

**ATENDIENDO A LOS
CLIENTES DE LOS
CLIENTES**

La industria del *call center* y
sus condiciones laborales

**Verónica Uribe-Echevarría
Gabriela Morales**

ATENDIENDO A LOS CLIENTES DE LOS CLIENTES:
La industria del *call center* y sus condiciones laborales

Registro de Propiedad Intelectual: 200.692

ISBN: 978-956-7978-02-1

Edición:

Carolina López Inostroza

Diseño de portada:

Juan Carlos Ramírez y Gráfica Metropolitana

Diseño y producción:

Gráfica Metropolitana

Impresión:

Andros Impresores

Dirección del Trabajo

Agustinas 1253

Teléfono: (56-2) 674 9300

www.direcciondeltrabajo.cl

Santiago de Chile, diciembre 2010

Printed in Chile / Impreso en Chile

Agradecimientos

Debemos agradecer a los trabajadores y dirigentes sindicales de los *call center* por la valiosa información proporcionada y su interés en colaborar con la investigación. También a las empresas del rubro y sus gerentes, quienes cooperaron gentilmente con la entrega de datos para la construcción del análisis de este estudio.

Vaya un reconocimiento a los dirigentes de la Asociación Chilena de Empresas de Call Center (Acec) y a Invest Chile, programa de gobierno dependiente de Corfo, por los saberes entregados sobre esta industria y sus proyecciones.

Un especial agradecimiento al académico y consultor de empresas de *call center*, Rodrigo Navarro¹, por su invaluable contribución y asistencia durante el proceso de investigación.

Finalmente, un reconocimiento particular a Rocío Hidalgo, estudiante de Sociología de la Universidad de Chile, quien desarrolló su práctica profesional en el marco de este estudio.

¹ Director de OTS Consulting y Director del Diplomado en *Gestión Estratégica de Call Center, Contact Center y Servicio al Cliente* de la Universidad Central.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
I. LOS CALL CENTER, UNA REALIDAD LABORAL POCO CONOCIDA	11
II. CARACTERIZANDO A LA INDUSTRIA DEL CALL CENTER	19
2.1. <i>Inhouse v/s Outsourcing</i>	21
2.2. El <i>outsourcing</i> de servicios de <i>call center</i> : las ventajas de externalizar	25
2.3. <i>Inshore v/s Offshore</i>	26
2.4. Los <i>call center</i> en el marco de los servicios globales	31
2.5. La oferta y la demanda de servicios de <i>call center</i>	35
2.6. Las empresas de <i>call center</i> encuestadas en este estudio	40
III. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL TRABAJO EN LOS CALL CENTER	45
3.1. Estructura organizacional y categorías de trabajadores	45
3.2. El proceso de trabajo: rutinización, baja autonomía y alto control	52
3.3. Habilidades requeridas, entrenamiento y capacitación	56
3.4. El perfil de los teleoperadores	60
3.5. La realidad sindical de los <i>call center</i>	65

IV. CONDICIONES DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DEL CALL CENTER	71
4.1. Denuncias de los sindicatos del sector y registros administrativos de la DT	72
4.2. La organización del tiempo de trabajo en los <i>call center</i>	79
4.3. Nivel y composición de las remuneraciones en el sector	88
4.4. Los riesgos para la salud de los teleoperadores	97
V. RESUMEN Y CONCLUSIONES	105
GLOSARIO	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123

PRESENTACIÓN

La Dirección del Trabajo ha sido desde sus inicios un gran observatorio de la realidad laboral chilena, porque es un lugar privilegiado que concentra gran cantidad de información y donde se acumula valiosa experiencia sobre el funcionamiento real y efectivo del mundo laboral. Le corresponde así a esta institución, por medio de su Departamento de Estudios, un rol investigador que permite obtener herramientas para mejorar la información y el conocimiento sobre el funcionamiento de las relaciones de trabajo en el país.

El presente estudio "Atendiendo a los clientes de los clientes: La industria del *Call Center* y sus condiciones laborales" es un reflejo de ello, toda vez que permite realizar un diagnóstico aproximado de la situación en la que trabajan miles de chilenos y chilenas, principalmente jóvenes y mujeres, en un sector de la industria relativamente nuevo.

Esta investigación, de carácter exploratorio, es una de las primeras realizadas en el país sobre esta industria emergente desde una perspectiva propiamente laboral, por lo que constituye un importante aporte para el debate acerca del estado de sus condiciones de trabajo, constituyendo un insumo para la revisión de la normativa laboral y su posible mejoramiento.

María Cecilia Sánchez T.

Abogada

Directora del Trabajo

I. LOS *CALL CENTER*, UNA REALIDAD LABORAL POCO CONOCIDA

Los centros de llamado, más frecuentemente denominados en inglés *call center*, constituyen una industria relativamente nueva en el país, cuyos orígenes se remontan a comienzos de los años ochenta, cuando Chilectra montó la primera plataforma para establecer contacto con sus clientes de manera no presencial²; modelo que paulatinamente comenzó a ser imitado e implementado por otras empresas.

Aunque es todavía un sector económico pequeño, el crecimiento de esta actividad ha sido fuerte y sostenido, perfilándose la industria con un potencial interesante para el desarrollo económico del país y para la creación de empleos, especialmente en el ámbito de la exportación de servicios.

Su aparición está asociada directamente con el inédito crecimiento que ha experimentado el sector servicios en los últimos años y su desarrollo ha estado ligado a la expansión de las comunicaciones y a los avances en la tecnología de base informática. Responde a las políticas de diferenciación funcional y de externalización (*outsourcing*) de los servicios de grandes compañías, que han transferido muchas de sus funciones (incluso algunas directamente ligadas a la producción) a terceras empresas. Como parte de esta estrategia, los servicios de atención a clientes, antes prestados por empleados de las propias compañías, han sido traspasados a empresas de servicios especializadas en la gestión de *call center*.

Es también un negocio inserto en el marco de los procesos económicos de globalización del capital y del trabajo, conocido como *offshore* o deslocalización, que involucra una alta presencia de empresas multinacionales y de capitales extranjeros en el país. La industria ha

² *Call y Contact Center: El gran valor de los clientes*. En Revista Gerencia, diciembre 2005. Disponible en <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=296>

buscado abrirse camino por la vía de aumentar su competitividad, tanto para incentivar a empresas extranjeras a instalarse en Chile, como para lograr llevar sus propias empresas a otros países³. Los procesos de reorganización empresarial que buscan abaratar los costos operacionales, creando plataformas en países donde éstos sean menores, han impulsado la competencia entre localidades y regiones para atraer proyectos e inversiones creadores de empleo.

Muy intensiva en el uso de mano de obra, esta actividad constituye un nicho relevante para la generación de empleos, especialmente para segmentos de trabajadores más vulnerables como jóvenes, mujeres de mediana edad e, incluso, personas discapacitadas: los empresarios del sector denominan a esto discriminación positiva en la contratación.

Aunque existen perspectivas de avanzar en la profesionalización de la industria, reconociendo que el ideal es ofrecer servicios más especializados y con mayor valor agregado, actualmente es un trabajo que requiere de competencias básicas y baja calificación. En este escenario, las empresas compiten por costos y los empresarios del sector reclaman mayores grados de flexibilidad laboral, tanto para reducir el precio de la mano de obra como para ajustar el proceso de trabajo al dinamismo que requiere la industria.

En efecto, los centros de llamado pertenecen a una industria que promueve altos niveles de flexibilidad laboral, con el fin de adecuar el proceso de trabajo a las nuevas tecnologías de la comunicación y poder ofrecer un servicio que funcione las 24 horas del día, todos los días de la semana y los 365 días del año. Ello requiere de complejas y modernas formas de organización del trabajo ajustadas a los amplios márgenes de adaptación que demanda la industria, lo cual tiene consecuencias sobre las características del trabajo en el rubro.

³ Corfo en Chile fomenta el desarrollo del sector mediante la implementación de un *cluster* denominado servicios globales. http://www.corfo.cl/clusters/cluster_servicios_globales

Aunque el crecimiento de esta actividad, así como de varios aspectos de la organización del trabajo en la industria y de las condiciones en que se desarrolla han estimulado estudios laborales de este sector en diversos países de la región, en nuestro medio el diagnóstico es incipiente. En efecto, en Chile, los *call center* son un sector poco conocido fuera de la industria, la información que existe se encuentra poco sistematizada y el diagnóstico sobre las condiciones de trabajo es escaso.

En este sentido, es muy relevante la acción de la Dirección del Trabajo ya que, por medio de su Departamento de Estudios, busca realizar diagnósticos que develen las transformaciones que ocurren en el mundo del trabajo, evaluando su impacto sobre las condiciones laborales en diversos contextos productivos. La finalidad es contribuir al debate y a la reflexión sobre el alcance y la adecuación de la protección laboral, y, también, servir de insumo para la elaboración de políticas públicas en el ámbito del trabajo, cuando corresponda. El desarrollo de estos estudios favorece –indirectamente– el fomento de una cultura de cumplimiento de la ley y de los derechos laborales entre los actores involucrados.

Estos diagnósticos se vuelven especialmente relevantes en aquellos sectores productivos que resultan novedosos, o bien que están en expansión o desarrollo, como es precisamente el caso de la industria del *call center*, que aborda este estudio: una actividad de origen reciente y en rápido crecimiento, vinculada al uso de modernas tecnologías de la información y comunicación (TIC), que genera un escenario laboral flexible y adaptable.

A ello se suma que, durante el año 2009, la Dirección del Trabajo fue requerida por los dirigentes sindicales de esta industria, quienes preocupados por las condiciones laborales en el rubro y por las frecuentes denuncias a las Inspecciones del Trabajo del país, buscaban directivas más precisas para la adecuada protección del trabajo en esta actividad.

En este marco, el interés de la presente investigación es avanzar en el conocimiento de este sector, hasta ahora poco estudiado, buscando describir y caracterizar a la industria del *call center* en el país y responder a la insuficiencia que existe en el diagnóstico sobre las condiciones en que se trabaja. Interesa también proporcionar elementos que permitan evaluar la adecuación de la normativa laboral vigente a esta actividad, que presenta nuevas y modernas formas de organización del trabajo y uso flexible de la mano de obra. Así como también contar con información que permita asegurar la debida protección laboral a los trabajadores del rubro.

El estudio se planteó **dos propósitos** centrales. Primero, obtener un diagnóstico que permita **conocer esta nueva industria**, sus características y diferenciaciones; su magnitud, crecimiento, evolución y perspectivas de desarrollo; los niveles de empleo que genera; la oferta de servicios y la demanda de mercado; así como también su forma de funcionamiento y operación, describiendo la estructura y organización empresarial, el proceso de trabajo y el perfil y organización de los trabajadores del sector.

El segundo es adentrarse y **profundizar en las condiciones de trabajo** que prevalecen en el rubro. Con especial atención en el análisis de dos aspectos que, según los antecedentes aportados por los dirigentes del sector, aparecen como los problemas laborales más relevantes: **a) El sistema de remuneraciones:** donde se persigue puntualizar los factores utilizados para la fijación del salario, describir sus componentes, establecer su composición en términos fijos y variables y el nivel que alcanza y **b) La organización del tiempo de trabajo:** donde el análisis busca dar cuenta de la extensión y distribución de la jornada laboral, de los sistemas de turno y sus mecanismos de implementación y, en general, del grado de flexibilidad existente en la organización y uso del tiempo de trabajo.

Este es un estudio cualitativo de carácter exploratorio. La **metodología empleada** incluye, por un lado, el uso de **información secundaria** disponible:

- a) Revisión de estudios, artículos, revistas, diarios, páginas web, estadísticas, etc., relacionados con esta industria y sus condiciones de trabajo.
- b) Examen de los Registros Administrativos de la Dirección del Trabajo sobre: denuncias y sanciones aplicadas al sector, para los 18 meses retrospectivos contados desde julio 2010, obtenidos de la Plataforma Única de Servicios de la Dirección del Trabajo (DT Plus); beneficios logrados en última negociación colectiva registrada para las empresas de *call center* a noviembre de 2010, a través del Sistema de Relaciones Laborales (Sirela).

Por otro lado, se levantó **información primaria**, por medio de técnicas cualitativas de investigación:

- a) Aplicación de entrevistas en profundidad a gerentes de *call center* y dirigentes empresariales de la Asociación Chilena de Empresas de *Call Center* (Acec); a trabajadores y dirigentes sindicales de la Federación de Trabajadores del *Call Center* (Fetracall), que agrupa a las organizaciones sindicales del sector; y a informantes clave del ámbito académico (Director de Diplomado en Gestión Estratégica de *Call Center* y consultor de estas empresas) y del gobierno (Ejecutivo del Programa de Atracción de Inversiones en Alta Tecnología de Corfo).
- b) Solicitud de información a diez empresas de *call center*, seleccionadas al azar entre las más importantes de la industria, por medio de una ficha de autoaplicación, elaborada para esta investigación. Las empresas encuestadas constituyen un corpus para un estudio de casos y no una muestra representativa de los *call center* del país. El cuestionario indaga sobre ciertas características de las empresas (tamaño, antigüedad, servicios, número de clientes), perfil de los teleoperadores/as (sexo, edad, antigüedad,

educación) e incluye algunos aspectos de las condiciones de trabajo (formas de contratación, remuneraciones y sistema de jornada de trabajo).

- c) Examen en mayor profundidad del sistema de remuneración y de la organización del tiempo de trabajo en una de las diez empresas de *call center* encuestadas, la que accedió a entregar información más detallada y que fue utilizada a modo de caso ilustrativo.

El presente estudio se estructura de la siguiente manera: el capítulo II caracteriza la industria del *call center*, mostrándola como un sector en crecimiento, creador de empleo y heterogéneo, enmarcado en los procesos de externalización y transnacionalización de los servicios.

A continuación, el capítulo III explora la estructura y organización empresarial y describe el proceso de trabajo altamente rutinizado y controlado que se genera al interior de los *call center*, donde los trabajadores poseen escasa autonomía y presentan un perfil de baja calificación.

El capítulo IV, sobre condiciones laborales, profundiza en el análisis de los principales problemas laborales de los cuales existen antecedentes: la organización del tiempo de trabajo, el sistema de remuneraciones y el tema de la salud laboral. El análisis se enfoca en aquellos aspectos que plantean desafíos importantes para mejorar las condiciones de trabajo en el rubro.

Finalmente, las conclusiones constituyen un resumen de los principales hallazgos de la investigación y un esfuerzo por establecer y relevar las problemáticas laborales centrales que afectan a este sector.

Surgimiento de los *call center* en el mundo

El origen de los *call center* se remonta al año 1876 en Estados Unidos, cuando Graham Bell, inventor del teléfono, creó la empresa Bell Telephone (posterior AT&T), el primer centro nacional de ventas por teléfono en la ciudad de Kansas⁴. El incremento del uso del teléfono en EE.UU. hizo posible apreciar sus posibilidades en el ámbito empresarial. De esta manera, muchas empresas encontraron en este nuevo método vinculado a la telefonía una excelente oportunidad y una innovadora forma de relacionarse con sus clientes.

Las compañías comenzaron a publicar su número de teléfono en anuncios de prensa y a recibir llamadas de sus clientes, con lo cual apareció la función del operador telefónico, empleado contratado única y exclusivamente para atender el teléfono. A medida que el volumen de llamadas fue creciendo, las empresas fueron incorporando un equipo de personas para dar ese servicio. Posteriormente, con la revolución tecnológica, aparecen centrales dedicadas exclusivamente a desarrollar esta función, con herramientas que gestionan el flujo de llamadas y sistemas automáticos de atención al cliente, como las que es posible observar hoy en día.

La experiencia estadounidense es llevada a Europa; los primeros *call center* aparecen en los años 70, de la mano de multinacionales norteamericanas como IBM, AMEX, 3M, Rank Xerox y Kodak que implementan allí la experiencia que tuvieron en Estados Unidos y que años después fue llevada al resto del mundo.

⁴ Disponible en http://www.contactcenter.es/numero39/historia39_1.html, marzo 2008.

Según Micheli (2007)⁵, en relación con el despliegue local y global de la industria del *call center*, éstos pasaron de ser servicios que ofrecían las mismas empresas, a ser un servicio de *outsourcing*, es decir, a ser ofrecido por empresas dedicadas íntegramente a desarrollar las diversas prácticas de *call center*. Estas nuevas empresas han sido las propulsoras de la internacionalización de la industria. La difusión y adaptabilidad de la tecnología necesaria para la implementación de un *call center* permitió que se adoptara en naciones de desarrollo medio.

En la actualidad, la industria de los *call center* emplea en el mundo a un número cercano a los 8 millones de trabajadores, distribuidos en 4,8 millones de posiciones⁶, de las cuales Estados Unidos representa el 55%, equivalente al 2% de su fuerza laboral, seguido por el Reino Unido, Alemania y Francia. A nivel planetario, factura alrededor de US\$180 billones al año⁷. Existen estimaciones aproximadas acerca de la fuerza de trabajo que posee el sector en diversos países. La complejidad de la industria, donde hay muchas empresas que realizan esta actividad internamente, dificulta pesquisar con precisión la cantidad de trabajadores del rubro. Se calcula que en EE.UU. alcanzarían a ser entre 2,5 y 6,5 millones de empleados (Moss, Salzman y Tilly, 2004); en Europa serían alrededor de 750 mil (Datamonitor, 2004), solo en Francia cerca de 200 mil (Novethinc, 2005), en México 190 mil (Instituto Mexicano de Telemarketing, 2005) y por último en Centroamérica y el Caribe llegarían a cerca de 24 mil (empresa Avaya)⁸.

⁵ Micheli, J. *Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*. Confines N° 005, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Monterrey, México, 2007.

⁶ El término posiciones hace referencia a los puestos de trabajo, lugar físico donde los agentes están instalados, ya que el empleo se divide en turnos.

⁷ Kremerman, M. *En la ruta del trabajo decente: análisis de los sectores salmonicultura, call center y agroexportación*, Terram Publicaciones, RPP Informe N° 20, Santiago de Chile, 2005.

⁸ Micheli, J., op. cit.

II. CARACTERIZANDO A LA INDUSTRIA DEL CALL CENTER

Los *call center* son empresas cuyo giro consiste en la atención telefónica de clientes, con la finalidad de acercar, fidelizar⁹, potenciar productos, rentabilizar y optimizar las transacciones entre una empresa y su actual o potencial mercado. La venta de servicios y de productos, la atención de consultas o reclamos, las cobranzas y el *marketing* o promoción son los objetivos más frecuentes de los llamados que allí se efectúan. Los teleoperadores¹⁰, también designados como agentes de atención, son los empleados encargados de recibir o emitir estos llamados telefónicos con el apoyo de un *software* de tecnología IP que permite realizar seguimiento de esas comunicaciones.

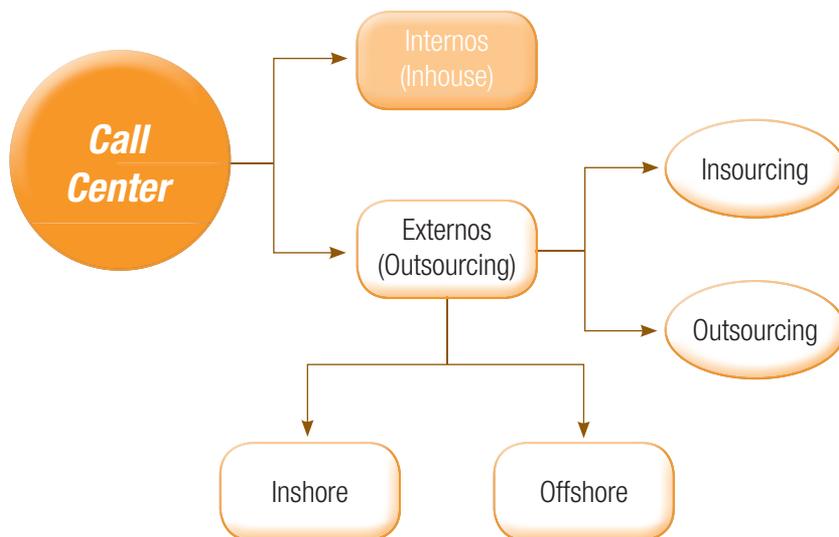
La industria del *call center* presenta algunas diferenciaciones. Existen empresas que desarrollan estos servicios internamente, dedicadas a atender únicamente a sus propios clientes (*inhouse*). Por otro lado, están las empresas dedicadas a la atención de clientes de terceros, es decir, a proveer servicios de *outsourcing* de *call center* a otras compañías.

