión.

Anexo: Proyecto de Ley del Teleoperador

En el sitio *web* de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación se encuentra disponible el Proyecto de Ley firmado por los parlamentarios Andrés Larroque, Mayra Soledad Mendoza, Eduardo Enrique De Pedro, Héctor Pedro Recalde, Edgardo Fernando Depetri, Anabel Fernández Sagasti, Walter Marcelo Santillán, Horacio Pietragalla Corti, Marcos Cleri, María Luz Alonso. El presente Estatuto tiene como objetivo regular y mejorar las condiciones de trabajo de los teleoperadores de Call Center. El proyecto está compuesto por los siguientes artículos:

ARTÍCULO 1°.- OBJETO. El presente Estatuto regirá las relaciones laborales que se entablen en el sector privado entre los teleoperadores y sus empleadores por el trabajo que se preste en los centros de atención de llamadas, también denominados “call centers”.

ARTÍCULO 2°.- ÁMBITO DE APLICACIÓN PERSONAL. A los fines del presente, se considera teleoperador a toda persona que desempeñe tareas de atención, recepción o emisión de conexiones telefónicas o telemáticas para recepción de reclamos o denuncias; recepción de solicitudes de información o asesoramiento sobre aspectos técnicos, comerciales o administrativos; venta y promoción de productos o servicios; contactos de fidelización de clientes; realización de encuestas e investigaciones de mercadeo; o cualquier otro servicio que se proporcione a través de medios telefónicos o telemáticos.

ARTÍCULO 3°.- ÁMBITO DE APLICACIÓN TERRITORIAL. Las disposiciones de esta ley serán aplicables en todos los centros de atención de llamadas que desempeñen su actividad en el territorio de la República Argentina, ya sea que actúen como entes especializados en el rubro o como unidades funcionales incorporadas dentro de una institución, organismo o empresa, incluidos también los que recepten o emitan llamadas desde o hacia el exterior del país.

Los teleoperadores que presten sus servicios en dichos centros de atención se regirán por el presente Estatuto, sea que el contrato de trabajo se haya celebrado en el país o fuera de él, en tanto se ejecute en su territorio.

ARTÍCULO 4°.- JORNADA DE TRABAJO. La jornada de trabajo diaria no podrá exceder de

SEIS (6) horas, y será equivalente, en cuanto a condiciones, escala salarial y demás cláusulas que se pacten individualmente, a la jornada establecida en la ley 11.544 o a la establecida por convenio colectivo.

El trabajo prestado por el teleoperador no podrá exceder de CINCO (5) días por semana.

ARTÍCULO 5°.- HORAS NOCTURNAS. La jornada de trabajo íntegramente nocturna no podrá exceder de CINCO (5) horas y TREINTA (30) minutos, entendiéndose por tal la que se cumpla entre la hora VEINTIUNA (21) de un día y la hora SEIS (6) del siguiente. Cuando se alternen horas diurnas con nocturnas se reducirá proporcionalmente la jornada o se pagarán los minutos de exceso como tiempo suplementario según las pautas del artículo 201 de la ley 20.744 (T.O. 1976).

ARTÍCULO 6°.- DESCANSOS. El trabajo prestado por el teleoperador estará sometido a los siguientes descansos:

a) Descanso hebdomadario: el empleador deberá proceder de forma tal que a cada trabajador le corresponda el goce del descanso semanal, en al menos DOS (2) fines de semana por mes trabajado. Este precepto no se aplicará a aquellos trabajadores que desempeñen exclusivamente sus tareas los fines de semana.

b) Descanso durante la jornada diaria: el trabajador gozará de un descanso de QUINCE (15) minutos cada DOS (2) horas efectivamente trabajadas.

c) Descanso compensatorio: el trabajador que por razones de servicio deba trabajar en feriados nacionales, percibirá sus haberes con un incremento del CIEN POR CIENTO (100%).

d) Pausa entre llamadas: los sistemas de comunicaciones deberá garantizar una pausa mínima de QUINCE (15) segundos entre llamadas, a los efectos de permitir el descanso del teleoperador.

e) Descanso entre jornadas: el trabajador gozará entre jornada y jornada de un descanso mínimo de DOCE (12) horas.