El *outsourcing* se desarrolla a su vez en dos modalidades: cuando los servicios son prestados dentro de las instalaciones de la empresa cliente, se habla de *insourcing*; en el *outsourcing* propiamente tal, en cambio, el servicio es desarrollado en el establecimiento de la empresa de *call center* proveedora.

A su vez, los *call center* que proveen servicios externos pueden hacerlo en el mercado interno (*inshore*), y/o bien exportar servicios hacia el extranjero (*offshore*). El diagrama siguiente ilustra esta clasificación.

⁹ Fidelizar: acción comercial que trata de asegurar la relación continua de un cliente con una empresa, evitando que sea alcanzado por la competencia. Es un objetivo fundamental del *marketing* de relaciones. Glosario disponible en <http://www.acec.cl>

¹⁰ Con el fin de aligerar la lectura, se ha optado por usar el genérico convencional, para referirse a teleoperadores de ambos sexos.



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información obtenida de entrevistas a dirigentes de la Asociación Chilena de Empresas de *Call Center*, Acec.

Es interesante destacar que estas distintas modalidades coexisten en las empresas que utilizan estos servicios, especialmente en las grandes compañías. El *inhouse* y el *outsourcing* no son necesariamente excluyentes desde el punto de vista de las empresas clientes. En efecto, existen algunas donde la mayoría de los servicios son internos, pero también otros son externalizados, a través de *call center* locales o extranjeros.

Es necesario precisar que los *call center*, que constituyen el objeto de estudio de esta investigación, son aquellos que desarrollan servicios de *outsourcing* en las distintas modalidades que muestra el diagrama. Son estas empresas especializadas en la atención de clientes de terceros las que conforman la industria del *call center*, es decir, cuyo giro o negocio es ofrecer servicios de atención al cliente en el mercado. No están incluidos, por tanto, los *call center inhouse*, que forman parte de las actividades internas y complementarias de compañías dedicadas a otros giros de negocio.

Una vez clarificadas estas distinciones, el estudio caracteriza la oferta de servicios de los *call center* externos y la demanda de mercado, es decir, el tipo de empresas que encarga estos servicios. La última

sección de este capítulo, y en función de los conceptos y aspectos de la industria del *call center*, hasta aquí revisados, hace una breve caracterización de los diez centros de llamado encuestados en este estudio.

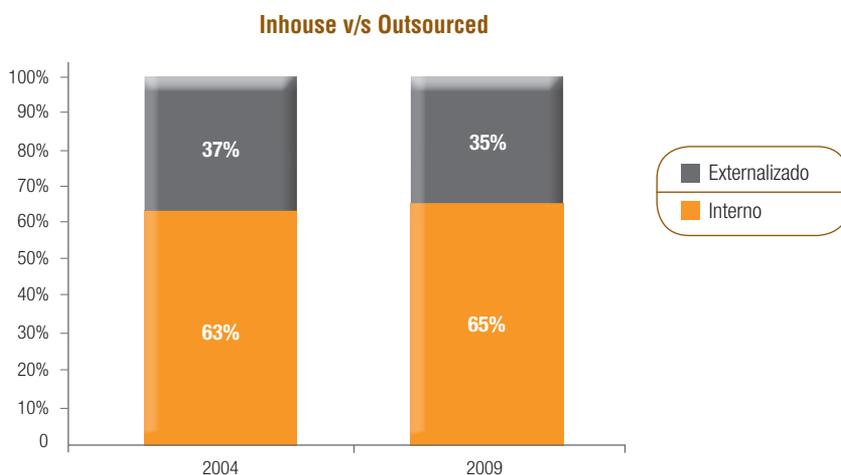
2.1. *Inhouse v/s Outsourcing*

Como se señaló anteriormente, una primera distinción, que es necesario realizar al abordar el estudio de esta actividad, tiene que ver con **la procedencia del servicio**. Por un lado, muchas empresas cuentan con un *call center* propio, es decir, con trabajadores de la empresa que son contratados para desempeñarse en la atención de los clientes de la misma compañía, y que desarrollan estos servicios internamente. Es lo que, en la jerga del sector, se denomina el ***inhouse***, vale decir, cuando el *call center* vive dentro de la empresa, o bien pertenece a la firma, y presta servicios únicamente a los clientes de esa compañía, probablemente bajo la figura de una filial.

Por otro lado, existen empresas dedicadas a la atención de clientes de terceros, es decir, a proveer servicios de *outsourcing* de *call center* a otras compañías. Tal como se externaliza una serie de servicios anexos o complementarios al negocio principal de las empresas, como el aseo, la seguridad, la alimentación, etc., las empresas delegan también en manos de terceros la atención de sus clientes. Aquí el servicio se desarrolla por medio de una relación de subcontratación, donde lo que se contrató con la empresa de *call center* es el contacto con los clientes y la administración de la relación con ellos. De esta forma, el servicio consiste en **atender a los clientes de los clientes**, o de los usuarios, como los denomina la industria. Se trata, por tanto, de empresas que ofrecen sus servicios a distintas compañías en el mercado, por lo que sus empresas clientes pertenecen a variados sectores de actividad.

Según estimaciones de la Asociación Chilena de Empresas de *Call Center* (Acec), entidad que agrupa a las empresas de *call center*

externas más grandes e importantes del país¹¹, este segmento de la industria, el que provee servicios de *outsourcing*, representa el 35% de las posiciones de *call center* existentes en Chile. El restante 65% corresponde a compañías que desarrollan estos servicios internamente.



Fuente: Benchmarking Acec, 2008-2009.

Entre los principales desafíos de esta asociación está el de fomentar la confianza necesaria para conseguir la externalización de los servicios internos desde las empresas a los *call center* externos. Según el presidente de la Acec, Nicolás Kokaly, tomado como referencia lo que viene ocurriendo en EE.UU. y Europa desde hace algunos años, es posible esperar que esta tendencia se incremente.

Estas empresas especializadas y cuyo giro es ofrecer servicios de atención al cliente a terceras empresas en el mercado son las que conforman efectivamente la industria del *call center* o el ***call business***, como indica Gabriel Barrionuevo, vicepresidente de la Acec. Los *call center* internos, en cambio, son parte de las actividades propias y complementarias de compañías dedicadas a otros giros de

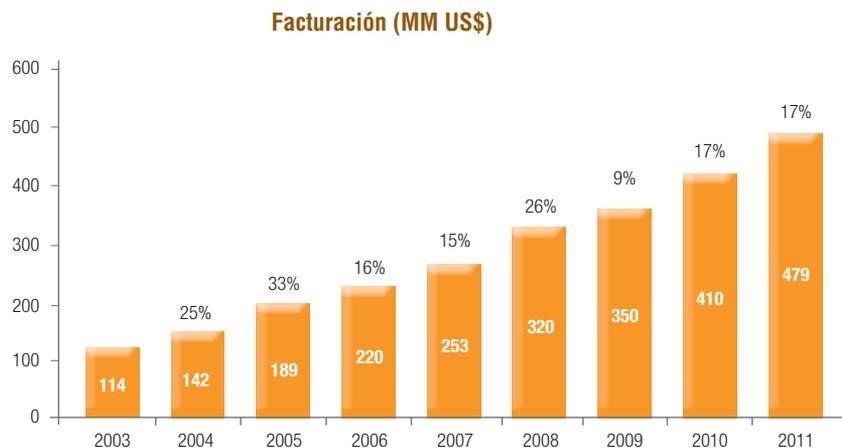
¹¹ Empresas de *call center*: Multivoice, Atento, Banco Estado Contacto 24, Call Center Nuevo Concepto, DTS Call Center, Emergia, Entel, Grupo Koneccta, Prego Call Center, Sitel, Teleperformance, Unísono, Soex Contact Center y Más Cerca Contact Center.

negocio, y no constituyen una actividad económica propiamente tal puesto que, siendo cautivos, atienden únicamente a los clientes de la compañía.

Como fuera señalado anteriormente, el objetivo de este estudio es explorar aquellos centros de llamado cuyo giro es prestar servicios de *outsourcing* de *call center*, que publicitan sus servicios en el mercado y que es posible reconocer e identificar como una actividad comercial. La información que de aquí en adelante entrega este estudio corresponde, entonces, a este segmento.

La provisión de servicios externos de *call center* se desarrolla a su vez en dos modalidades. Una es el *insourcing*, que consiste en prestar el servicio pero dentro de las instalaciones de la empresa cliente; vale decir, donde los teleoperadores trabajan en las dependencias de la empresa usuaria, pero son administrados y gestionados por el proveedor del servicio. La otra modalidad es el *outsourcing* propiamente tal, donde el servicio se desarrolla desde las instalaciones de la empresa proveedora de *call center*.

Este sector de la industria, el que presta servicios externos de *call center* en las dos modalidades, *insourcing* y *outsourcing*, está en progresiva expansión, mostrando un nivel de crecimiento alto y sostenido en los últimos años. De acuerdo a los datos proporcionados por la Acec, desde que surgieron los servicios de esta área, y hasta antes de la crisis económica, este mercado registraba crecimientos de entre un 15% y un 33% anuales, al igual que la industria de *call center* a nivel mundial. Aunque el sector se contrajo durante la crisis económica (9%), las proyecciones son auspiciosas, se esperan cifras cercanas al 15% en promedio anual para los próximos años.



Fuente: Benchmarking Acec, 2008-2009.

La Acec estima que existen, hoy en día, más de 50 empresas en el negocio de proveer servicios externos de atención al cliente. Aunque hay un grupo de pequeñas y medianas empresas, la mayoría cuenta con más de 200 trabajadores, es decir, son grandes empresas. Por su parte, las 14 empresas integrantes de la Acec son extremadamente grandes, dando empleo a alrededor de 1.000 trabajadores, o incluso más, cada una.

Es por ello que la industria del *call center* que desarrolla servicios de *outsourcing* es muy intensiva en el uso de mano de obra; alrededor del 70% de los costos de producción en el sector corresponden a contratación de trabajadores, específicamente de teleoperadores, que conforman la inmensa mayoría de los empleados de esta actividad, como mostrará en cifras el siguiente capítulo.

Según estimaciones de la Acec, existen en Chile alrededor de 15.000 posiciones de trabajo en esta industria, las cuales emplean un número significativo de teleoperadores, estimado en cerca de 30.000. Las posiciones son los puestos de trabajo (silla, escritorio y computador), mientras que los empleados son las personas que ocupan esos lugares de trabajo. El empleo prácticamente duplica la cantidad de posiciones existentes en el sector, debido a que el servicio prestado por los *call center* funciona en un horario continuado, las 24 horas del día, todos los días de la semana. Por ello un puesto de

trabajo es ocupado por una, dos y hasta tres personas al día (debido al trabajo en turnos). Según el vicepresidente de la Acec, de los 30.000 empleos que ofrece la industria, alrededor del 80% pertenece a las empresas integrantes de esta agrupación, el resto de los *call center* del país posee una empleabilidad bastante más baja.

Posiciones y empleo en la industria del <i>outsourcing</i>	2008 (nº)	2009 (nº)
Puestos	13.300	26.000
Empleos	15.000	28.000

Fuente: Benchmarking Acec, 2008-2009.

2.2. El *outsourcing* de servicios de *call center*: las ventajas de externalizar

Del Bono (2005)¹², socióloga argentina, señala que el *outsourcing* de actividades es una estrategia de flexibilidad, donde grandes compañías recurren a la externalización para aumentar la especialización y productividad del trabajo en un contexto altamente competitivo, y también para reducir los costes derivados del mantenimiento de relaciones laborales que garantizan la estabilidad de la fuerza de trabajo.

Según explica Kokaly, presidente de la Acec, "la ventaja o el atractivo de externalizar estos servicios radica en que permite a las empresas clientes destinar y focalizar sus capacidades y recursos en la gestión de su propio negocio (*core business*) en lo que saben hacer", delegando en manos de terceros especialistas, los *call center* externos, la labor de contacto con sus clientes y proveedores.

"Los *call center* son expertos en los servicios que prestan, no así las compañías que los contratan", señala. Cuando externalizan estos servicios, las empresas clientes hacen definiciones de políticas de

¹² Del Bono, A. Call Centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales. En *El Trabajo Recobrado*, Capítulo IX. Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, Argentina, 2005.

atención al cliente, pero la atención en sí queda en manos de los *call center* externos, los cuales ofrecen sus servicios en un horario continuado de 24 horas a distintos clientes en el mercado.

Al subcontratar la atención de clientes se adquiere el conocimiento, la especialización, la experiencia y la tecnología de punta que manejan las empresas dedicadas a este negocio, lo que les permite ofrecer un servicio cada vez más eficiente, de mayor calidad y con mayor valor agregado, junto con la capacidad de atender cada vez necesidades más específicas, declara el representante de la Acec. Quienes brindan estos servicios de *outsourcing* están en mejor pie para desarrollar economías de escala, ofreciendo precios de mercado.

Numerosas ventajas tienen las empresas que contratan servicios externos. No distraen capacidades ni competencias, evitan realizar considerables inversiones en infraestructura y recursos humanos con un alto costo fijo que, ahora, puede ser destinado a su giro principal. Transforman así un costo fijo en uno variable, lo que representa una tremenda ventaja para las compañías, otorgándoles un mayor grado de flexibilidad en la gestión de los procesos.

2.3. *Inshore v/s Offshore*

La externalización de servicios no existe únicamente entre empresas pertenecientes a un mismo país, sino que también entre compañías de distinta nacionalidad. Existen empresas de *call center* que realizan servicios de *outsourcing* en el mercado local (*inshore*) y aquellas que exportan servicios hacia el extranjero, vale decir, que desarrollan *outsourcing* de servicios fuera del territorio donde los proveen, lo que se conoce como *offshore*, **deslocalización o servicios empresariales a distancia**. De esta forma, el *outsourcing* involucra no sólo la externalización de los servicios fuera de las fronteras de la empresa, sino que también fuera de los límites del territorio donde se entrega la prestación.

Los procesos de deslocalización asumen distintas modalidades. Por ejemplo, están las compañías que crean sus propias **plataformas**¹³ de atención al cliente, en países donde los costos de operación son menores, para sustentar los servicios a sus clientes. Estos *call center* se denominan captivos o centros de costos. Pero también está la figura de compañías que, buscando abaratar sus costos, subcontratan los servicios de atención para sus clientes, con *call center* externos ubicados en otros países y regiones del mundo. Por último, existen *call center* externos que instalan plataformas en otras localidades para proveer servicios a empresas clientes de su país de origen a menores precios.

Los orígenes de la deslocalización

Los servicios empresariales a distancia consisten en la prestación a través de las fronteras de una serie de actividades o funciones de carácter no esencial, como las tareas administrativas periódicas o rutinarias, la asistencia técnica, los servicios de apoyo logístico, la atención al consumidor o los servicios de posventa. Algunos la llaman la segunda fase de la globalización, por ser la continuación de una primera, que consistió en el desplazamiento de actividades manufactureras desde países desarrollados hacia países del sudeste asiático, China, México y Centroamérica a comienzos de los noventa (Piña, 2005).

En efecto, la deslocalización extraterritorial de las empresas surgió en la década de los ochenta, cuando comenzó un éxodo de trabajos vinculados con la producción de zapatos, vestimenta, electrónica barata y juguetes desde Estados Unidos hacia los países asiáticos. En los años noventa, el auge estuvo centrado en los trabajos sencillos y rutinarios del sector servicios, como –por ejemplo– la información para tarjetas

¹³ Plataforma: denominación que recibe en la industria la ubicación física de los puestos de trabajo de los teleoperadores.

de crédito, reservaciones de pasajes aéreos o la programación básica de *software*. Mientras que en la actualidad la informatización del trabajo, el Internet y las redes de alta velocidad permiten un amplísimo margen de maniobra para mover, desplazar y relocalizar el así llamado "trabajo del conocimiento" (Castells y Gosta Esping-Andersen, 1999)¹⁴.

Según Piña (2005)¹⁵, ingeniero civil y consultor de Cepal, cada vez un mayor número de países en desarrollo, o en transición al desarrollo, están recibiendo dentro de sus jurisdicciones empresas de *call center* extranjeras o multinacionales, con el objetivo de disminuir sus costos operacionales para mantener o incrementar su competitividad internacional.

Señala el autor que ésta es una tendencia en aumento, por cual muchos países, al igual que Chile, buscan ser competitivos tanto para incentivar a las empresas extranjeras a instalarse en el país y lograr así un mayor crecimiento de la industria como para lograr llevar sus propias empresas a otros países. En efecto, en diferentes países han ido surgiendo variadas empresas de asistencia empresarial cuyo objetivo es prestar servicios transfronterizos de soporte a otras empresas domésticas o extranjeras en áreas no estratégicas de éstas. Según Piña (2005)¹⁶, esta tendencia podría ser la *punta del iceberg* de oportunidades de negocios insospechadas para los países en desarrollo o en transición, siempre y cuando haya una estrategia de país que la sustente.

¹⁴ En Del Bono, A. *Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios: sentidos y transformaciones del trabajo*. Sociología del Trabajo, Nueva Época, N° 56, Buenos Aires, Argentina, 2006.

¹⁵ Piña, J. *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. Serie Comercio Internacional, Cepal, Santiago de Chile, 2005.

¹⁶ Piña, J., op. cit.

La industria del *offshore* ha presentado un desarrollo significativo en Chile, sobre todo durante los últimos tres años, y para la cual se prevén proyecciones de crecimiento importantes. El desarrollo del *offshore* explica la notable presencia de empresas multinacionales y de compañías de capitales extranjeros, específicamente españoles, en la industria del país, que utilizan a Chile principalmente como plataforma para exportar servicios, aunque también, en algunos casos, abordan el mercado local. Por ejemplo, de las 14 empresas que agrupa la Acec, aproximadamente la mitad corresponde a multinacionales, mientras la otra mitad son compañías locales.

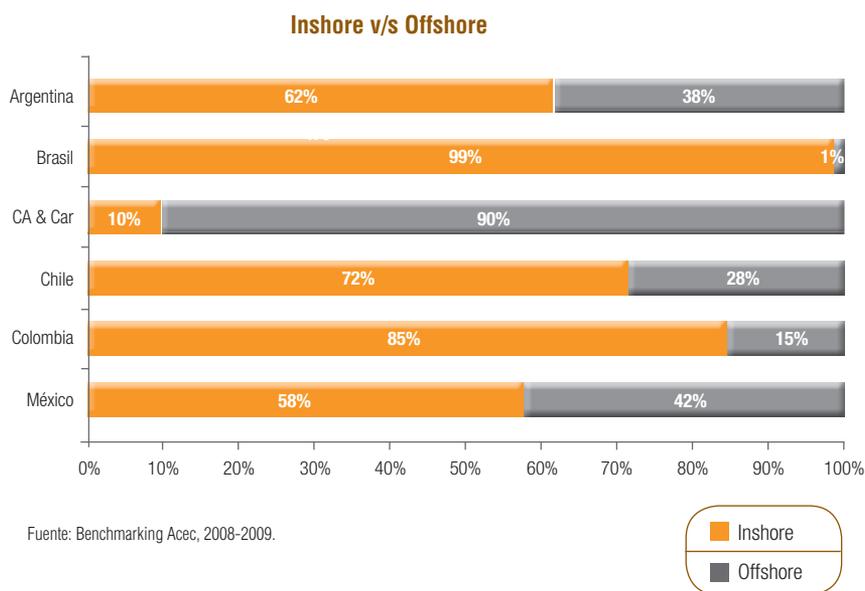
Según estimaciones de la Acec, de las 15.000 posiciones que existen en el país, alrededor del 28% corresponde a servicios de *offshore*, el restante 72% son servicios locales. Sin embargo, del total de posiciones que prestan servicios al extranjero solo un 2% son bilingües, lo que representa un desafío para la industria, si quiere avanzar en la exportación de servicios y abrirse a nuevos mercados.

Posiciones en la industria del <i>outsourcing</i> , según destino del servicio	2008 (%)	2009 (%)
<i>Offshore</i> (mercado externo)	19,5	28,3
<i>Inshore</i> (mercado local)	80,5	71,7
Total	100,0	100,0

Fuente: Benchmarking Acec, 2008-2009.

El mercado del *offshore* en Chile está orientado principalmente hacia la comunidad de latinos en EE.UU., España y Latinoamérica. La alta especialización de los servicios desarrollados en el país, la tecnología disponible y su precio competitivo en relación con los costos que manejan las naciones desarrolladas, junto con las ventajas comparativas vinculadas con la mano de obra más barata, han logrado situar a Chile como una de las plataformas más codiciadas para el servicio de habla hispana. De esta manera, muchas

empresas estadounidenses y españolas buscan disminuir sus costos, externalizando sus servicios de atención telefónica en nuestro país¹⁷.



Los dirigentes de la Acec entrevistados señalan que, entre las ventajas que presenta Chile para el desarrollo de esta industria, en comparación con otros países de la región, están los altos estándares tecnológicos existentes, el hecho de que los costos de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) e infraestructura se encuentran acordes a los de la industria regional, los costos de recursos humanos comparativamente bajos en relación con países desarrollados (aunque por sobre algunos países de la región), los incentivos tributarios que ofrece el gobierno para la inversión extranjera, el alto nivel educacional de la mano de obra en español y una regulación empresarial y laboral clara y transparente.

Junto con ello, se reconoce al país como estable social y políticamente. Tanto los indicadores macroeconómicos como la estabilidad política e institucional son elementos centrales, que han llevado a hablar del "exitoso" modelo de desarrollo chileno, con

¹⁷ *Servicios de Call Centers chilenos se convierten en uno de los favoritos de EE.UU. y España*, El Mercurio, jueves 11 de junio de 2009.

un riesgo país ínfimo, baja inflación, apertura comercial, superávit fiscal estructural, primeros lugares en los *rankings* internacionales de libertad económica, primeros lugares en competitividad y un excelente ambiente para hacer negocios (Kremerman, 2005)¹⁸.

Por otro lado, según la Acec, la principal debilidad que presenta el país dice relación con la escasa flexibilidad laboral existente, que afecta los costos laborales y la competitividad de la industria. En el último tiempo los costos de mano de obra han subido comparativamente a otros países de la región, haciendo que la industria chilena se vuelva menos atractiva para la inversión extranjera, especialmente en comparación con Perú y Colombia. De hecho, afirman que incluso hay una emigración de servicios desde Chile hacia Perú, donde empresas chilenas contratan servicios locales para atender a sus clientes.

El costo laboral en estos países es un 30% más barato que en Chile, debido a la mayor flexibilidad laboral existente, especialmente en materia de contratación y despido (existe el contrato por hora, el uso extendido del contrato a plazo fijo, la desvinculación avisada con pocos días de antelación y el trabajo organizado en cooperativas por hora). También los costos de la mano de obra bilingüe en Chile están sobre el 50% de lo habitual; además de la falta de flexibilidad influye, en este caso, la escasez de estos recursos humanos bilingües.

2.4. Los *call center* en el marco de los Servicios Globales

El fomento de la exportación de servicios (*offshore*) constituye parte de las políticas de desarrollo económico del gobierno, por medio de Invest Chile, programa de la Corfo diseñado para el desarrollo de la inversión local y extranjera en el país, en distintas áreas

¹⁸ Kremerman, M., op. cit.

prioritarias de intervención denominadas *cluster*¹⁹ de exportación, que presentan un alto potencial de crecimiento.

Junto con los *cluster* basados en recursos naturales (minería, salmón, vino y fruta) está el de servicios globales, sector exportador intensivo en el uso de capital humano, que aglutina a los actores involucrados en el desarrollo local de los servicios a distancia, contribuyendo al crecimiento de la primera industria de exportación no tradicional en Chile. En este marco no solo se encuentran incluidos los *call center*, sino también empresas que prestan servicios de *offshore* de mayor valor agregado, basadas en recursos humanos más calificados e intensivas en el uso de tecnología y de conocimiento.

En un mundo globalizado, donde todo puede hacerse a distancia, los servicios extraterritoriales se perfilan como una megatendencia mundial, con altas perspectivas de crecimiento²⁰, señala Rodrigo Au, ejecutivo del Programa de Atracción de Inversiones en Alta Tecnología de Corfo. Y explica que el *Cluster* de Servicios Globales está dedicado a promover al país como localización de inversiones extranjeras y como plataforma para la prestación de servicios hacia otros países (*offshore*). Además de proveer a los inversionistas de información y consultoría en servicios, este programa ofrece incentivos económicos previos a la inversión y durante la implementación y desarrollo de los proyectos. Incluye también subsidios para cubrir parte de los programas de entrenamiento y capacitación de los recursos humanos.

¹⁹ *Cluster*: Son concentraciones geográficas de empresas especializadas, cuya dinámica de interacción explica el aumento de la productividad y la eficiencia, la reducción de costos de transacción, la aceleración del aprendizaje y la difusión del conocimiento.

²⁰ La India ha sido el país pionero en esta industria, siendo actualmente el más demandado para estas actividades. Se posiciona como un mercado altamente competitivo en términos de costos y ahorro para las empresas, sobrepasando las barreras culturales. Otros países emergentes en la exportación de servicios son Singapur, Tailandia e Irlanda, sobre todo en el desarrollo de *software*.

En nuestro país, la industria había movilizado más de US\$92 mil millones al año 2008 y está creciendo a tasas superiores al 15% anual²¹. Según el ejecutivo de Corfo entrevistado, en el año 2006 hubo exportaciones por US\$200 millones, cifra que se duplicó en el año 2007, alcanzando los US\$402 millones. En 2008, el país se consolidó como una de las locaciones más competitivas de Latinoamérica, con una operación total de 60 centros internacionales y la exportación de más de US\$840 millones. El desafío del Consejo Estratégico del *cluster* es que los servicios globales sean el motor del desarrollo chileno, contribuyendo a aumentar el empleo y las exportaciones. Para el año 2010 la meta era llegar a lo menos a US\$1.000 millones en exportación de servicios y generar alrededor de 35.000 empleos.

El sistema de servicios globales incluye cualquier actividad de servicios externalizada extraterritorialmente. Rodrigo Au explica los tres niveles que comprende, de la siguiente manera. En el primer nivel, en el extremo más simple de la cadena de servicios a distancia, está la externalización de servicios de tecnología de información, **Information Technology Outsourcing (ITO)**. Estos son los primeros servicios que comenzaron a desarrollarse en el país, cuando hace diez años se partió intentado atraer proyectos de tipo *call center*: servicios de bajo costo y escasa complejidad, que suponen recursos humanos poco calificados y de manejo de tecnología básica. Requieren hablar bien, modular, trabajar bajo presión, manejar un ordenador PC y el *software* Office en nivel básico. Por lo mismo, las remuneraciones no superan los 300 mil pesos; el promedio fluctúa entre 120 mil y 250 mil, dependiendo del tipo servicio prestado.

El segundo nivel del sistema de servicios globales corresponde al **Business Process Outsourcing (BPO)**, y consiste en la ejecución de procesos más avanzados y con un nivel medio de calificación donde, lógicamente, el trabajo aumenta en complejidad y las

²¹ http://www.corfo.cl/clusters/cluster_servicios_globales

remuneraciones también, respecto del primer nivel. En esta segunda categoría de servicios externalizados figuran, por ejemplo, actividades de ventas, finanzas, servicios legales, etc. Actualmente, este es el segmento que se ha potenciado a mayor escala en el país y para él han sido destinados los mayores esfuerzos de promoción y desarrollo.

El tercer y último nivel supone la externalización de conocimiento y es el que agrega más valor a la cadena productiva externalizada. En esta categoría, denominada **Knowledge Process Outsourcing (KPO)**, se realiza investigación y desarrollo (I + D) y es necesaria una calificación y conocimientos más altos y específicos, de carácter técnico y/o profesional. Por ejemplo, aquí hay laboratorios y empresas dedicadas a crear, innovar y ejecutar procesos computacionales y tecnológicos, no solo a manejar tecnología.

Entre los desafíos de la industria nacional de servicios globales está el de superar los 1.000 millones de dólares de exportaciones en 2010. Pero también promover y desarrollar nuevas actividades con mayor valor agregado dentro de este *cluster*. Además del desarrollo de *software* y de investigación se quiere incorporar servicios de ingeniería, de construcción y financieros. Por ejemplo, implementar servicios a distancia para bancos extranjeros implica comprobar que Chile es un país seguro, con estabilidad económica, con privacidad y protección de datos, entre otras cosas.

Aunque es necesario potenciar especialmente los servicios de *BPO* y de *KPO*, dado que constituyen un eslabón de mayor complejidad dentro del sistema, que generaría más impacto económico a largo plazo, dentro de este plan de desarrollo la industria del *call center* aparece también como un nicho relevante.

Rodrigo Au señala que el gran desafío para los *call center*, hoy en día, es desarrollar servicios de mayor valor agregado, tales como prestaciones en otros idiomas, o bien servicios de soporte técnico, que pudieran cobrarse a precios más altos. Por otro lado, también

es preciso una mayor especialización y calidad en los servicios ofrecidos actualmente, de manera de ir perfeccionando la industria. Puesto que la inversión tecnológica en este tipo de negocio no es tan alta, el fuerte está en el entrenamiento del capital humano, en promover valores positivos y potenciar habilidades que contribuyan a aumentar la productividad: como el trabajo en equipo, el trabajo bajo presión, la calidad en la entrega de los servicios, la excelencia, la adaptabilidad, etc.

2.5. La oferta y la demanda de servicios de *call center*

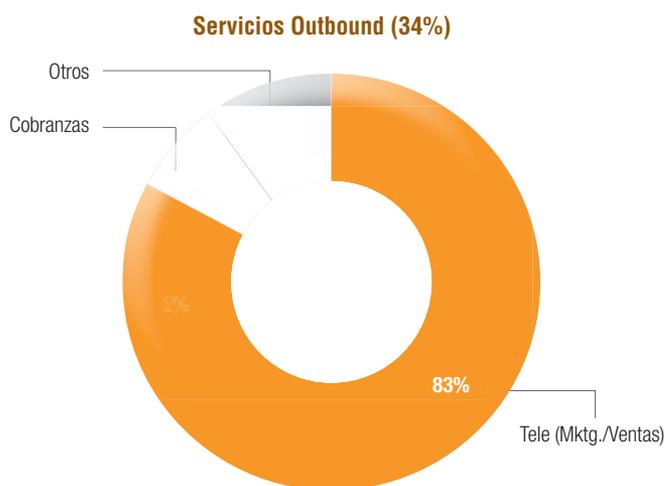
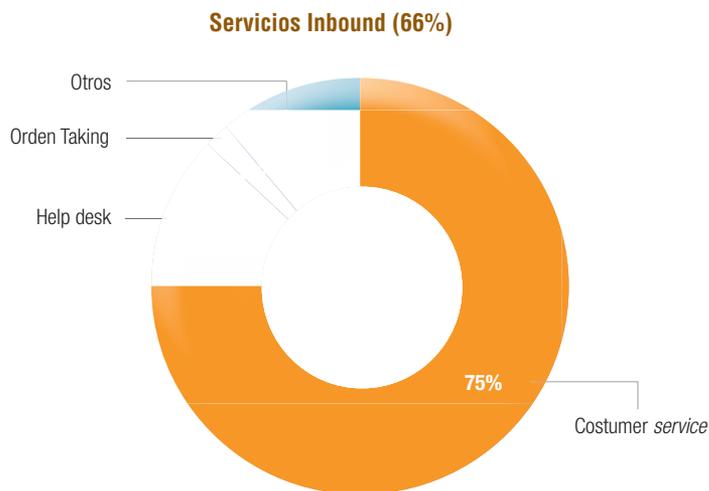
Son variados los servicios que ofrecen las empresas de *call center*, para clientes locales y extranjeros, e incluyen: atención de clientes (*customer care*), atención de reclamos, toma de pedidos, *telemarketing*, televentas, investigación de mercado, cobranza, CRM²², fidelización, mesas de ayuda (*help desk*), control de calidad y gestión y administración de bases de datos.

Según sea el **tipo de servicio que ofrecen**, los centros de llamado pueden clasificarse en: a) *call center inbound* o de entrada, donde los teleoperadores reciben llamadas de los clientes; b) centros de llamado *outbound*, o *call center* de salida, vale decir, que efectúan llamadas orientadas principalmente al *telemarketing*, y c) *call center blending* o **bidireccionales**, que cuentan con agentes telefónicos que hacen y reciben llamados indistintamente²³.

²² CRM (*Customer Relationship Management*): es un modelo de negocio cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas, de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes.

²³ González, Sebastián. *Diseño de un plan estratégico para empresa de telemarketing*. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2007.

SERVICIOS



Fuente: Benchmarking Acec, 2008-2009.

Información proporcionada por la Acec muestra que la mayor parte de los servicios ofrecidos, el 66%, corresponde a prestaciones *inbound* o de entrada; aquí el principal servicio entregado es la atención de clientes. Los servicios *outbound*, o de salida, representan un tercio de la oferta, donde los ejecutivos efectúan principalmente llamadas orientadas al *telemarketing* y ventas.

Según Rodrigo Navarro, académico y consultor de empresas de *call center*²⁴, existe una cierta especialización entre las empresas de esta industria; mientras algunas están especializadas en ofrecer servicios *outbound*, otras ofrecen principalmente prestaciones de tipo *inbound*. Tanto en los *call center* de entrada como en los de salida, en general, los ejecutivos se especializan en la entrega de un determinado servicio. Aunque hay empresas que exigen de sus teleoperadores el *multiskills*, es decir, que realicen distintos tipos de atenciones, simultáneamente.

Por otra parte, hay servicios más permanentes, que duran por varios años. En general, las prestaciones *inbound* tienden a ser más estables en el tiempo. Pero también existen servicios que se entregan por períodos cortos de tiempo, como los *outbound* de televentas y cobranzas y las denominadas **campañas**²⁵. Por ejemplo, existen campañas de fidelización, que buscan generar lealtad y hacer que los clientes estén satisfechos y agradados con la empresa. Cuando las compañías no han logrado fidelizar a sus consumidores, desarrollan también campañas de retención, donde ofrecen servicios gratuitos para mantener o, incluso, recuperar a los clientes.

Piña (2005)²⁶, consultor de Cepal, indica que los servicios pueden distinguirse según el grado de especialidad que requiere el teleoperador para su ejecución. Están, por un lado, las prestaciones de carácter rutinario, que exigen aptitudes básicas de parte del agente, como la toma de pedidos y la atención de consultas informativas. En segundo lugar se encuentra la provisión de servicios que demandan capacidad

²⁴ Director de OTS Consulting y director del diplomado en Gestión Estratégica de *Call Center*, *Contact Center* y Servicio al Cliente de la Universidad Central.

²⁵ Campaña: es un amplio conjunto de estrategias comerciales que tienen como objetivo dar a conocer, por medio de anuncios distintos pero relacionados, que aparecen en diversos medios de comunicación durante un período específico, un producto o servicio determinado. La campaña está diseñada en forma estratégica para impactar en un grupo de sectores y resolver algún problema crucial. Se trata de un plan a corto plazo que, por lo general, funciona durante un año o menos.

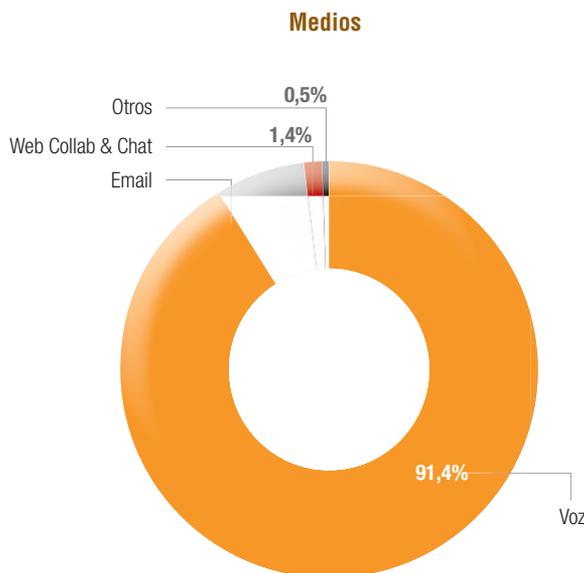
²⁶ Piña, J., op. cit.

para resolver problemas. Para llevar a cabo este tipo de prestaciones son necesarias mayores habilidades de parte del teleoperador, a fin de resolver situaciones de mediana complejidad como, por ejemplo, los servicios de asistencia de postventa y *telemarketing*. Por último, está la entrega de servicios más especializados, que requieren de calificación técnica o profesional por parte del agente. Esta categoría incluye todos los servicios de mayor complejidad, como la asistencia y soporte técnico, la atención comercial, la atención de laboratorios, etcétera.

Según Gabriel Barrionuevo, vicepresidente de la Acec, en general los servicios ofrecidos en Chile requieren de baja calificación, ya que son rutinarios, pautados y estandarizados. Se trata mayoritariamente de prestaciones básicas de atención al cliente, *telemarketing* y ventas, donde la capacidad de maniobra e improvisación de los teleoperadores es muy acotada y con procedimientos precisos a realizar tanto en tiempo como en forma. Aunque Navarro, académico entrevistado, advierte que estos servicios son hoy de muy buen nivel y que, poco a poco, está creciendo la oferta de servicios más especializados.

A pesar de que el principal medio para establecer contacto con los clientes ha sido el teléfono, nuevas tecnologías de la comunicación están siendo incorporadas gradualmente por la industria. Las plataformas de interacción multicanal incluyen hoy, además de la telefonía fija, el celular, el fax, el *e-mail*, la web, el *chat* y los mensajes de texto, es decir, cualquier medio que permita el acercamiento con los clientes. Con la inclusión de estas nuevas tecnologías de la comunicación se está pasando de una fase de *call center* a una de **contact center**²⁷, es decir, donde el contacto con el cliente no se efectúa exclusivamente vía telefónica.

²⁷ Contact Center: centro u oficina centralizada usada con el propósito de recibir y transmitir un amplio volumen de gestiones en información, las cuales se pueden realizar por canales adicionales al teléfono (*call center*), tales como fax, *e-mail*, *chat*, mensajes de texto y mensajes multimedia, entre otros.

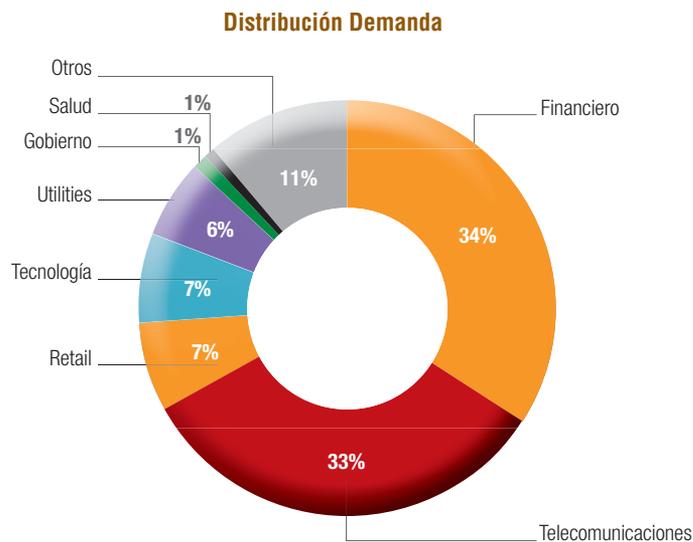


Fuente: Benchmarking Acec, 2008-2009.

Al respecto, Micheli (2007)²⁸, economista mexicano, señala que aunque todo proceso de producción en serie apunta a la rutinización para lograr objetivos de cantidad y calidad, por medio de la maduración de la industria de *call center* y con el desarrollo de las innovaciones en las tecnologías de comunicación e información se va a tender a una disminución de la rutinización.