ARTÍCULO 7°.- LICENCIA POR EXÁMENES. El teleoperador gozará de DOS (2) días

corridos por examen, con un máximo de VEINTE (20) días por año calendario. El beneficio se otorgará a estudiantes de instituciones de nivel medio y superior públicas y/o privadas reconocidas oficialmente.

ARTÍCULO 8°.- REMUNERACIÓN. El teleoperador percibirá una remuneración fija que no podrá ser en ningún caso inferior al salario mínimo vital y móvil o al salario básico establecido en el convenio colectivo, si éste fuere superior.

ARTÍCULO 9°.- INCENTIVOS Y COMISIONES. Para el caso de que se pacten incentivos o comisiones, los mismos deberán sumarse al salario y adicionales establecidos por la legislación y convenios colectivos, debiendo ser fijados por escrito y pudiendo ser modificados posteriormente siempre que otorguen condiciones más beneficiosas para el trabajador.

ARTÍCULO 10.- SALARIO POR DÍA DE DESCANSO NO GOZADO. Queda prohibida la ocupación del teleoperador desde las TRECE (13) horas del día sábado hasta las VEINTICUATRO (24) horas del día domingo, salvo los casos de excepción que la reglamentación prevea, en cuyo caso el trabajador gozará de un descanso compensatorio en la semana siguiente, de goce íntegro y continuado entre las TRECE (13) horas y las VEINTICUATRO (24) horas del día siguiente.

Cuando el teleoperador prestare servicios entre las TRECE (13) horas del día sábado y las VEINTICUATRO (24) horas del día domingo, medie o no autorización, sea por las circunstancias previstas en el artículo 203 de la ley 20.744 o por estar comprendido en las excepciones que con carácter permanente o transitorio se dicten, el empleador estará obligado a abonar el salario habitual con el CIEN POR CIENTO (100%) de recargo, sin perjuicio de su obligación de otorgar franco compensatorio.

ARTÍCULO 11.- FRANCO COMPENSATORIO. En el caso en que el trabajador prestare servicio conforme el artículo anterior, el empleador estará obligado a otorgar el franco compensatorio en la semana siguiente, con las modalidades dispuestas en el artículo 204 de la ley 20.744. Su omisión será considerada infracción grave de conformidad con lo dispuesto por el artículo 3° del anexo II de la ley 25.212 y sancionada conforme se establece en dicha normativa.

El trabajador podrá disponer por sí el goce del franco compensatorio omitido a partir de la semana subsiguiente y hasta la extinción del vínculo laboral, previa comunicación formal de ello efectuada con anticipación no menor de VEINTICUATRO (24) horas a su efectivo goce y con indicación de su extensión en caso de acumulación de francos no gozados.

Si a la extinción del vínculo quedaran subsistentes francos compensatorios pendientes de goce, el trabajador tendrá derecho a percibir los salarios pertinentes con un incremento del CIEN POR CIENTO (100%).

ARTÍCULO 12.- CAPACITACIÓN. El empleador dispondrá la realización de programas de capacitación continua con la finalidad de atender las necesidades de preparación de su personal, los cambios tecnológicos, la reestructuración funcional o por servicios, exigidas para la evolución y el desarrollo de sus tareas. Asimismo, el empleador deberá proveer al trabajador con la información necesaria para atender las medidas de seguridad y la correcta utilización de los elementos de trabajo que le sean dados.

La concurrencia a las actividades de capacitación y entrenamiento correspondientes tendrá carácter obligatorio para los trabajadores designados.

El período mediante el cual el trabajador estuviere afectado a tareas de capacitación, aún cuando sea para comenzar a prestar el servicio designado, devengará derecho a percibir remuneración y se desarrollará respetando las horas máximas de jornada laboral y las condiciones establecidas en el presente estatuto.