Como se ha señalado, estos servicios otorgados usando diferentes medios de comunicación son ofrecidos a distintos y variados clientes en el mercado. Los principales demandantes de *outsourcing* de *call center* son: empresas de telecomunicaciones y de telefonía móvil; compañías del sector financiero como la banca, las AFP y las empresas de seguros; el *retail* (tiendas por departamento, supermercados, farmacias, etc.) y entidades del área de salud y *utilities*.

²⁸ Micheli, J., op. cit.



Fuente: Benchmarking Acec, 2008-2009.

Según el presidente de la Acec, aunque un tercio de los servicios van dirigidos al sector financiero, hasta el momento la banca sólo utiliza a los *call center* para el *marketing* y televentas. Existen, por lo tanto, proyecciones de avanzar en este sector, gracias a una oferta más amplia de servicios. El mismo dirigente indica que la industria ve también perspectivas de poder crecer hacia el sector del gobierno, el cual todavía no se ha abierto a estos servicios. Por ejemplo, una municipalidad tiene aproximadamente 300 números telefónicos para hacer trámites, lo que podría hacer muy atractivo externalizar estos servicios.

2.6. Las empresas de *call center* encuestadas en este estudio

En función de los conceptos y aspectos de la industria del *call center* hasta aquí revisados, se hace a continuación una breve caracterización de los centros de llamado examinados en este estudio. Como fue señalado en la descripción de la metodología empleada (ver página 15), esta información fue levantada por medio de la autoaplicación de una ficha a diez empresas, elegidas al azar entre las más importantes de la industria.

La siguiente caracterización será también de utilidad para los próximos capítulos, permitiendo contextualizar el tipo de empresas de que se trata al hacer referencia a la organización empresarial y laboral y a las condiciones de trabajo en los *call center* encuestados. Es necesario hacer hincapié en que esta información corresponde a un estudio de casos, por lo que no es posible extrapolar los resultados al conjunto de la industria.

Característica de los <i>call center</i> encuestados							
Nº de <i>call center</i>	Tipo de <i>call center</i>	¿Pertenece a un <i>Holding</i> ?	¿Presta servicios al <i>Holding</i> ?	Tipo de capital	Mercado que abastece	Antigüedad en Chile	Nº de clientes
Nº 1	Externo	Sí	No	Mixto	Nacional	2000	11
Nº 2	Externo	No		Nacional	Ambos	2004	13
Nº 3	Externo	No		Nacional	Nacional	2005	30
Nº 4	Externo	No		Extranjero	Extranjero	2006	2
Nº 5	Externo	Sí	No	Extranjero	Ambos	2006	5
Nº 6	Externo	Sí	Sí	Extranjero	Extranjero	1990	2
Nº 7	Externo	Sí	Sí	Extranjero	Ambos	2006	1
Nº 8	Externo	Sí	No	Nacional	Nacional	1993	1
Nº 9	Externo	Sí	No	Nacional	Nacional	1999	7
Nº 10	Externo	No		Nacional	Nacional	2007	7

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

La tabla anterior muestra que, ciñéndose a los objetivos de la investigación, las empresas estudiadas son centros de llamado externos que prestan servicios de *outsourcing* a distintos clientes en el mercado. Poco más de las mitad, seis de las diez empresas que respondieron la ficha, pertenece a un *holding* o grupo de empresas relacionadas. Sin embargo, únicamente dos prestan servicios a compañías vinculadas al mismo grupo económico. En términos de la composición del capital de los *call center* encuestados: la mitad son empresas nacionales, cuatro son extranjeras y solo una empresa posee capital mixto. El origen de los capitales de los cinco centros de llamado que poseen capital extranjero se indica en la tabla siguiente:

Nº del <i>call center</i> encuestado	Tipo de capital	Procedencia de los capitales
Nº 1	Mixto	Argentina/Chile
Nº 4	Extranjero	España
Nº 5	Extranjero	España/USA
Nº 6	Extranjero	España
Nº 7	Extranjero	Argentina/USA

Fuente: Elaboración propia, en base a 5 empresas de *call center* encuestadas, que poseen capital extranjero.

De las cinco empresas nacionales, cuatro abastecen únicamente al mercado local y una de ellas presta, además, servicios hacia el extranjero. Por su parte, de las cuatro empresas de capitales externos, dos proveen al mercado extranjero y dos a ambos mercados (nacional y externo). Por último, la empresa de capitales mixtos efectúa sus prestaciones únicamente al interior del país. De este modo, todos los *call center* de origen chileno estudiados prestan servicios al mercado nacional. Y, de igual forma, todas las empresas extranjeras instaladas en el país lo hacen al mercado externo, aun cuando, en ambos grupos, existan casos que abastecen ambos mercados.

A pesar de lo recientes que son estos servicios en el país (seis de las diez empresas no superan los seis años de funcionamiento), hay dos empresas que bordean los diez años de antigüedad y dos que están operando en Chile desde alrededor de 20 años.

El número de clientes que han atendido los *call center* encuestados en el último año es variable. Las empresas con mayor número son de capitales nacionales y prestan servicios al mercado local. Aquellas empresas, nacionales o extranjeras, que pertenecen a un *holding* tienen, en general, menor cantidad de clientes.

Respecto del sector al que pertenecen las compañías clientes que los *call center* encuestados han atendido en el último año, se obtuvo información de únicamente cuatro centros de llamado. En conjunto, estos *call center* atendieron a 19 empresas usuarias. La tabla siguiente muestra cómo se distribuyen estas compañías clientes, según rama de actividad económica. La información indica claramente la existencia de tres sectores usuarios fundamentales. En primer lugar,

representando al 36,8% de los clientes, se encuentran las empresas de telecomunicaciones; en segundo lugar, el 26,3% de las compañías usuarias pertenece a los establecimientos financieros y de seguros, y, en el tercer puesto, con un idéntico porcentaje, un 10,5%, están las compañías clientes del sector transporte y construcción.

Sector de actividad de las empresas clientes de los <i>call center</i> encuestados	Porcentaje de empresas clientes
Establecimientos financieros y de seguros	26,3
Empresas de telecomunicaciones	36,8
Empresas de transporte	10,5
Empresas del sector comercio	5,3
Entidades de salud (públicas o privadas)	5,3
Entidades de educación (públicas o privadas)	5,3
Empresas del sector construcción e inmobiliarias	10,5
Total	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a 4 empresas de *call center* encuestadas.

Finalmente, se preguntó por el o los tipos de servicios que ofrecen los diez *call center*. Considerando que cada empresa entrega más de un tipo de servicio y, tomando como universo la cantidad de servicios prestados (que son en total 39), se obtuvo que el servicio más frecuentemente ofrecido es la atención de reclamos (12,8%). En segundo lugar, y con un idéntico porcentaje cada uno, que representa el 10,5% de los servicios entregados por todos los *call center*, están: la atención de clientes, la toma de pedidos, los servicios de televenta, la cobranza y la postventa.

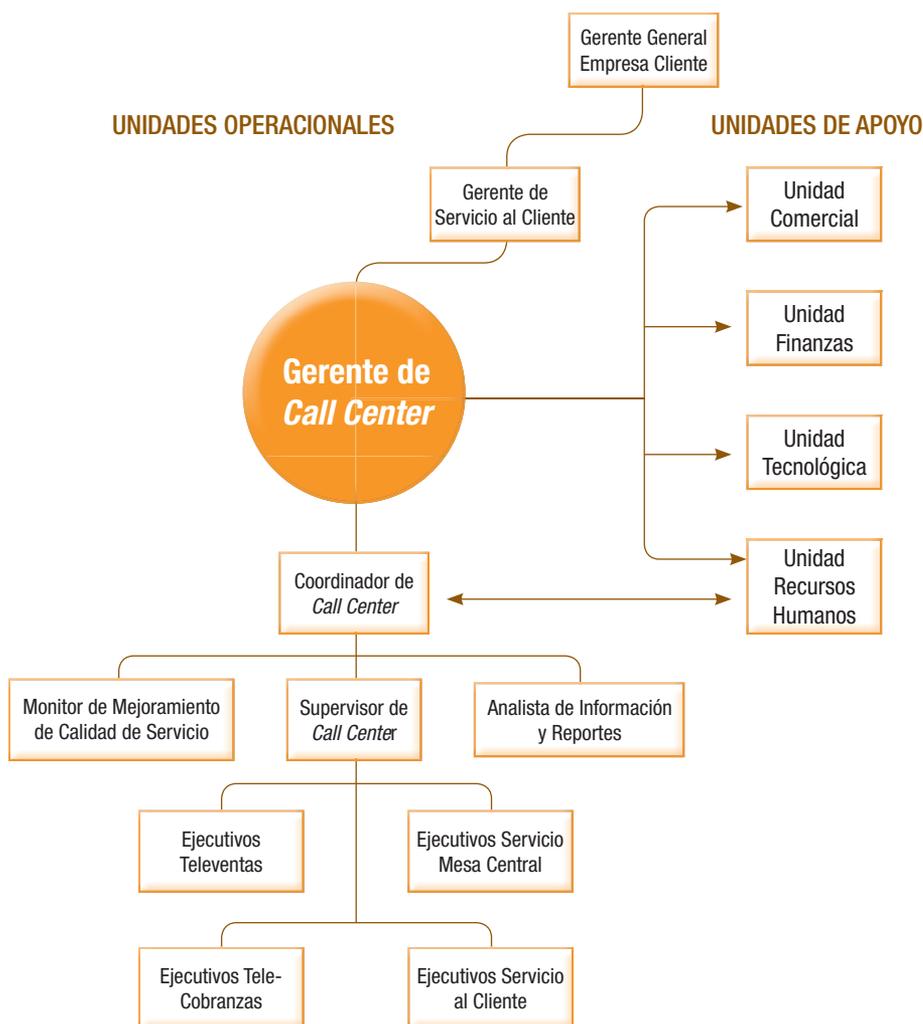
Tipos de servicios ofrecidos por los <i>call center</i> encuestados	Porcentaje de servicios
Atención de clientes/customer care	10,3
Atención de reclamos	12,8
Toma de pedidos	10,3
Telemarketing (Promoción y/o publicidad)	7,7
Televenta	10,3
Investigación de Mercado (encuestas telefónicas)	2,6
Cobranza	10,3
CRM	2,6
Fidelización	7,7
Mesa de ayuda (help desk)	7,7
Control de calidad	5,1
Gestión y administración de bases de datos	2,6
Post venta	10,3
Total	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

III. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL TRABAJO EN LOS CALL CENTER

3.1. Estructura organizacional y categorías de trabajadores

Según Navarro, académico y consultor de empresas de *call center*, la estructura organizacional de los centros de llamado se asemeja, en general, a la representada en el siguiente diagrama. Contempla una Gerencia General encargada de supervisar las operaciones que están siendo desarrolladas, y de la cual dependen los coordinadores o jefes de cada uno de estos proyectos. De este eje central de la organización se desprenden los supervisores y, finalmente, los teleoperadores o agentes telefónicos encargados de la atención al cliente en los distintos servicios que provee el *call center*.



Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el académico y consultor de empresas de *call center* entrevistado en este estudio.

El académico y los gerentes consultados explican que la labor de los coordinadores es organizar y dirigir el trabajo de los supervisores y que, usualmente, la relación es de un coordinador por cada cinco y hasta diez supervisores, dependiendo de la complejidad del servicio. La función del supervisor es liderar, apoyar, entrenar, motivar y supervisar de manera efectiva a los agentes en la realización de su trabajo. Es él con quien más interactúan los teleoperadores durante su trabajo; sin embargo, indican los entrevistados, que es también –en algunas ocasiones– una relación conflictiva, que afecta el clima laboral. Este punto se profundiza en el siguiente capítulo sobre condiciones de trabajo.

La relación supervisor/teleoperador varía también dependiendo del servicio. Cuando el servicio es de baja complejidad y requiere de poco *feedback*²⁹ y entrenamiento, la relación es, normalmente, de un supervisor por cada 20 agentes, indican los gerentes consultados. En opinión de Navarro, este es un límite que no debiera ser excedido si se quiere poder ofrecer un servicio de calidad. Ahora, cuando la atención es más especializada y necesita de mayor supervisión, como por ejemplo la atención de clientes de laboratorios, donde se ven recetas médicas o especificaciones de medicamentos, la relación es, habitualmente, de un supervisor por no más de tres o cuatro teleoperadores.

El académico entrevistado explica que en un nivel paralelo al de los supervisores están, por lo general, los analistas de información, cuya función es generar reportes y estadísticas de las gestiones que se van haciendo, en forma diaria, con el fin de evaluar la competencia del *call center*. También figuran allí los monitores de mejoramiento de la calidad del servicio. La esencia de este trabajo es escuchar las llamadas grabadas y entrenar a los agentes para ayudarles a mejorar su desempeño (se avalúa cómo hablan, cómo atienden al cliente, cuánto tiempo demoran, etc.), indica Navarro. Como se mostrará más adelante, hay *call centers* que utilizan este sistema de monitoreo,

²⁹ Feedback: retroalimentación.

no solo para entrenar a los teleoperadores, sino también para evaluarlos, vía la asignación de notas de calidad por la prestación del servicio.

Como unidades de apoyo, o de asistencia a la operación, están normalmente las gerencias Comercial, de Finanzas, de Sistemas o Tecnologías y de Recursos Humanos (ver diagrama anterior). Esta última es muy importante en la industria, considerado lo intensivo que es el servicio en capital humano. Dada su centralidad, es una unidad donde trabajan bastantes personas, y está encargada de la selección del personal, de su capacitación y entrenamiento y de los temas de higiene y seguridad, señala el académico.

Ahora bien, en general, estas organizaciones son de gran tamaño. De las diez empresas encuestadas en este estudio, ocho son grandes, es decir, poseen más de 200 trabajadores. El promedio de trabajadores en estos *call center* es de 870 empleados, y tres de ellos poseen incluso más de 1.000 personas contratadas directamente (1.200, 1.440 y 1.457, respectivamente). En el otro extremo, solo dos empresas encuestadas tienen menos de 200 trabajadores, es decir, pueden calificarse como establecimientos medianos.

Debido al alto número de empleados que poseen los *call center*, el trabajo está organizado en grandes establecimientos o **plataformas**, como se denomina en la industria a los lugares de trabajo. La necesidad de contar con amplios espacios donde instalar a los teleoperadores hace que muchas veces sea necesario contar con más de un establecimiento. Considerando a los diez *call center* estudiados, se tiene que un número superior a la mitad de ellos opera con más de una plataforma.

Nº de establecimientos de los <i>call center</i> encuestados	Nº de empresas
1 establecimiento	4
2 establecimientos	5
3 establecimientos	1

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

En términos ocupacionales, la organización de estas empresas es claramente piramidal. En la parte superior de la pirámide, que incluye a las categorías de trabajadores de mayor nivel de responsabilidad y calificación, se concentra muy poco personal. El grueso de los empleados, en cambio, está ubicado en la base de la pirámide, y corresponde a los teleoperadores o agentes telefónicos.

Tomando, a modo de ejemplo, tres de las diez empresas encuestadas (un *call center* de casi 1.500 trabajadores, otro de cerca 600 y uno más pequeño de 200 empleados), es posible observar que, aunque existen variaciones en cuanto a la composición del personal según tipo de ocupación, en los tres casos los empleados de nivel directivo, profesional y técnico son minoría, no superando en promedio el 4%; mientras los teleoperadores promedian el 85%, variando entre el 89% y el 77% de los empleados, entre las empresas consideradas.

Categoría ocupacional de los trabajadores de los <i>call center</i> encuestados	Porcentaje de trabajadores			
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Total
Personal directivo	0,3	0,3	1,0	0,4
Profesionales y técnicos	5,3	0,0	5,0	3,9
Coordinadores	0,0	0,7	3,0	0,4
Supervisores	0,0	2,9	5,0	1,2
Teleoperadores	89,4	77,0	77,0	85,0
Administrativos y similares	1,4	17,4	9,0	6,2
Otros	3,5	1,7	0,0	2,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº de trabajadores del <i>call center</i>	1.440	586	200	2.226

Fuente: Elaboración propia, en base a 3 empresas de *call center* encuestadas.

En general, la organización es estable en el extremo superior de la pirámide; los puestos directivos, profesionales y técnicos muestran una importante permanencia en el tiempo. Sin embargo, a nivel de los teleoperadores, la rotación es muy alta. Ello constituye una gran preocupación para los directivos de estas empresas, aunque, como será analizado más adelante, admiten que tanto el perfil de los agentes como algunos aspectos ligados a las condiciones de

trabajo constituyen factores que hacen que este trabajo se conciba en general como transitorio.

Al respecto, sobre la base de los *call center* analizados en este estudio, se observa que la proporción de teleoperadores que lleva menos de un año en la empresa es extremadamente alta, alcanzando al 43%. El 85% de los ejecutivos está por debajo de los tres años de antigüedad y, prácticamente, no existen teleoperadores que se hayan desempeñado en estos *call center* por más de cinco años.

Antigüedad laboral de los teleoperadores de los <i>call center</i> encuestados	Nº de teleoperadores	% de teleoperadores	% acumulado de teleoperadores
Menos de 1 año	2.026	43,0	42,0
Entre 1 y 3 años	1.992	42,2	85,2
Más de 3 y hasta 5 años	670	14,2	99,4
Más de 5 años	27	0,6	100,0
Total	4.715	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

A pesar de la alta rotación laboral existente, la vinculación de los teleoperadores con la empresa toma, en general, la forma de un contrato indefinido. El 72% de los agentes de las diez empresas encuestadas labora bajo esta modalidad contractual. Según Rodrigo Navarro, académico de la Universidad Central, estos contratos son útiles para aquellos operadores que trabajan en servicios más estables (*inbound*), que tienen un comportamiento de tráfico constante y permanente. El restante 28% de los teleoperadores se vincula a las empresas por la vía de contratos de duración determinada, siendo el más empleado el contrato por obra o faena. Según señala el académico, este último tipo de contrato es el más adecuado a las necesidades de la industria cuando se trabaja en campañas, cuya duración es incierta, de manera que al finalizar la campaña termina el contrato. Pero también son útiles para los teleoperadores que desarrollan servicios *outbound*, como televentas o cobranzas, que suelen ser más inestables y acotados en el tiempo.

De este modo, el personal del sector está comprendido en dos esquemas de organización diferenciados. Por un lado está el "personal de planta", que pertenece a la estructura estable de las empresas y cuenta con contratos indefinidos, pero también existe un "personal de operaciones", vale decir, teleoperadores que realizan su trabajo en campañas y/o en servicios eventuales, lo que permite a las empresas mantener altos niveles de flexibilidad de entrada.

Tipo de contrato de los teleoperadores de los <i>call center</i> encuestados	Nº de teleoperadores	% de teleoperadores
Indefinido	3.380	71,7
Plazo fijo	378	8,0
Por obra o faena	957	20,3
Total	4.715	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

Por otra parte, los datos obtenidos en ese estudio muestran que prácticamente la totalidad de los trabajadores de los diez *call center* analizados, el 98%, son contratados directamente. Solo en una de las empresas encuestadas existían trabajadores suministrados por terceros, desempeñando labores al interior de las dependencias del *call center*. Probablemente, la contratación de personal de servicios transitorios responda, en este caso, a la necesidad de hacer frente a ciertas campañas de carácter temporal. La figura de la subcontratación, por su parte, no existe en los casos analizados.

De esta manera, aunque, como indica Kremerman (2005)³⁰, en los inicios de esta industria la práctica de subcontratar servicios y/o de proveerse de trabajadores a través de terceras empresas para entregar prestaciones a las compañías clientes se encontraba bastante extendida a nivel de los propios *call centers*, los datos obtenidos no corroboran hoy esta situación.

³⁰ Kremerman, M., op. cit.