ARTÍCULO 13.- INFRAESTRUCTURA Y CONDICIONES AMBIENTALES. Los establecimientos en los cuales se desarrolle la actividad del teleoperador deberán respetar condiciones de seguridad ambientales, como asimismo deberán proveer al empleado los elementos necesarios a los efectos de que éstos puedan desarrollar su tarea en condiciones seguras, salubres y que respetan la integridad del mismo.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social designará al organismo de contralor del presente Estatuto, el que deberá además establecer los parámetros mínimos de higiene y seguridad ambiental.

ARTÍCULO 14.- PROCESO Y CONTROL DE TRABAJO El empleador deberá comunicar al teleoperador, al inicio de la relación laboral, el tiempo máximo fijado por llamada. El mismo podrá ser modificado posteriormente, debiendo ser definido en función de la tarea asignada, la antigüedad y la experiencia del teleoperador. Dicha modificación deberá ser previamente notificada al trabajador. A los fines del establecimiento del límite de duración máxima de las llamadas, se garantiza la efectiva participación de la asociación profesional de trabajadores de la actividad.

La supervisión o control del trabajo mediante escuchas deberá ser comunicada previamente al trabajador y tendrá únicamente fines correctivos, no pudiendo en ningún caso aplicarse reducciones salariales.

ARTÍCULO 15.- EXÁMENES MÉDICOS. El teleoperador deberá someterse a los exámenes médicos que se detallan:

a) Examen preocupacional, tomando en cuenta las exigencias del puesto, el que deberá incluir como mínimo, la realización de estudios visuales y auditivos;

b) Exámenes médicos anuales, los cuales consistirán en examen clínico completo, audiometría, examen de la vista, examen neuropsiquiátrico y psicológico, electroencefalograma, análisis de orina, radiografía de tórax y columna, sin perjuicio de otros que el organismo de contralor determine.

Será obligatorio para el empleador entregar al trabajador copia de los exámenes citados sin requerimiento previo. Dicha información constituirá el legajo médico del trabajador.

ARTÍCULO 16.- RIESGOS DEL TRABAJO. Dentro de los NOVENTA (90) días a partir de la publicación de la presente, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo deberá establecer disposiciones relativas a los riesgos específicos del trabajo de los teleoperadores, sin perjuicio de las exigencias contenidas en la legislación vigente.

ARTÍCULO 17.- DISPOSICIONES APLICABLES. Salvo colisión con lo establecido por el presente, se declaran aplicables las disposiciones establecidas por ley 20.744 (T.O 1976) y convenios colectivos que regulen la actividad en cuanto importen conceder mayores beneficios al trabajador.

ARTÍCULO 18.- PERÍODO DE ADECUACIÓN. Los centros de atención de llamadas tendrán noventa (90) días para adecuar su situación a lo establecido por la presente ley.

ARTÍCULO 19.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Bibliografía

Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI) de la República Argentina. (2005). *Invertir en Argentina: Call Centers*. Secretaría de Industria, Comercio y PyME, Ministerio de Economía y Producción. Disponible en: <http://www.inversiones.gov.ar/>

Beck, U. (2007). *Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós.

Blumer, H. y Mugny, G. (1992). *Psicología social: modelos de interacción*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Bourdieu, P. (2008). *Cuestiones de Sociología*. Madrid: Editorial Akal.

Caamaño Brito, G. (2010). *El impacto de la alienación laboral sobre las conductas desviadas en el trabajo: un estudio exploratorio*. Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Casares, B. A. (2003). *La inversión de Morel*. Buenos Aires: Editorial Planeta.

Carozzi, M. J. (1996). “La observación participante en Ciencia Sociales: en busca de los Significados del Actor”, *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, año 3, N.º 13.