Modalidad de contratación de los trabajadores de los <i>call center</i> encuestados	Nº de trabajadores	% de trabajadores
Trabajadores contratados directamente	6.544	98,4
Trabajadores de servicios transitorios	105	1,6
Trabajadores subcontratados	0	0,0
Total	6.649	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

Respecto de la forma en que se establece la relación entre el *call center* y la empresa cliente o usuaria de los servicios, Navarro señala que la ley de subcontratación afectó fuertemente a esta industria. Indica que, antes de su entrada en vigencia, los teleoperadores, contratados por medio de un *call center* externo, se desempeñaban en las dependencias de la empresa cliente y eran dirigidos y supervisados por personal de dicha empresa. Con esta ley, dicha figura fue designada como "servicios transitorios" o "provisión de trabajadores", quedando acotada a tareas de carácter temporal y específico, como reemplazos, períodos *peak* de producción, proyectos nuevos y específicos, período de inicio de actividades en empresas nuevas, etc.³¹.

De este modo, la Ley N° 20.123 sobre Subcontratación, al diferenciar la figura de los servicios transitorios de la subcontratación propiamente tal, vino a limitar la prestación de servicios de *call center* a la modalidad de la subcontratación. A diferencia de la provisión de trabajadores, la subcontratación requiere de la entrega de un servicio

³¹ Art. N° 183 F del Código del Trabajo: "Para los fines de este Código, se entiende por:
a) Empresa de Servicios Transitorios: toda persona jurídica, inscrita en el registro respectivo, que tenga por objeto social exclusivo poner a disposición de terceros denominados para estos efectos empresas usuarias, trabajadores para cumplir en estas últimas, tareas de carácter transitorio u ocasional, como asimismo la selección, capacitación y formación de trabajadores, así como otras actividades afines en el ámbito de los recursos humanos.
b) Usuaria: toda persona natural o jurídica que contrata con una empresa de servicios transitorios, la puesta a disposición de trabajadores para realizar labores o tareas transitorias u ocasionales, cuando concurra alguna de las circunstancias enumeradas en el artículo 183 Ñ de este Código.
c) Trabajador de Servicios Transitorios: todo aquel que ha convenido un contrato de trabajo con una empresa de servicios transitorios para ser puesto a disposición de una o más usuarias de aquélla, de acuerdo a las disposiciones de este Párrafo 2°".

completo por parte del *call center* externo, desarrollado y dirigido de manera autónoma, y llevado a cabo por su cuenta y riesgo, con sus propios medios materiales y tecnológicos y con trabajadores bajo su dependencia. Ello, tanto el caso en que los servicios se desarrollen en establecimientos del *call center* (*outsourcing*), como cuando sean proporcionados al interior de las dependencias de la empresa principal (*insourcing*)³².

Al respecto, llama la atención que ninguno de los diez *call center* entrevistados en este estudio concibe la externalización de estos servicios como una relación de subcontratación entre una compañía mandante y el *call center* encargado de proveer el servicio. La relación es entendida, en todos los casos, como una compraventa de servicios, desconociendo que el *outsourcing* de la atención de clientes constituye un encargo, donde la empresa principal condiciona la política de atención al cliente y establece requerimientos y exigencias en la entrega del servicio.

3.2. El proceso de trabajo: rutinización, baja autonomía y alto control

El trabajo de los teleoperadores de *call center* es realizado sobre la base de pautas estrictas de atención denominadas **script** (guión) y que dependen del tipo de servicio que entregue. Estos protocolos de atención consisten en un guión estructurado utilizado para

³² Art. N° 183 A del Código del Trabajo: "Es trabajo en régimen de subcontratación, aquél realizado en virtud de un contrato de trabajo por un trabajador para un empleador, denominado contratista o subcontratista, cuando éste, en razón de un acuerdo contractual, se encarga de ejecutar obras o servicios, por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia, para una tercera persona natural o jurídica dueña de la obra, empresa o faena, denominada la empresa principal, en la que se desarrollan los servicios o ejecutan las obras contratadas. Con todo, no quedarán sujetos a las normas de este Párrafo las obras o los servicios que se ejecutan o prestan de manera discontinua o esporádica. Si los servicios prestados se realizan sin sujeción a los requisitos señalados en el inciso anterior o se limitan sólo a la intermediación de trabajadores a una faena, se entenderá que el empleador es el dueño de la obra, empresa o faena, sin perjuicio de las sanciones que correspondan por aplicación del artículo 478".

guiar y estandarizar el diálogo telefónico, indicando paso a paso el procedimiento a seguir para realizar cada operación. Son pautas que fijan la forma de establecer la relación con el cliente y las fórmulas de lenguaje que deben emplearse, y actúan también como mecanismo de control para evaluar el desempeño de los ejecutivos. Existen así procesos estandarizados para llevar a cabo los servicios, por lo tanto, el trabajo del teleoperador es bastante guiado y pauteado por normas a seguir, con escasa capacidad de maniobra.

"Es muy limitado el grado de libertad y autonomía que pueden ejercer los agentes en la ejecución de su trabajo", indica uno de los gerentes entrevistado en este estudio. *"Si no fuera así, no se podría cumplir con los estándares de calidad en la entrega de la atención al cliente".* Explica que la idea de la estandarización es hacer del proceso de trabajo algo único, un producto con identidad propia y entregarlo de manera que se distinga del resto. Llevarlo a cabo bajo pautas estrictas de atención permite obtener un trabajo alineado y ordenado.

La parte "artística", señala, no aparece como algo deseado en el servicio de atención al cliente, ya que en un proceso estandarizado, la capacidad de improvisación no tiene cabida. En cambio, es una herramienta conveniente y valorada en circunstancias en que se requiere capacidad para solucionar problemas de los usuarios, como en el caso de las llamadas que entran como reclamo o asistencia técnica.

De esta manera, si bien el trabajo se contextualiza en la modernización y globalización de las telecomunicaciones, su organización aparece con un talante bastante *taylorista*, dada su planificación y estandarización en los procedimientos a seguir.

Para Navarro, el *script* debiera ser más bien una guía y no una obligación, ya que de lo contrario los clientes sienten como si estuvieran conversando con una máquina, no con una persona. El valor agregado de estos servicios está justamente en las capacidades de los agentes y, es por eso que, a su juicio, se les debiera llamar

ejecutivos de *call center* y no teleoperadores. En todo caso, manifiesta que el hecho de que se deba seguir un *script* tiene que ver muchas veces con la política de la empresa cliente, y no necesariamente con la mirada del gerente del *call center*.

Las empresas de *call center* utilizan también diferentes métodos para controlar y supervisar los procesos de trabajo, con el fin de obtener los niveles de utilidad esperados y resguardar la calidad de los servicios entregados. En los distintos tipos de servicios ofrecidos, el trabajo exige constante supervisión. La información obtenida de las entrevistas realizadas, tanto a gerentes de *call center* como a dirigentes y trabajadores del sector, da cuenta que además de la vigilancia directa que ejercen los supervisores sobre la labor de los agentes, existen otros dispositivos de control, detallados a continuación.

En muchas empresas de *call center* se emplean **cámaras de vigilancia** que supervisan constantemente los puestos de trabajo. Existe también un reloj que indica el tiempo, medido en segundos, durante el cual los teleoperadores deben efectuar las distintas atenciones, y que no debe sobrepasar el **tiempo medio de operación (TMO)**. El TMO mide la duración de las llamadas atendidas o realizadas, desde que éstas son asignadas a un agente, hasta que finaliza la atención, incluyendo el tiempo de trabajo posterior a la conexión telefónica. La cronometrización del tiempo de trabajo alienta a los agentes a ser más productivos; pero, al mismo tiempo, los expone a un estrés muy alto, que suele derivar en agotamiento, puesto que de la duración de una llamada depende en parte la evaluación del desempeño de los teleoperadores.

También se utiliza un *software* de tecnología IP, que permite realizar seguimiento de las comunicaciones (ver recuadro). Monitorear, entrenar o interrumpir una llamada e, incluso, grabar conversaciones en línea, saber qué están haciendo los agentes, ver en tiempo real

sus estadísticas y conocer cómo están desarrollando los servicios, son algunas de las posibilidades que ofrecen estos sistemas³³.

Esta técnica, por medio de la cual los monitores pueden escuchar y grabar las conversaciones que mantienen los teleoperadores cuando están en contacto con algún cliente, se denomina **escucha**, y permite no sólo supervisar la labor de los agentes, sino también evaluarlos en su desempeño. Las conversaciones, ya sea grabadas o bien, en el mismo momento en que están siendo realizadas, se escogen diariamente al azar para ser calificadas con una nota de calidad.

Principales sistemas tecnológicos utilizados en la industria del *call center*

ACD (Automatic Call Distributor): Sistema que incorpora ventajas funcionales y de información para *call centers*, tales como distribución de llamadas entrantes, encolamiento de llamadas, etc. También provee información de gestión en tiempo real e histórico para determinar la eficiencia y eficacia operativa del *call center*.

CTI (Computer Telephony Integration): Integración entre telefonía y computación. *Software*, *hardware* y programación necesaria para integrar las computadoras y los teléfonos, de manera que puedan funcionar en conjunto sin discontinuidades y en forma inteligente.

CMS (Call Management System): Sistema administrador de llamadas. *Software* que suministra un juego de herramientas para recopilar, analizar y procesar información referente al desempeño y productividad de los servicios de un *call center*.

Glosario disponible en <http://www.acec.cl>

³³ "La tecnología de los grandes al alcance de las Pymes". En Revista Gerencia. Diciembre, 2005. Disponible en <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=288>

Para evaluar las prestaciones se emplean distintos criterios. Primero, que la atención sea realizada ajustándose al *script* o protocolo estándar de atención al cliente. De esta forma, las pautas de atención no sólo se utilizan para guiar el trabajo, sino que actúan también como mecanismo de evaluación que permite calificar el desempeño de los agentes. Entre otros factores examinados están también la atención personalizada, la eficiencia y la eficacia, la amabilidad y cordialidad, el hablar y modular bien, el tono de voz, etc.

Por lo tanto, la atención es evaluada en tiempo, forma y calidad. Pero también se valoriza el número de atenciones recibidas o realizadas o de ventas efectuadas, por medio del establecimiento de metas de cantidad, tanto individuales como colectivas, que los teleoperadores deben cumplir, en un determinado lapso de tiempo. Dichas metas tienen un carácter inspectivo y verificador del trabajo de los agentes y equipos y apuntan al logro de estándares de eficiencia.

Este proceso de trabajo, caracterizado por una baja autonomía y alto control, repercute en la salud de los teleoperadores. Además, los distintos mecanismos de evaluación de la atención mencionados arriba impactan en la remuneración de los ejecutivos, específicamente en la parte variable de ésta. Estos aspectos de la organización del trabajo serán profundizados más adelante.

3.3. Habilidades requeridas, entrenamiento y capacitación

Según los directivos de la Acec, el trabajo de los teleoperadores no es mayormente complejo. Las habilidades requeridas son bastante básicas. El perfil general, en los servicios más simples, requiere de personas con nivel de educación media y que sepan manejar el computador, lo que hoy en día no es un requisito difícil de cumplir. Pero también señalan que hay otros elementos evaluados en la selección del personal, tales como la dicción (hablar, pronunciar y modular bien), la redacción y la ortografía. Además, indican que

hay ciertos elementos, denominados habilidades blandas, como por ejemplo la empatía, la capacidad de manejar y resolver conflictos, que, en general, se entrenan o son aprendidos en el desempeño del trabajo mismo.

Tomando, a modo de ejemplo, tres de las diez empresas encuestadas, (un *call center* de casi 1.300 trabajadores, otro de cerca 500 y uno más pequeño de 250 empleados) es posible observar que, aunque existen variaciones en cuanto a la composición del personal según nivel educacional, en los tres casos los ejecutivos de nivel universitario son minoría, en comparación con aquellos que poseen sólo educación media o técnico profesional, que alcanzan en conjunto casi el 70% de los teleoperadores, al considerar las tres empresas.

Nivel educacional de los teleoperadores de los <i>call center</i> encuestados	Porcentaje de teleoperadores			
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Total
Educación básica	0,0	0,0	0,0	0,0
Educación media	27,8	58,3	60,6	38,9
Educación técnica profesional	36,8	25,9	0,0	29,7
Educación universitaria incompleta	11,2	0,0	39,4	12,2
Educación universitaria completa	24,2	15,7	0,0	19,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº de trabajadores del <i>call center</i>	1.287	451	254	1.992

Fuente: Elaboración propia en base a 3 empresas de *call center* encuestadas.

Según explica Rodrigo Navarro, experto y consultor de empresas de *call center*, en términos teóricos debería haber mucha capacitación en el rubro; sin embargo, en la práctica, la situación es variable. Hay *call center* externos que destinan muy poco tiempo a la inducción de sus teleoperadores y en los que el entrenamiento es adquirido sobre la marcha. Pero otras empresas, en general los *call center* externos más profesionales, entregan una instrucción de aproximadamente dos semanas.

Según los directivos de la Acec, en estos casos, antes de entrar a trabajar en los distintos servicios, los agentes reciben una capacitación, que aborda básicamente tres materias. En primer lugar, está el conocimiento del producto o servicio que van a entregar, de los planes comerciales y la política de atención al cliente de la compañía que van a atender. En segundo lugar, se capacita a los ejecutivos en el uso de los sistemas computacionales y las tecnologías sobre las cuales deberán gestionar la atención. Y, por último, se entrenan las habilidades blandas, como atender cordialmente, ser empático y asertivo, ser capaz trabajar bajo presión, de manejar y resolver conflictos, etc.

Es importante capacitar a los ejecutivos en este sentido, para que sean capaces de soportar situaciones de alta tensión, y estar preparados para contener muchas veces el enojo de los clientes, por ejemplo, cuando atienden reclamos. Deben ser capaces de lograr la regulación emocional necesaria para atender bien a un cliente, luego de haber recibido un mal trato de parte de uno anterior, comprendiendo que el enojo no tiene que ver con ellos, sino con la empresa, afirman los directivos empresariales entrevistados.

En forma posterior al proceso de capacitación, las personas son sometidas a una evaluación, donde tienen que rendir y aprobar un *test* que contiene varias preguntas relacionadas con la información que se les entregó, para luego ingresar a trabajar.

Uno de los gerentes consultados asegura que aunque la mayoría de las personas cumple con los requisitos básicos para postular a este tipo de trabajo, muchas de ellas se van perdiendo en los diversos procesos de selección y durante el trabajo mismo. Es difícil mantener una reserva de trabajadores que cumpla, además de una buena formación y experiencia laboral, con algunos atributos como responsabilidad y compromiso con el trabajo.

Para el académico entrevistado, el ideal sería poder crear una escuela para ejecutivos de *call center*, donde sean formados los profesionales que trabajan en esta industria y se certifiquen sus competencias. Este es, a su juicio, el gran desafío de la profesionalización de la industria: entregar al mercado ejecutivos que tengan formación. A ello se dedica la empresa consultora que dirige el entrevistado, la que es contratada para desarrollar esas competencias en los teleoperadores. Incluso, señala que sería de gran utilidad incorporar en las escuelas, entre 1° y 5° medio de Educación Técnica, un currículo para formar agentes de *call center*.

De las cuatro empresas, incluidas en este estudio, a las cuales se les preguntó respecto de si entregan o no capacitación a sus teleoperadores, todas respondieron afirmativamente. Considerando en conjunto a los teleoperadores de estos cuatro *call center*, se obtuvo que el 70% de ellos había recibido algún tipo de entrenamiento en el último año.

Finalmente, un punto que invita a la reflexión es la falta de horizontes, formación y carreras profesionales en este rubro. Aunque la importancia de la educación es reconocida por los actores empresariales del sector, la cultura que prevalece en los centros de llamado hace un corte tecnológico que contribuye a ubicar a los teleoperadores trabajadores dentro del paradigma del obrero industrial clásico, que solo ejecuta tareas, en vez de ser formado para el ejercicio de una profesión. Al tratarse de oficios mecanizados, no se experimenta una profesionalización, ni un aprendizaje mayor, ni tampoco existe una evolución de las capacidades laborales de los agentes. Según Navarro, consultor de empresas de *call center*, las posibilidades de ascenso en la industria están más bien restringidas a los cargos más altos o de mayor responsabilidad y a los empleados que tienen una profesión u oficio técnico y que se van perfeccionando en el trabajo propio del sector.

3.4. El perfil de los teleoperadores

Como se señaló precedentemente, la industria busca un perfil de personas que cumpla con requisitos bastante básicos. Según Kokaly, dirigente de la Acec, no privilegian un grupo etario, ni un sexo determinado, ni de una religión, ni de ningún tipo. En esta industria no existe discriminación en la contratación, ya que no importa quién y cómo sea la persona que está detrás del teléfono. Hay discapacitados, personas ciegas, gente con distintas tendencias sexuales, con distintas características físicas, etc. De esta manera se está ante un sector que tiene la particularidad de discriminar positivamente en la contratación.

Aunque las empresas no buscan un perfil particular de teleoperadores, el trabajo en los *call center* se encuentra considerablemente feminizado e incorpora un alto porcentaje de jóvenes. Dos segmentos de trabajadores vulnerables desde el punto de vista del empleo y que, en general, buscan este tipo de trabajo por su mayor flexibilidad, pero también por las escasas competencias y experiencia laboral que requiere.

En efecto, según señala el mismo dirigente, la oferta de trabajo para este tipo de empleo es altamente feminizada. Lo fue aún más en los inicios de esta industria, probablemente porque en el proceso de construcción social del trabajo de teleatención estaban más presentes estereotipos de género, que asocian esta actividad con la figura de la *operadora telefónica*. Sin embargo, indica que, hoy en día, aunque la proporción de mujeres es mayor que la de hombres, la relación es de 60/40, aproximadamente. En efecto, la información obtenida a partir de las diez empresas de *call center* analizadas en este estudio, corrobora esta situación.

Sexo de los teleoperadores de los <i>call center</i> encuestados	Nº de teleoperadores	% de teleoperadores
Mujeres	2.939	62,3
Hombres	1.776	37,7
Total	4.715	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

En cuanto a los distintos perfiles de las mujeres teleoperadoras, indica un gerente, uno de ellos, típico en esta industria, está conformado por las dueñas de casa y las mujeres de mediana edad. Las primeras buscan un trabajo para complementar el ingreso familiar, que les permita disponer de flexibilidad horaria para compatibilizarlo con los quehaceres del hogar y el cuidado de los hijos. Las segundas, rescatan la oportunidad de volver a trabajar y valoran poder seguir aprendiendo en un mercado laboral muy competitivo, luego de haber permanecido fuera del mercado durante la etapa de crianza de los hijos. También está la mujer madre soltera, con hijos pequeños, principal ingreso de hogar, que necesita trabajar. Y, finalmente, hay un nicho más pequeño de mujeres de mayor edad con hijos ya universitarios o adultos que buscan una oportunidad laboral.

En relación con la edad de los teleoperadores, los directivos de la Acec entrevistados coinciden en que se trata, en general, de un grupo muy joven. Según estimaciones de Kokaly, alrededor del 90% de los agentes telefónicos de la industria tiene entre 18 y 25 años. Los jóvenes en este rango de edad y con educación media constituyen un segmento complicado desde el punto de vista del empleo. Para este grupo, afectado por mayores tasas desocupación, el trabajo en los *call center* constituye una buena oportunidad de conseguir un empleo. El mismo dirigente indica que, en general, los jóvenes, hombres y mujeres que trabajan en esta industria, lo hacen porque no tienen experiencia laboral y no pueden conseguir otro empleo que les permita obtener los medios económicos necesarios para estudiar una carrera técnica o universitaria y que les otorgue la flexibilidad necesaria para compatibilizar el trabajo con los estudios.

En efecto, según un estudio realizado por la Acec, emplearse en este tipo de empresas aparece como una oportunidad de trabajar y estudiar simultáneamente. En el año 2008, un 11% de los trabajadores del sector se encontraba estudiando una carrera técnico profesional, mientras que un 7% buscaba obtener un título universitario; cifra

que aumentó en cuatro puntos porcentuales con respecto al mismo estudio realizado en el año 2003³⁴.

Aunque los datos obtenidos a partir de las diez empresas de *call center* encuestadas en este estudio no indican la misma proporción de jóvenes menores de 25 años que señala el dirigente empresarial entrevistado para la industria global, se corrobora un perfil de trabajadores especialmente jóvenes, donde el 83% tiene menos de 35 años.

Rangos de edad de los teleoperadores de los <i>call center</i> encuestados	Nº de teleoperadores	% de teleoperadores	% acumulado de teleoperadores
Hasta 25 años	1.688	43,6	43,6
Entre 26 años y 35 años	2.111	39,2	82,8
Entre 36 años y 50 años	735	14,1	96,9
Más de 50 años	181	3,1	100,0
Total	4.715	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

Según los dirigentes empresariales consultados, el comportamiento de los teleoperadores del sector no caracteriza por ser de excelencia, especialmente cuando son jóvenes. Este negocio tiene un grave problema relativo al alto nivel de **ausentismo**, señalan. A modo de ejemplo, mencionan el caso de una importante empresa del rubro, en la que todos los días falta a trabajar alrededor de una cuarta parte de los agentes telefónicos. Muchos de los teleoperadores se ausentan, faltan dos veces al mes, evitando hacerlo dos días seguidos o dos lunes al mes, ya que en tales casos los pueden despedir sin pagarles la indemnización correspondiente³⁵.

³⁴ Ver Noticia "Estudio de Acec revela que el sector se encuentra en pleno desarrollo", publicada el 1 de septiembre de 2009. Disponible en <http://www.acec.cl>

³⁵ Art. N°160, N°3 del Código del Trabajo: "El contrato de trabajo termina sin derecho a indemnización alguna cuando el empleador le ponga término invocando una o más de las siguientes causales:

3.- No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra".

Mientras los empleadores relacionan el ausentismo con un comportamiento poco profesional e irresponsable de los agentes, los trabajadores entrevistados arguyen que el trabajo rutinizado, el excesivo control y el clima laboral de conflicto, sumado a condiciones laborales que generan inestabilidad (ver siguiente capítulo), son factores que generan altos niveles de estrés entre los teleoperadores, lo que, finalmente, lleva el ausentismo. Al respecto, una dirigente sindical expresa: *"Nosotros no vemos el ausentismo como un fenómeno del trabajador, sino que esto se da en todos los call center y se produce por estrés, por la forma en que se trabaja y por la incertidumbre que genera no saber cuánto te van a pagar"*.

Otro problema que manifiestan los dirigentes empresariales del rubro son los frecuentes **atrasos** de los agentes telefónicos. La solución no es aplicar descuentos a la remuneración, ya que cuando se trata de la atención de público es indispensable que el teleoperador esté en su puesto de trabajo a la hora que le corresponde. Al ausentismo y los atrasos se suma el uso indiscriminado de **licencias médicas**. La alta frecuencia con que esto ocurre hace pensar a los empleadores que podría existir un uso inapropiado de este derecho, lo que no es posible de corroborar.

Existen también otras conductas que, a juicio de los dirigentes entrevistados, entorpecen el trabajo y su productividad y que tienen que ver con la poca responsabilidad y el escaso compromiso de los teleoperadores con su trabajo, especialmente en el caso de los más jóvenes. Por ejemplo, los directivos empresariales entrevistados indican que muchos agentes marcan el reloj control y se van a tomar desayuno antes de comenzar a trabajar, generándose un **pago por tiempo no trabajado**. Habría alrededor de un 20% de horas hombre que las empresas de *call center* pagan y que no pueden cobrar a sus clientes, porque los teleoperadores llegan atrasados o se conectan más tarde a sus puestos de trabajo, indican.

Para evitar esto, en un comienzo varias empresas remuneraban el trabajo por horas de conexión. Sin embargo, según Nicolás Kokaly, presidente de la Acec, hoy ninguna compañía utiliza este sistema porque, luego de distintas fiscalizaciones realizadas al sector, se corrigió esta situación que implicaba el no pago de la totalidad del tiempo en que el trabajador está efectivamente a disposición del empleador. Para Rodrigo Navarro, académico y consultor de empresas de *call center*, una solución a los problemas señalados podría ser asociar parte de la estructura de la remuneración a factores tales como la asistencia, la puntualidad y la permanencia en el puesto de trabajo.

Finalmente, está el problema de la alta rotación laboral existente (ver cuadro en pág. 49), lo que preocupa a los empresarios del sector, ya que produce un enorme costo en búsqueda, selección, capacitación y entrenamiento de nuevos teleoperadores. Esto puede ser explicado, en parte, por el carácter dinámico del trabajo en los *call center*; pero también por el perfil de los trabajadores que emplea. Para muchos agentes, especialmente para los jóvenes que estudian, el trabajo en esta industria es una experiencia transitoria. Aunque, como afirma un gerente, hay también un grupo pequeño de ejecutivos que se va quedando. En general, son mujeres de alrededor de 30 años, madres solteras y jefas de hogar. O bien, mujeres más adultas con hijos mayores, universitarios o estudiando en cursos más altos.

En definitiva, según los directivos empresariales, los *call center* poseen teleoperadores que buscan este tipo de empleo principalmente por su mayor flexibilidad; pero que no muestran, en general, un mayor compromiso y responsabilidad con el trabajo, lo que se refleja en una alta rotación laboral.

El capítulo siguiente, sobre condiciones de trabajo, destaca otros factores que debilitan el apego y compromiso con el empleo en el sector, tales como los bajos salarios y su inestabilidad, la complejidad

de los sistemas de jornada, la necesidad de estar siempre disponible para el desarrollo de la labor y el alto estrés con el que se trabaja.

3.5. La realidad sindical de los *call center*

Pese a ser un sector relativamente nuevo, los *call center* presentan una importante organización colectiva. De acuerdo con la información obtenida de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo (Sistema de Relaciones Laborales, Sirela, y Dirección de Plataforma Única de Servicios, DTPlus), de las 50 empresas de *call center* revisadas un 70,3% tiene al menos un sindicato activo por establecimiento, y en el 24,3% de los casos las empresas tienen uno o más sindicatos, existiendo también una proporción no menor de sindicatos interempresa (13,5%), revelando así el carácter de pertenencia a un *holding* o grupo de empresas más grande, del que serían parte, también, las empresas de *call center*.

Asimismo, los dirigentes de la Federación de Trabajadores de *Call Center* (Fetracall) aseguran que la tasa de afiliación sindical en las empresas de *call center* más grandes sería aproximadamente entre un 60 y un 70%, lo cual no deja de sorprender, dado el carácter transitorio que tiene este tipo de empleo. Respecto de la participación sindical por sexo, cabe señalar que existe una alta tasa de afiliación femenina: alrededor del 70% de los afiliados son mujeres.

De acuerdo con los datos provistos por las diez empresas encuestadas en este estudio, ocho poseen sindicato y sólo dos de ellas declararon no tenerlo. Por su parte, la gran mayoría de las empresas que indicaron tener sindicato activo señalaron que contaban con convenios colectivos, vigentes a la fecha.

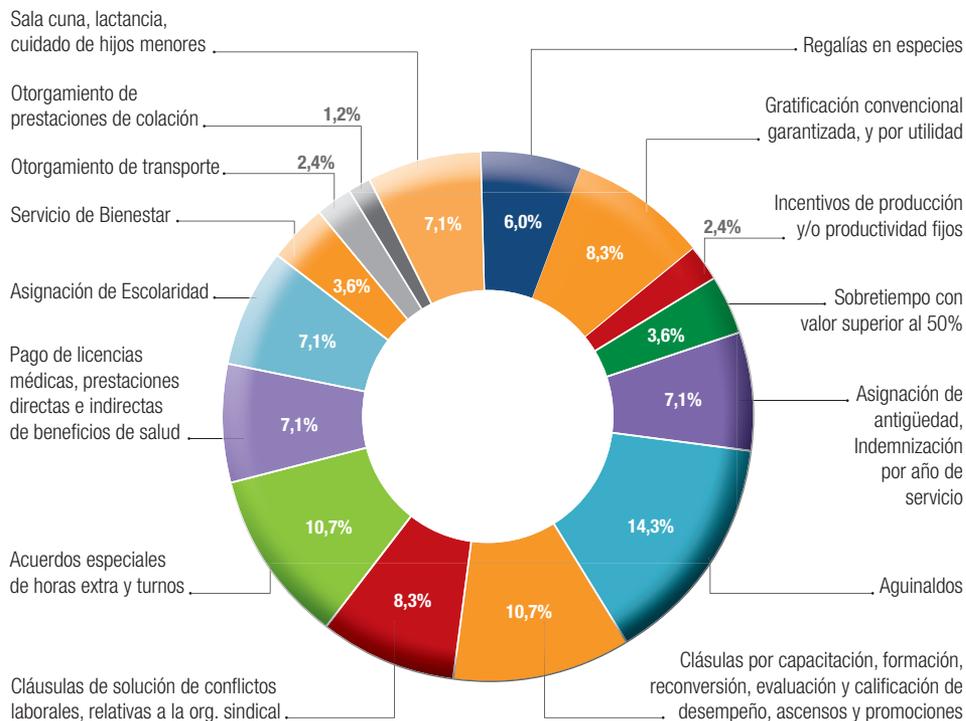
3.5.1 *La negociación colectiva en el sector*

Según datos de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo, el 74% de las empresas con sindicato ha negociado colectivamente. Las materias acordadas son más bien de carácter económico, tales como beneficios de prestaciones avaluables en dinero que no constituyen remuneración. Así, las negociaciones no versan respecto de la fijación de los salarios como tales, ni de la participación en el proceso productivo, o sobre la jornada, ni tampoco acerca de las negociaciones que contemplan materias concernientes a pactar los modos de organizar el trabajo, o la producción, tales como flexibilidad pactada, entre otros.

En general, la negociación se aboca a conseguir, más que nada, un aporte en dinero o un pago por la realización de trabajo productivo, bonos, etc. Lo que da a entender que el trabajo de los sindicatos y de la negociación, principalmente, va por el camino de aumentar los beneficios de índole económica, más que por la vía de lograr una participación efectiva sobre la toma de decisiones en los procesos de organización del trabajo.

A continuación presentamos las principales materias negociadas por aquellas empresas que han realizado estos procesos, a noviembre de 2010:

Materias Negociadas (a noviembre 2010)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de Relaciones Laborales, DT.

Las mediaciones pueden versar acerca de materias no acordadas en la negociación colectiva y pasar a una instancia en que la Dirección del Trabajo entra a definir, mediando entre las partes. No obstante, estas materias pueden ser también de carácter individual, o respecto de una demanda laboral general y no necesariamente ligada a la organización sindical o a negociación colectiva de grupos con facultades negociadoras. Al respecto se observa que el 57,7% de las empresas de *call center* revisadas tuvo, en el mediano plazo, algún tipo de mediación; sin embargo, no existe información relativa al contenido de estos procedimientos.

Según las entrevistas realizadas a dirigentes sindicales, las empresas de *call center*, en sus últimas negociaciones, tuvieron como principales propuestas algunas materias acogidas o bien mantenidas de anteriores procesos: locomoción, colación, aguinaldo, bono

nocturno, horas extras³⁶ y seguro complementario de salud. Como señala un dirigente en relación al último punto: *"Este tema ha sido importante, porque hay compañeras que se han operado y no han pagado nada comparado con si no tuvieran el seguro complementario de salud"*.

De lo anterior se deducen problemáticas referentes a los espacios de trabajo y otras relativas a esta labor, tal como sostiene una dirigente del sector: *"Nuestros lugares de trabajo son muy pequeños: hay call center en que los operarios tienen cubículos de menos de 70 centímetros y el ruido externo es demasiado. Hay otros call center en donde no se usan cintillos, por lo que la recepción de llamadas es con auricular, lo que significa contestar entre 100 y 150 llamadas sólo por ese medio, lo que conlleva una enfermedad profesional al año de estar trabajando"*.

Así, se puede afirmar que las conquistas sindicales más importantes del sector tienen que ver con la consecución de beneficios para mejorar, en parte, los temas de salud laboral, los que serán profundizados más adelante.

3.5.2. El sector de los *call center* y las relaciones sindicales

A partir de la información entregada por las empresas encuestadas y obtenida por la vía de entrevistas a empresarios y a dirigentes sindicales, es posible señalar que las relaciones entre los empleadores y las organizaciones sindicales, si bien se definieron como poco armoniosas en un principio, actualmente han mostrado una mejora. Ello gracias al rol que han jugado el diálogo y la comunicación, ya sea entre los empleadores con las organizaciones sindicales, así como entre los sindicatos y sus propios integrantes.

³⁶ *"Por lo general, cuando trabajaba en la otra empresa, lo bueno de ahí era que, a través de la negociación colectiva, todo el mundo con más de 6 horas tenía derecho a colación, entonces eso era como un plus bueno, y te daban un bono, y tenías un casino libre para comer, un casino grande"* (teleoperador de *call center*).

"Respecto de los sindicatos, la relación con éstos es bastante buena, fluida, pero al principio no era tan buena, era bastante conflictiva, había más roce y menos entendimiento" (gerente de empresa de call center).

Ante estas situaciones, los empleadores son proactivos en la implementación de soluciones que propicien un ambiente laboral más distendido y de colaboración mutua, que genere mayor armonía en el lugar de trabajo: *"En nuestra empresa existe un plan de convivencia en donde se trata de alinear voluntades para hacer las relaciones un poco más cooperativas y participativas (...) a veces es difícil aminorar las diferencias, porque yo soy empresario y también debo velar por la productividad de la empresa".*

En general, las empresas encuestadas definen su relación con los sindicatos como buena; solamente una de ellas señaló a esta relación como obstaculizante para el desarrollo de la compañía.

De este modo, junto al crecimiento explosivo de la industria, se observa una expansión de las organizaciones sindicales y de la afiliación a ellas. Surge así la interrogante sobre si dicho desarrollo de las organizaciones colectivas es producto del bajo entendimiento, es el reflejo de una disposición hacia un mayor diálogo y posibilidades de negociación más profundas, o una combinación de ambas.

Por otro lado, los desafíos que enfrentan los sindicatos para su desarrollo, fortalecimiento y perspectiva futura van por el lado de aunar criterios de negociación, que vayan más allá del nivel del establecimiento e incluso de las fronteras nacionales. Ello en virtud de la pertenencia de varias de estas empresas a *holding* extranjeros. Se busca poder ejercer así un poder de negociación coherente con el libre derecho de asociación de los trabajadores, para asegurar la debida protección al trabajo en el rubro, bajo un régimen que garantice una responsabilidad compartida de empresarios y trabajadores en pro del trabajo decente.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DEL CALL CENTER

Luego de la caracterización general de la industria del *call center* y de la revisión de su desarrollo y organización, es necesario indagar en las condiciones laborales de sus trabajadores. La acelerada expansión, mediante la práctica tanto del *outsourcing* como del *offshore*, y el consecuente aumento de los empleos en una industria donde las nuevas tecnologías de la comunicación e información se vinculan a la generación de modernas formas de organización del trabajo, requiere preguntarse por los efectos sobre las condiciones de trabajo que pudieran tener los altos niveles de flexibilidad que promueven las empresas de este rubro.

En efecto, la organización del trabajo en la industria de los *call center* es bastante compleja, ya que existe un reordenamiento de los espacios de trabajo e infraestructura, de las funciones y de los tiempos de trabajo, con el propósito de adecuarlos a los amplios márgenes de adaptación que demanda el sector.

La revisión bibliográfica y la información levantada en este estudio (por medio de entrevistas y cuestionarios a las empresas) identifican una serie de problemas laborales en esta actividad, que contrastan con el acelerado crecimiento que registra la industria y que coinciden con la preocupación que los dirigentes sindicales del sector expresaron a la Dirección del Trabajo respecto de diversos aspectos relativos a las condiciones de trabajo en el rubro.

De la revisión de la información arrojada por las fuentes señaladas con anterioridad, los principales problemas laborales que es posible advertir son: a) el bajo nivel de las remuneraciones que prevalece en la industria y su importante composición variable; b) variados aspectos relacionados con la jornada laboral y el sistema de turnos, que acarrear factores de inestabilidad para los trabajadores; c) en ocasiones surgen también problemas con la contratación de los teleoperadores; d) por último, los problemas de salud, ya sea de

carácter físico o psicológico, vinculados a los altos niveles de estrés que involucra este trabajo. A continuación se profundiza en cada uno de estos temas.

4.1. Denuncias de los sindicatos del sector y registros administrativos de la DT

Se puede afirmar que las condiciones laborales que presentan las empresas de *call center* en Chile han sido tema recurrente de discusión desde que éstas comenzaron a instalarse en el país. Atendido que es un sector que combina el dinamismo de las comunicaciones con la flexibilidad que requiere el mismo mercado de la información, sus logros económicos se fundamentan en la variación constante de múltiples factores, principalmente aquel que proviene de la fuerza de trabajo: el capital humano. Por ende, los ámbitos denunciados por los trabajadores a la Dirección del Trabajo giran principalmente en torno a ítems que son factibles de flexibilizar o variabilizar constantemente y que, de cierto modo, generan inestabilidad e incertidumbre para los trabajadores³⁷.

Tres son los problemas laborales que entrañan mayor interés por parte de los trabajadores de esta actividad y que los dirigentes sindicales han manifestado a la Dirección Nacional del Trabajo. Todos ellos plantean desafíos importantes para mejorar las condiciones de trabajo en el rubro.

El primero, y sobre el cual existe una mayor preocupación por parte de los dirigentes sindicales, dice relación con distintos aspectos vinculados al sistema de remuneración:

³⁷ "Todos tenemos los mismos problemas, unos más fuertes que otros, pero en lo mismo (...). La empresa espera que los vengamos a fiscalizar para arreglar las cosas. La fiscalización la solicitamos nosotros a la Inspección" (dirigente sindical empresa de *call center*).

- a) La remuneración, en el sector, depende en gran medida de componentes que varían en función de distintos factores. Pero, existe una falta de claridad respecto del monto que alcanzan sus componentes variables que dificulta que los trabajadores puedan calcular y corroborar sus ingresos, a la vez que impide a los dirigentes contar con la información necesaria para negociar mejor los salarios.

Los dirigentes sindicales identifican los bonos por calidad de la atención y el pago de comisiones en los servicios de televenta como los principales componentes variables que integran la remuneración en el rubro. Sin embargo, señalan desconocer con qué criterios se mide la calidad de la atención y con qué mecanismos son otorgados estos bonos, lo que genera incertidumbre respecto de cuánto van a recibir como salario a fin de mes. Por otra parte indican que, muchas veces, la comisión por venta declarada no es recibida, cuando la venta efectiva no se concreta por motivos ajenos a la labor del teleoperador. Ello significa, para los dirigentes, una transferencia de los riesgos del negocio hacia los agentes telefónicos³⁸. Además, señalan que la acreditación de una venta puede demorar entre una y varias semanas –incluso meses– retardándose su pago. De este modo, las ventas no concretadas y su pago diferido dificultan que el teleoperador pueda calcular su salario antes de recibirlo³⁹.

- b) Como se mostró al final del capítulo anterior, los dirigentes empresariales entrevistados afirman que, hoy en día, ya ningún *call center* remunera exclusivamente las horas de conectividad,

³⁸ "Las ventas que no se concretan, no se las pagan al call center y, por lo tanto, el call center no se las paga al teleoperador, aunque no tenga que ver con el manejo del ejecutivo. Esto ha sido una lucha permanente de nosotros, porque hay ventas que por el sistema se han caído, o cuando pasan al back office, donde se hace el cierre, y no por responsabilidad de nosotros" (dirigente sindical).

³⁹ Materia que habría que revisar o aclarar en función de su legalidad, en vista del principio de ajenidad que impide que el empleador transfiera los riesgos positivos o negativos de su emprendimiento al trabajador dependiente.

puesto que esta situación –que conlleva el no pago del tiempo efectivo en que el empleador dispone del trabajador–⁴⁰ fue corregida luego de una fiscalización al sector. Sin embargo, los dirigentes sindicales afirman el predominio del pago por tiempo de conexión o adherencia en las empresas del rubro, enfatizando que esta modalidad de pago conduce a la existencia de tiempos que no son remunerados y a la extensión de la jornada efectiva de trabajo.