Cerrudo, S y Cornejo Sanz, M. (2009). *Atrapados: formas de resistencia laboral al despotismo capitalista en los Call Center*. (Estudio inédito). Universidad de Mar del Plata.

Comisión Europea (2000). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo*. Luxemburgo: Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales. Disponible en: <http://es.youscribe.com/catalogue/informes-y-tesis/salud-y-bienestar/guia-sobre-el-estres-relacionado-con-el-trabajo-1261220>

Conde del Oso, L. (2005). “Diseño e implementación de un Call Center y su evolución hacia un Contac Center”. *Revista Técnica Tono de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.* N.º 3, ISSN: 1813- 5056, pp 30-35.

Cólica, P. (2009). *El síndrome de estrés en los Call Center*. Córdoba: Editorial Brujas.

Collins, R. (1996). *Cuatro tradiciones sociológicas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa.

Coser, L. (1961). *Las funciones del conflicto social*. D.F., México: Fondo de Cultura Económica México.

Crozier, B. (1977). *Teoría del Conflicto*. Buenos Aires: Emecé Editores.

Dahrendorf, R. (1996). *Sociedad y Libertad*. Madrid: Editorial Tecnos.

Davis, K. (1984). *La Sociedad Humana*. Buenos Aires: Editorial Eudeba.

De Marco, A. (2009). *Trabajo en Call Center*. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina.

Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008). “Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de Call Centers offshore en Argentina”. *Revista Trabajo y Sociedad*, N.º 10, vol. IX, Santiago del Estero, Argentina, ISNN.

Dongil Collado, E. (2009). “Pautas para detectar el estrés laboral”. *Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, N.º 56, pág. 48.

Drucker, P. (1996). *La sociedad postcapitalista*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Dubet, F. (2012). *¿Para qué sirve realmente un sociólogo?* Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Durkheim, E. (1993). *La división del trabajo* (Vol. 1 y 2). Buenos Aires: Editorial Planeta-De Agostini.

Filippi, G. y Zubieta, E. (2010). *Psicología y trabajo: una relación posible*. Buenos Aires: Editorial Eudeba.

Foucault, M. (1992). *Microfísica del Poder*. Madrid: Ediciones de La Piqueta.

Foucault, M. (2008). *Vigilar y Castigar*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Freund, J. (1987). *Sociología del Conflicto*. Buenos Aires: Editorial Fundación Cerien.

Fukuyama, F. (1999). *La gran ruptura*. Madrid: Editorial Atlántida.

Galtung, J. (1968). *Teoría y métodos de la investigación social*. Buenos Aires: Editorial Eudeba.

Gallardo Velázquez, A. y Zarur Osorio, A. (2010), “Los nuevos usos de Taylor en el control del comportamiento humano, Gestión y Estrategia”, *Revista del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana*, Distrito Federal, México; jul-dic. 2010, Issue 38, p97-107, 11p.

Gallardo Velázquez, A. y de León Jiménez, S. (2010). “Ambientes corporativos vs. Estrés laboral en la era de la información”, *Gestión y Estrategia*, N.º 37, *Revista del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana*. Distrito Federal, México.

Gil-Monte, P. (2003). “Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás?”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. vol 19, N.º 2, pp. 181-197

Goffman, E. (1973). *Internados: ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu.