- c) Reconocen también una disminución progresiva de los sueldos, en la medida que se consolida esta actividad e ingresa una mayor cantidad de empresas al sector, prevaleciendo niveles de remuneración bastante bajos en el rubro. Y señalan que en muchos *call center* el bajo nivel de los salarios ha extendido la práctica de trabajar horas extraordinarias, en forma frecuente, para aumentar la remuneración.
- d) Finalmente indican que el pago del concepto de semana corrida⁴¹, solamente ha sido aplicado en el caso de los teleoperadores que desarrollan funciones de televentas, y no así a aquellos empleados que realizan otros servicios. Ello se debe a que los empleadores discuten y no justifican la aplicación de este concepto en la industria del *call center*, principalmente porque: i) el pago de la semana corrida afecta mucho los costos de esta industria que es muy intensiva en el uso de mano de obra, y ii) por considerarlo un

⁴⁰ Art. N° 21 del Código del Trabajo: *"Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al contrato. Se considerará también jornada de trabajo el tiempo en que el trabajador se encuentra a disposición del empleador sin realizar labor, por causas que no le sean imputables"*.

⁴¹ Art. N° 45 del Código del Trabajo: *"El trabajador remunerado exclusivamente por día tendrá derecho a la remuneración en dinero por los días domingo y festivos, la que equivaldrá al promedio de lo devengado en el respectivo período de pago, el que se determinará dividiendo la suma total de las remuneraciones diarias devengadas por el número de días en que legalmente debió laborar en la semana. Igual derecho tendrá el trabajador remunerado por sueldo mensual y remuneraciones variables, tales como comisiones o tratos, pero, en este caso, el promedio se calculará sólo en relación a la parte variable de sus remuneraciones"*.

pago poco apropiado para un sector que posee un alto dinamismo y donde se trabaja las 24 horas del día y todos los días de la semana.

Con la organización del tiempo de trabajo dice relación el **segundo problema**. Al respecto, los dirigentes informan que la atención continua durante las 24 horas del día, todos los días de la semana y del año, característica central del trabajo en los *call center*, conduce a una alta variabilidad en la distribución de la jornada de los teleoperadores. Ello como consecuencia de un complejo sistema de turnos, que sufre frecuentes modificaciones para adecuarse a las necesidades de los clientes, y que, en muchas ocasiones, no son avisadas a los teleoperadores con la debida antelación –una semana como mínimo– que establece la ley⁴². Según los dirigentes, esto termina significando una incerteza de la forma laboral para los teleoperadores, quienes deben estar permanentemente a disposición de la empresa para eventuales llamados.

Por otra parte, como se señaló, explican los dirigentes que, gran parte de los *call center* pagan sólo las horas de conectividad y no a contar del momento en que el trabajador se pone a disposición del empleador. Según ellos, existe un desfase de tiempo que no depende únicamente de lo que demoran los teleoperadores en conectarse, sino también de desajustes producidos en ciertos turnos, que hacen que los agentes deban esperar que se desocupe el puesto de trabajo para poder conectarse. Esto conduce, muchas veces, a la extensión de las jornadas efectivas de trabajo y al agotamiento de los teleoperadores⁴³.

El **tercer problema** señalado por los dirigentes del rubro se relaciona con los contratos de trabajo:

⁴² Art. N° 40 bis C del Código del Trabajo: *"Las partes podrán pactar alternativas de distribución de jornada. En este caso, el empleador, con una antelación mínima de una semana, estará facultado para determinar entre una de las alternativas pactadas, a que regirá en la semana o período superior siguiente"*.

⁴³ *"Los problemas laborales en los call center dicen relación con turnos rotativos y con un exceso en la jornada laboral (...)"* (dirigente de un sindicato de *call center*).

- a) Se indicó que, no obstante estar el trabajador contratado para una campaña en particular, en los hechos hay cambios en las funciones desempeñadas cuando las condiciones de la referida campaña son modificadas entre el centro de contacto y la empresa cliente, sin que tales circunstancias se reflejen en los respectivos contratos de trabajo, ya sea con modificaciones y/o actualizaciones de los mismos⁴⁴. Igualmente, es de normal ocurrencia que los trabajadores sean rotados por las distintas plataformas que mantiene su empleador, sin respetar lo establecido al efecto en los respectivos contratos de trabajo.
- b) Otro problema relacionado con la modalidad de contratación es que, si bien como se demostró en el capítulo anterior, gran parte del personal aparece contratado indefinidamente, en los hechos, varios contratos tienen una duración acotada en el tiempo e inferior a un año, determinada por la extensión de la campaña o del servicio a desarrollar. De esta manera, cuando éste termina, los teleoperadores son despedidos sin derecho al pago indemnizaciones⁴⁵ y, vueltos a contratar bajo ésta u otra modalidad, perdiendo también los beneficios por antigüedad.

⁴⁴ Art. N° 12 del Código del Trabajo: *"El empleador podrá alterar la naturaleza de los servicios o el sitio o recinto en que ellos deban prestarse, a condición de que se trate de labores similares, que el nuevo sitio o recinto quede dentro del mismo lugar o ciudad, sin que ello importe menoscabo para el trabajador. Por circunstancias que afecten a todo el proceso de la empresa o establecimiento o a alguna de sus unidades o conjuntos operativos, podrá el empleador alterar la distribución de la jornada de trabajo convenida hasta en sesenta minutos, sea anticipando o postergando la hora de ingreso al trabajo, debiendo dar el aviso correspondiente al trabajador con treinta días de anticipación a lo menos (...)"*.

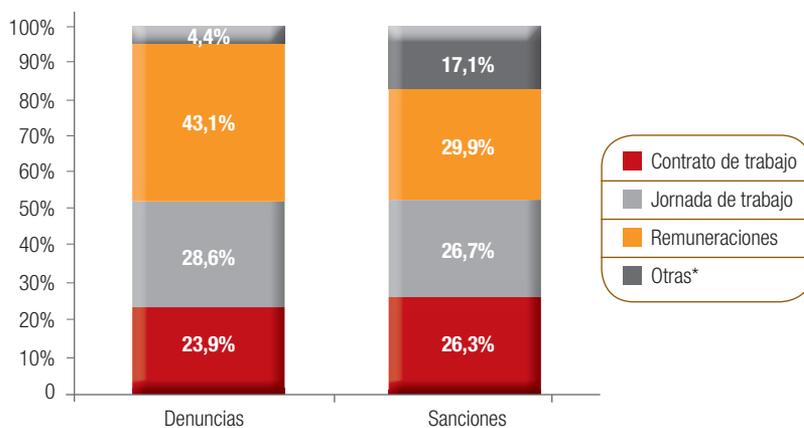
⁴⁵ Art. N°163 del Código del Trabajo: *"Si el contrato hubiere estado vigente un año o más y el empleador le pusiere término en conformidad al artículo 161, deberá pagar al trabajador, al momento de la terminación, la indemnización por años de servicio que las partes hayan convenido individual o colectivamente, siempre que ésta fuere de un monto superior a la establecida en el inciso siguiente. A falta de esta estipulación, entendiéndose además por tal la que no cumpla con el requisito señalado en el inciso precedente, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización equivalente a treinta días de la última remuneración mensual devengada por cada año de servicio y fracción superior a seis meses, prestados continuamente a dicho empleador. Esta indemnización tendrá un límite máximo de trescientos treinta días de remuneración (...)"*.

Estas denuncias, hechas por los dirigentes del sector ante el Departamento Inspectivo de la Dirección del Trabajo, dieron posteriormente lugar a una fiscalización a nivel nacional, en los ámbitos que incluyen las condiciones de trabajo anteriormente señaladas⁴⁶.

Los Registros Administrativos de la Dirección del Trabajo corroboran los problemas laborales manifestados por los dirigentes sindicales. Esta base de información, constantemente actualizada, arroja datos respecto de las materias denunciadas por los trabajadores de esta industria relativas con las materias sancionadas en estas empresas.

El gráfico siguiente muestra las denuncias efectuadas y las sanciones cursadas, en el período comprendido entre enero de 2009 y junio de 2010⁴⁷.

**Denuncias interpuestas y sanciones cursadas por la DT, por materia
(enero 2009 - julio 2010)**



*Este ítem contempla denuncias en materias: previsionales, término de contrato, organización sindical, higiene y seguridad, protección a la maternidad y negociación colectiva.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de Relaciones Laborales, DT.

⁴⁶ Circular N° 113, de septiembre 2009, que instruye fiscalizar a empresas de *call center* individualizadas, en modalidades y plazos de ejecución que indica.

⁴⁷ La información fue recogida en julio 2010 y da cuenta de las materias denunciadas y sancionadas durante los 18 meses inmediatamente anteriores, que es el tiempo posible de obtener de los registros administrativos del Sistema de Relaciones Laborales (Sirela) y del Sistema Plataforma Única de Servicios DT-Plus de la Dirección del Trabajo.

Se constata así que los ámbitos mayormente denunciados y más sancionados, en el período dicho, fueron las materias de remuneraciones, jornada laboral y contrato de trabajo, en ese orden. En efecto, de un total de 5.595 denuncias interpuestas, el 43% corresponde a problemas vinculados con la remuneración, el 29% se relaciona con la jornada laboral y el 24% con el contrato de trabajo. Del mismo modo, de un total 797 sanciones cursadas, se verifica que el 30% corresponde a materias de remuneraciones, el 27% a jornada laboral y el 26% a contrato de trabajo.

El número de denuncias supera en gran medida al de sanciones cursadas. Ello, probablemente, se debe a que gran parte de las empresas del sector, al ser fiscalizadas, tienden a subsanar lo infringido, evitando así ser multadas. De este modo, es posible inferir que la misión fiscalizadora de la Dirección del Trabajo cumple su objetivo de prevenir y corregir las malas prácticas laborales, así como que, en el caso de los *call center*, han mostrado una disposición a cumplir con la normativa y acatar lo que la ley ordena.

Debemos señalar la escasa preocupación que existe desde el sector empresarial respecto de las condiciones laborales en la industria. De acuerdo con la opinión Rodrigo Au, ejecutivo de Corfo, entrevistado en este estudio, el trabajo en los *call center* es estresante, demandante y bastante precario: *"El tema de la jornada, la remuneración flexible, la presión y el monitoreo constante son los principales problemas asociados con las condiciones del trabajo en este rubro"*. A pesar de ello, reconoce que recién ahora han cobrado mayor relevancia: *"Tomando en cuenta la importancia del capital humano en esta industria, el tema laboral no ha sido considerado ni como un problema ni como desafío, hasta ahora"*.

4.2. La organización del tiempo de trabajo en los *call center*

La organización del tiempo de trabajo en las empresas de *call center* es bastante compleja y dinámica, con el objeto de prestar los distintos servicios en forma permanente, durante las 24 horas del día y los siete días de la semana durante todo el año, respondiendo así a los requerimientos de las empresas usuarias y a las necesidades de sus clientes. Para ello se observa que los centros de llamado flexibilizan el tiempo de trabajo, haciéndolo altamente adaptable, principalmente usando distintas medidas: un sistema de jornadas múltiple, la implementación de turnos, el trabajo en horario diurno y nocturno, el trabajo en días domingo y el uso frecuente de horas extraordinarias.

4.2.1. Jornada laboral

El sistema 24x7, como lo denominan las propias empresas (esto es, 24 horas en siete días de la semana), precisa de políticas de flexibilización de la organización del tiempo de trabajo, que combinan más de un tipo de jornada laboral, implementando horarios de trabajo de variada duración y distribución semanal.

"Hay teleoperadores que trabajan menos horas; nos enteramos la semana pasada que existe un turno que funciona únicamente viernes, sábado y domingo, donde trabajan solo 20 horas semanales" (teleoperador de *call center*). *"Los servicios de atención al cliente se prestan de lunes a viernes, pero únicamente en ciertos horarios. Existen otros, como el servicio técnico, que necesita que estemos disponibles en cualquier momento"* (dirigente sindical del sector).

De acuerdo con la información entregada por las diez empresas encuestadas en este estudio, aunque todas trabajan en jornadas ordinarias de 45 horas semanales⁴⁸, la mitad (cinco) combina tres tipos de jornada de distinta duración: jornadas parciales de **hasta 30 horas semanales**⁴⁹, jornadas de duración intermedia **entre 31 y 44 horas semanales** y jornadas ordinarias de **45 horas semanales**. Otros tres *call center* utilizan dos jornadas de diferente duración y únicamente en dos casos emplean exclusivamente la jornada ordinaria.

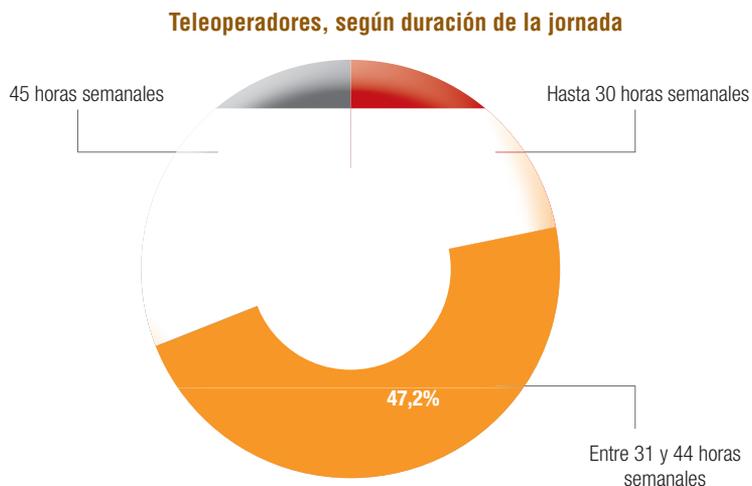
Tipos de jornada según duración (combinaciones utilizadas por las empresas de <i>call center</i> encuestadas)	Nº de empresas
Sólo 45 horas semanales	2
Sólo hasta 30 horas semanales y 45 horas semanales	1
Sólo entre 31 y 44 horas semanales y 45 horas semanales	2
Hasta 30 horas semanales, entre 31 y 44 horas semanales y 45 horas semanales	5

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

Respecto de los teleoperadores de los *call center* encuestados, se obtuvo que el grueso, casi el 70%, trabaja en jornadas inferiores a la ordinaria. En este segmento son mayoritarios los agentes telefónicos que laboran más de 30 horas, pero menos de 45 horas semanales; es decir, una jornada de mediana duración. En todo caso, es muy relevante la proporción de trabajadores que se desempeña en jornadas parciales, no superiores a 30 horas a la semana (22%).

⁴⁸ Art. N° 22 del Código del Trabajo: "La duración de la jornada ordinaria de trabajo no excederá de cuarenta y cinco horas semanales. Quedarán excluidos de la limitación de jornada de trabajo los trabajadores que presten servicios a distintos empleadores; los gerentes, administradores, apoderados con facultades de administración y todos aquellos que trabajen sin fiscalización superior inmediata; los contratados de acuerdo con este Código para prestar servicios en su propio hogar o en un lugar libremente elegido por ellos; los agentes comisionistas y de seguros, vendedores viajantes, cobradores y demás similares que no ejerzan sus funciones en el local del establecimiento (...)".

⁴⁹ Art. N° 40 bis del Código del Trabajo: "Se podrán pactar contratos de trabajo con jornada a tiempo parcial, considerándose afectos a la normativa del presente párrafo, aquellos en que se ha convenido una jornada de trabajo no superior a dos tercios de la jornada ordinaria, a que se refiere el artículo 22".

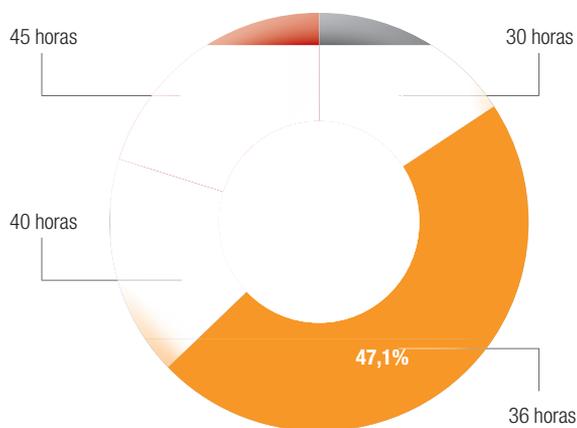


Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas encuestadas.

El predominio de jornadas de duración inferior a la ordinaria otorga flexibilidad y capacidad de maniobra a los *call center* para organizar el trabajo en distintas franjas horarias. Pero también permite a los agentes compatibilizar el trabajo con el estudio, en el caso de los más jóvenes, o bien con los quehaceres del hogar y el cuidado de los hijos, cuando son mujeres de mediana edad. Dos perfiles que, como demostró el capítulo anterior, caracterizan al personal que trabaja en esta industria.

De las diez empresas del sector encuestadas, una de ellas accedió a proporcionar datos más detallados y en mayor profundidad sobre la organización del tiempo laboral y el sistema de remuneración (ver metodología en página 16).

Teleoperadores, según duración de la jornada, caso ilustrativo



Fuente: Planilla de contrataciones proporcionada por una empresa de *call center*.

El análisis de este caso, a modo ilustrativo, permite apreciar con mayor nitidez cómo se distribuye el trabajo en el rubro, mediante la combinación de múltiples jornadas de distinta duración: de 30, 36, 40 y 45 horas semanales. El gráfico siguiente corrobora para este caso lo observado en el conjunto de los diez: el importante predominio de las jornadas inferiores a la ordinaria (80%) y la concentración de los teleoperadores en jornadas de duración más bien intermedia, de 36 horas a la semana, convirtiéndose ésta en una jornada convencional y típica del sector.

Teleoperadores, según duración de la jornada, por sexo, caso ilustrativo



Fuente: Planilla de contrataciones proporcionada por una empresa de *call center*.

La información más detallada proporcionada por esta empresa permitió comparar la situación de hombres y mujeres. El gráfico anterior no muestra diferencias significativas en cómo los agentes telefónicos de ambos sexos se distribuyen entre los distintos tipos de jornada que utiliza el *call center*. En efecto, una proporción idéntica de hombres y de mujeres (20%) trabaja en jornadas de 45 horas semanales. Tanto ellos como ellas se concentran en la jornada de 36 horas semanales. Sin embargo, la concentración de los teleoperadores varones en esta jornada es 15 puntos porcentuales más alta que la de las mujeres. Como contrapartida, un porcentaje mayor de las mujeres que de los hombres trabaja en jornadas cortas de 30 horas semanales y en jornadas más prolongadas de 40 horas a la semana.

Es necesario advertir que la ausencia de diferencias significativas entre ambos sexos respecto de la duración de la jornada de trabajo no es una información concluyente, ya que involucra a los trabajadores de solo una empresa de *call center*.

Este hecho plantea la necesidad de profundizar el análisis de las condiciones laborales según género en futuras investigaciones sobre el rubro.

4.2.2. El sistema de turnos

En general, las empresas de *call center* funcionan mediante el trabajo en sistema de turnos, tanto en horario diurno como nocturno, incluyendo trabajo durante los fines de semana y días domingo. De este modo, una de las exigencias principales que hacen a quienes aspiran a trabajar en ellas es contar con altos grados de disponibilidad y flexibilidad para cambiar turnos y trabajar fines de semana. Los teleoperadores necesitan ajustarse a las exigencias planteadas por la organización del tiempo de trabajo; por ejemplo, estando disponibles

para trabajar algún día del fin de semana, o bien en horario nocturno, ajustando su jornada laboral a las necesidades del servicio⁵⁰.