- González, A. (2011). “Redes de resistencia en los call center. La página web de Teleperforados”. En P. Abadal y D. Menéndez: *Colectivos Resistentes: Proceso de politización en la Argentina reciente* (pp. 205-222). Buenos Aires: Ediciones Imago Mundi.
- Guaragna, B y Friedman, A. (2003), *Investigación de mercado en el siglo XXI: un enfoque desde el cono sur*, Buenos Aires, Editorial de las Ciencias.
- Hernández Cabrero, C. (2010). “El ruido, uno de los aliados del estrés laboral”. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, ISSN 1698-6881, N°. 76, 2010, pág. 50.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Hobsbawm, E. (2012). *Historia del Siglo XX*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Hofstede, G. (1999). *Cultura y organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Horton, P. y Hunt, C. (1988). *Sociología*. México: Mc Graw Hill.
- Kafka, F. (1997). *El Castillo*. Buenos Aires: Editorial Losada.
- Light, D., Calhoun, C. y Suzanne K. (1986). *Sociología*. Madrid: Editorial Mc Graw-Hill.
- Lillo, B. (1904). *Subterra*. Santiago de Chile: Imprenta Moderna.
- Marcuse, H. (1979). *El Hombre unidimensional*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Marrau, M. (2009). “El síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*), en el marco contextualizador del estrés laboral”. *Fundamentos en Humanidades Universidad Nacional de San Luis – Argentina Año X – Número I* (19/2009) pp. 167-177.
- Marx, K. (1981). *Manuscritos: Economía y Filosofía*. Madrid: Alianza Editorial.
- Meradi, L. (2009). *Alta rotación: el trabajo precario de los jóvenes*. Buenos Aires: Colección Andanzas.
- Merton, R. (1964). *Teoría y Estructura sociales*. México: Fondo de la Cultura Económica México.
- Montarcé, R. I. (2010), *Relaciones laborales, identidad y acción colectiva en trabajadores de call centers de la Ciudad de México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Moyarat, I., Pirillo, J. y Zukerfeld, M. (2008), “Hacia la categoría de Trabajo Informacional: El caso de los call centers. Avances de investigación”. Extraído en 2012 desde el siguiente link: <http://trabajoinformacional.files.wordpress.com/2010/12/moratya-isabel-pirillo-julieta-y->

[zuckerfeld-mariano-2008-e2809cdisciplina-y-control-en-los-call.pdf](#)

Nisbet, R., Kuhn, T. y White, L. (2007). *Cambio social*. Madrid: Alianza.

Organización Mundial de la Salud (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Serie de protección de la salud de los trabajadores n.º 3. Reino Unido: Universidad de Nottingham. Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf

Orwell, G. (2003). *1984*. Santiago de Chile: Editorial Centro Gráfico.

Parsons, T. (1966). *El sistema social*. Madrid: Revista de Occidente.

Revilla, J. C. y Tovar J. F. (2011). *El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado*, Issue 135, p47-67, 21p, 1 Chart. Madrid, España.

Ritzer, G. (1993). *Teoría Sociológica Contemporánea*. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Ritzer, G. (1995). *La McDonalización de la sociedad: un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Barcelona: Ariel.

Ritzer, G. (2001). *Teoría Sociológica Clásica*. Madrid: Editorial Mc Graw-Hill.

Rodsevich, S. y Vásquez, M. (2008). *Hacia la zona D: Call Center management*. Buenos Aires: Intercoach Group.

Romson, E. (2005). *Paradigmas convergentes: Call Center management*. Buenos Aires: Intercoach Group.

Sabato, E. (1996). *Sobre héroes y tumbas*. Buenos Aires: Editorial Seix Barral.

Sabato, E. (2006). *Hombres y engranajes*. Buenos Aires: Edición especial para La Nación.

Saramago, J. (2013). *Poesía completa*. Buenos Aires: Alfaguara.

Selltiz, C. (1976). *Métodos de investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: Editorial Rialp.

Slipak, O. (1996). "Estrés laboral", *Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica - Alcmeón*. Disponible en: http://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19_03.htm.

Taylor, S.J y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós.

Thirión, J. M. (2007). "Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI". *Confines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*; ene-may 2007, vol. 3 Issue 5, pp. 49-58.

Tylor, E. B. (1977). *Cultura Primitiva*. Madrid: Editorial Ayuso.

Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.

Varios autores (2006). *Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los Call Centers*. Buenos Aires: Editorial Tinta Limón.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de la investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa Editorial.

Weber, Max. (2006). *Ensayos sobre metodología sociológica*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu.

Zetterberg, H. (1968). *Teoría y verificación en sociología*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.