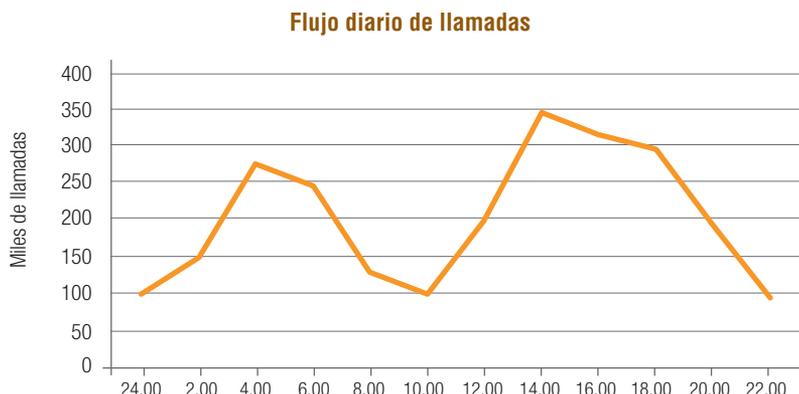
Los directivos de la Acec lo explican de la siguiente manera: *"En el sector se debe disponer de las personas, de sus horas de trabajo, en los horarios en que llegan los requerimientos de los clientes. Hay llamadas de distintas partes del mundo y, cuando llega esa llamada, debe haber alguien que la atienda. De ahí nace la necesidad de los call center de organizar el trabajo en turnos. Esto se hace cumpliendo con todos los requerimientos legales: el día de descanso semanal, los dos domingos libres al mes, que los teleoperadores no entren antes de 24 horas a trabajar si es que han salido de su turno en la mañana, etc. Todos estos elementos están medidos hoy día dentro de sistemas computacionales, que permiten que la gente trabaje cumpliendo con toda la normativa"*.

También señalan que tienen claro que, para cumplir con la normativa, es necesario precisar en el contrato que las labores se organizan en turnos rotativos. *"En el contrato se indican los turnos y se señala que el teleoperador puede trabajar en cualquiera de ellos"*.

Lo anterior evidencia, por una parte, la continua necesidad de la empresa de manejar los recursos humanos de manera flexible y conforme a los requerimientos de los servicios y, por otra, la plena disposición de este sector empresarial a cumplir con la normativa laboral referida a la jornada y los turnos.

La organización de los turnos está sujeta al flujo de llamados. Gabriel Barrionuevo, vicepresidente de la Acec, explica la dinámica de entrada y salida de llamadas con el modelo de flujo, el cual determina la dotación de personal que debe estar disponible, tanto en horario diurno como nocturno.

⁵⁰ *"Nuestro trabajo es de lunes a domingo, 24 horas al día, Navidad, Año Nuevo. La flexibilidad es para el empresario"* (dirigenta sindical del sector).



Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por empresarios del sector.

El diagrama anterior muestra la curva de tráfico telefónico indicando cómo varía comúnmente el número de llamadas que entran a un *call center* a lo largo del día. "A la hora de almuerzo o colación, el flujo de llamadas aumenta de manera considerable, por lo tanto, la dotación de teleoperadores también debe ser mayor. No es el caso de las llamadas nocturnas, cuyo flujo es muchísimo más bajo, por lo tanto, la cantidad de agentes se reduce bastante en ese horario. De este modo, quien programa los turnos debe determinar cuántos ejecutivos se requieren en cada turno y asegurarse de disponer de la cantidad necesaria de agentes que permita atender el *peak* de la curva de tráfico", indica Barrionuevo.

Así, el trabajo en turnos es una característica central de la organización del tiempo de trabajo en el sector, otorgando a las empresas el margen de flexibilidad necesario para el desarrollo de esta actividad. Así lo demuestra la información obtenida de los diez *call center* encuestados en este estudio, donde sólo uno de ellos no trabaja con sistema de turnos. Adicionalmente, un aspecto central que la industria requiere cubrir, preferentemente en el caso de aquellas empresas que prestan servicios de *offshore* hacia otros países, es la atención en horario nocturno. De las nueve empresas de *call center* que trabajan en turnos, algo más de la mitad emplea tanto turnos en horario diurno como nocturno. En la mitad de los casos estudiados el sistema de turnos contempla también trabajo en día domingo.

Tipo de turnos empleados por los <i>call center</i> encuestados	Nº de empresas
Sólo diurnos	4
Diurno y nocturno	5
No se trabaja en turnos	1

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

Adicionalmente, se observa que el número de turnos implementado por los *call center* encuestados es variable y especialmente alto en algunos casos, dejando en evidencia la complejidad de la organización del tiempo laboral que caracteriza a esta industria:

Nº del <i>call center</i> encuestado	Número de turnos en la empresa
<i>Call center</i> Nº 1	90
<i>Call center</i> Nº 2	14
<i>Call center</i> Nº 3	2
<i>Call center</i> Nº 4	4
<i>Call center</i> Nº 5	3
<i>Call center</i> Nº 6	80
<i>Call center</i> Nº 7	14
<i>Call center</i> Nº 8	30
<i>Call center</i> Nº 9	3

Fuente: Elaboración propia, en base a 9 empresas de *call center* encuestadas, que trabajan con sistema de turnos.

Los datos arrojados por la encuesta aplicada muestran también que, para adecuarse a las demandas de mercado, la organización de los turnos rota de manera intensiva y permanente, variando en forma semanal y mensual en los distintos casos estudiados.

Según los empresarios entrevistados, la asignación de los turnos toma en cuenta la disponibilidad de los teleoperadores para ajustarse a las necesidades de atención que demanda el mercado: *"La fijación de turnos trata de contemplar la disponibilidad de las personas, e intenta mantener un sistema de turnos parejo y más bien estable, es decir, sin demasiadas variaciones para cada trabajador cumpliendo con la*

*obligación legal de avisar los cambios de turno con al menos una semana de anticipación*⁵¹.

Sin embargo, la apreciación de los trabajadores y dirigentes entrevistados es distinta. Según ellos, *"en la organización del tiempo de trabajo la flexibilidad es para el empresario. La empresa dispone del tiempo de los trabajadores y adecua las jornadas de los teleoperadores a las demandas de los clientes, en turnos que rotan con una alta frecuencia"*. Ello conduce a una alta variabilidad en la distribución de las jornadas de trabajo y acarrea gran inestabilidad para quienes se emplean en este tipo de empresas. Además, los trabajadores indican que, en muchas ocasiones, las empresas no cumplen con la obligación de notificar con la debida antelación las modificaciones en el sistema de turnos, lo que significa una incerteza para ellos, que no tienen claridad respecto de la duración y distribución de su jornada laboral y deben estar, en la práctica, siempre disponibles para eventuales llamados.

Rodrigo Navarro, académico entrevistado en este estudio, indica que *"la organización del sistema de turnos y su rotación debiera ser capaz de asegurar la cantidad de agentes que se requiere en los distintos momentos del día, de manera que en las empresas de call center no debiera ser necesario trabajar horas extraordinarias"*. Pese a lo que aconseja el experto, los datos del estudio arrojan que en ocho de las diez empresas encuestadas se trabaja horas extraordinarias aunque, mayoritariamente, de manera ocasional.

Los datos obtenidos del *call center* que entregó información con mayor profundidad indican que el promedio de horas extras por trabajador es de 8,3 a la semana. Promedio bastante alto, si se considera que

⁵¹ Art. N°40 bis C del Código del Trabajo: *"Las partes podrán pactar alternativas de distribución de jornada. En este caso, el empleador, con una antelación mínima de una semana, estará facultado para determinar entre una de las alternativas pactadas, la que registrará en la semana o período superior siguiente"*.

el máximo legal es de dos horas extraordinarias diarias⁵². Ello conduce a jornadas prolongadas que no contemplan la situación de desgaste y estrés asociada a este tipo de trabajo.

4.3. Nivel y composición de las remuneraciones en el sector

4.3.1. El nivel de la remuneración

Las remuneraciones en los *call center* se caracterizan por ser bajas. Tanto trabajadores como empleadores concuerdan con este diagnóstico. Un dirigente empresarial entrevistado indica que el sueldo promedio de los agentes telefónicos en el rubro bordea los \$250 mil líquidos. También señala que hay ocasiones en que los teleoperadores perciben sólo el ingreso mínimo, ya que –por distintos motivos– no obtienen la parte variable de la remuneración que, como se muestra más adelante, es de magnitud considerable.

Esta situación no es particular de Chile. Del Bono (2006)⁵³ da cuenta de los niveles salariales de los empleados de *call center* externos en Argentina, donde el sueldo mensual de un teleoperador, por seis horas diarias de trabajo, oscila entre \$700 y \$800 (equivalentes a \$96.000 y \$110.000 chilenos), en el caso de los empleados que desempeñan funciones en español; ronda entre los \$1.000 y \$1.200 (equivalentes a 137.000 y 165.000 pesos chilenos) para el personal bilingüe.

⁵² Arts. N° 30 y 31 del Código del Trabajo: Art. N° 30 "Se entiende por jornada extraordinaria la que excede del máximo legal o de la pactada contractualmente, si fuese menor. Art. N° 31. En las faenas que, por su naturaleza, no perjudiquen la salud del trabajador, podrán pactarse horas extraordinarias hasta un máximo de dos por día, las que se pagarán con el recargo señalado en el artículo siguiente. La respectiva Inspección del Trabajo, actuando de oficio o a petición de parte, prohibirá el trabajo en horas extraordinarias en aquellas faenas que no cumplan la exigencia señalada en el inciso primero de este artículo y de su resolución podrá reclamarse al Juzgado de Letras del Trabajo que corresponda, dentro de los treinta días siguientes a la notificación".

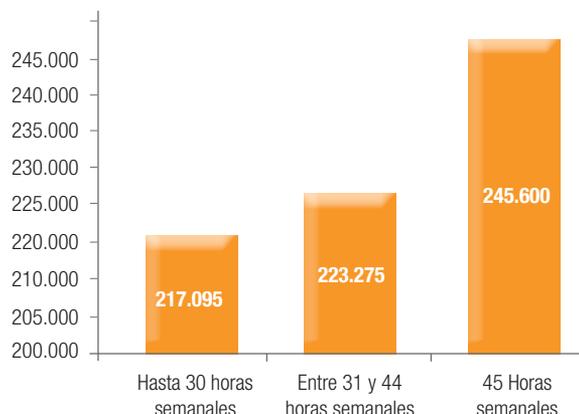
⁵³ Del Bono, A. "Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios: sentidos y transformaciones del trabajo". Sociología del Trabajo, N° 56. 2006.

Según los dirigentes de la Acec, las bajas remuneraciones responden, por un lado, a un tema de costos y competencia de mercado. Señalan que existe una disminución progresiva de los sueldos en el rubro, en la medida que se consolida esta actividad e ingresa una mayor cantidad de empresas al sector. *"En la industria del call center externo, hoy día, existe una guerra de precios. Hay compañías que hacen licitaciones de servicios de call center al mejor postor, por lo cual los call center cobran muy barato, lo que se traduce en bajos sueldos"*, dice un académico y consultor de empresas de call center.

Por otra parte, el nivel de las remuneraciones en el rubro obedece a la baja calificación que requiere el trabajo que realizan los teleoperadores. Empresarios del sector señalan que los sueldos de mercado para los agentes telefónicos no pueden ser más altos, ya que el nivel de calificación exigido para estos puestos de trabajo es básico. *"Como la calificación es baja y, precisamente, no se busca una alta, por un tema de costos laborales, se afectan directamente los salarios"* (jefe de personal de una empresa de call center).

Los datos obtenidos a partir de las empresas encuestadas en este estudio, avalan los dichos de los empresarios respecto de la existencia de bajas remuneraciones en el sector. El gráfico siguiente muestra el nivel de la remuneración líquida mensual promedio de los teleoperadores en los diez call center encuestados, según la duración de la jornada de trabajo.

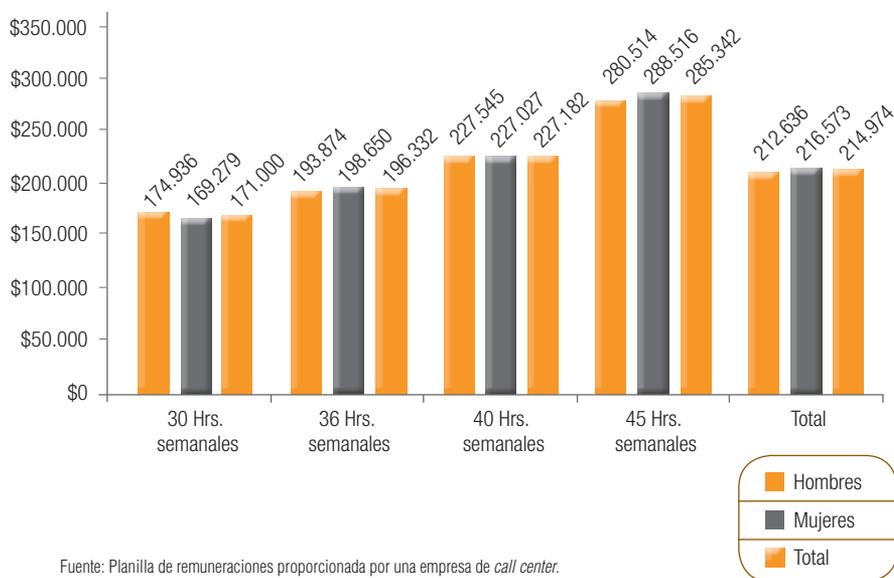
Promedio mensual de remuneración líquida de los teleoperadores, por tipo de jornada



Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

Las cifras indican que la remuneración promedio de los teleoperadores que laboran una jornada ordinaria de 45 horas semanales bordea los 250 mil pesos líquidos mensuales. Como es lógico, mientras menor es la jornada, el salario se reduce, llegando a 217 mil pesos en promedio para los agentes que trabajan 30 o menos horas a la semana. El promedio de remuneración mensual en los diez *call center* estudiados, considerando a todos los teleoperadores en distintas jornadas, es de \$229.792.

Promedio mensual de remuneración líquida de los teleoperadores, por duración de la jornada y sexo, caso ilustrativo



Fuente: Planilla de remuneraciones proporcionada por una empresa de *call center*.

Los datos proporcionados por la empresa de *call center* que entregó información más detallada corroboran esta situación. El gráfico muestra que el nivel de la remuneración líquida varía entre \$171 mil en promedio para los agentes que se desempeñan en jornadas de 30 horas semanales y 285 mil pesos para los teleoperadores que trabajan 45 horas a la semana. En este caso, el rango de dispersión de los salarios entre las jornadas extremas es ligeramente mayor al observado para el conjunto de los diez *call center* encuestados. El promedio para todos los teleoperadores de esta empresa, independientemente de la jornada, es de \$215 mil líquidos mensuales.

La información entregada por este *call center* permite también comparar el nivel de la remuneración mensual entre teleoperadores hombres y mujeres. Al respecto, se observa que en esta empresa no existen diferencias significativas en el salario líquido mensual que reciben teleoperadores y teleoperadoras, en ninguna de las jornadas. Ello es concordante con el hecho conocido de que las mayores diferencias salariales entre ambos sexos en el mercado de trabajo se producen entre personas con niveles de calificación más altos.

Sería interesante explorar si esta similitud en la remuneración de hombres y mujeres es una constante en el resto de las empresas del sector.

4.3.2. Composición de la remuneración

Aunque algunas empresas de la industria emplean el salario fijo para remunerar a sus teleoperadores, en general el salario combina una parte fija y una variable. En efecto, de acuerdo a las cifras entregadas por los *call center* encuestados, nueve de las diez empresas declararon poseer salarios cuya composición utiliza la fórmula **fijo + variable**, y solo una de ellas indicó pagar una remuneración únicamente fija. Considerando, ahora, como universo a los teleoperadores de las diez empresas encuestadas, el 92,1% percibe una remuneración compuesta por una parte fija y otra variable, mientras sólo el 7,9% recibe un salario exclusivamente fijo.

% que representa la parte variable de la remuneración en los <i>call center</i> encuestados	Nº de empresas
No tiene salario variable	1
Menos del 25%	4
Entre el 25% y el 50%	4
Más del 50%	1
Total	10

Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

Por otro lado, cuatro de las nueve empresas que emplean salarios con una fracción variable afirmaron que ésta constituye menos del 25% de la remuneración; sin embargo, en otros cuatro *call center* la parte variable representa entre el 25% y el 50% del salario e, incluso, en una de las empresas, supera el 50%. De este modo, se está ante un sector donde la remuneración depende en gran medida de componentes que fluctúan en función de distintos factores. Como muestra en el diagrama siguiente, y de acuerdo con la información entregada por las diez empresas encuestadas, la parte variable de la remuneración está conformada básicamente por bonos y comisiones.



Fuente: Elaboración propia, en base a 10 empresas de *call center* encuestadas.

Esta información es ratificada por los testimonios de los trabajadores, quienes señalan que la remuneración en los servicios de televentas y cobranza es esencialmente variable, existiendo un piso fijo (sueldo

base) homologado al ingreso mínimo mensual y proporcional a la jornada laboral⁵⁴, más comisiones por venta. Mientras que, en los servicios de atención al cliente, el salario posee una parte fija más importante y se aplican bonos por la calidad de la atención.

Los criterios para medir la calidad de la atención fueron explicados en el capítulo anterior, a partir de información entregada por los empleadores (ver sección 3.2. en capítulo III). Sin embargo, estas pautas y el mecanismo por medio del cual son asignados los bonos de calidad son poco conocidos por los teleoperadores (ver sección 4.1. en este mismo capítulo). Por otro lado, como se señaló también al comienzo de este acápite, en los servicios de televenta es difícil predecir el monto de las comisiones que se obtendrán, debido al problema de la venta declarada v/s la venta efectiva. Ambas situaciones generan una incertidumbre para el trabajador respecto del monto que representan los componentes variables de su remuneración y, por lo tanto, se dificulta el cálculo del salario total que van a recibir cada fin de mes.

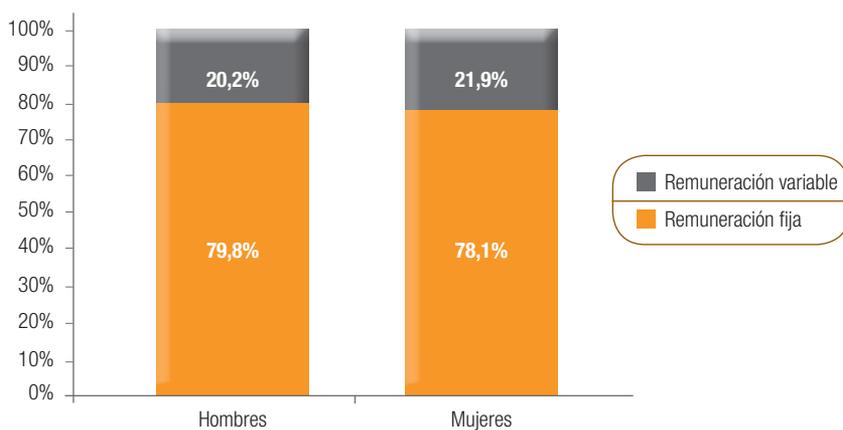
Lo anterior es confirmado por un empresario del sector, quien señala que: (...) *"a veces no tienen claridad de lo que ganan efectivamente, ni tampoco el jefe de remuneraciones, pensando que en la empresa hay alrededor de 1.500 sueldos diferentes (aludiendo a diferencias debidas a la parte variable de la remuneración)"*.

De este modo, la remuneración está ligada fuertemente a lo que se produce. El punto clave es que el salario depende en parte importante del esfuerzo de los teleoperadores, y de una continua evaluación objetiva, de acuerdo al resultado o número de ventas o atenciones y, subjetiva, mediante una valoración de la calidad de la atención acorde a patrones que establece la empresa.

⁵⁴ A partir del 21 de julio 2008 la Ley N° 20.281 estableció que el sueldo base de un trabajador no podrá ser inferior al ingreso mínimo. Se exceptúan de esta norma aquellos trabajadores exentos de cumplimiento de jornada.

A partir de los datos entregados por una compañía, que proporcionó información más precisa, se muestra la composición en términos fijo/variable de la remuneración para teleoperadores hombres y mujeres. Considerando primero a todos los teleoperadores de esta empresa, en promedio una parte apreciable de la remuneración, el 21%, corresponde a componentes variables, y el 79% a la parte fija del salario. La proporción variable del sueldo, en este caso ilustrativo, no parece tan alta como en el conjunto de las diez empresas encuestadas. Ello se debe, muy probablemente, a que este *call center* ofrece únicamente servicios de atención al cliente y promoción y no desarrolla servicios de televenta, donde el salario tiene una composición variable más importante. Lo interesante es que, sin embargo, y como muestra el gráfico siguiente, no existen diferencias entre teleoperadores de ambos sexos.

Composición de la remuneración de los teleoperadores, según sexo, caso ilustrativo

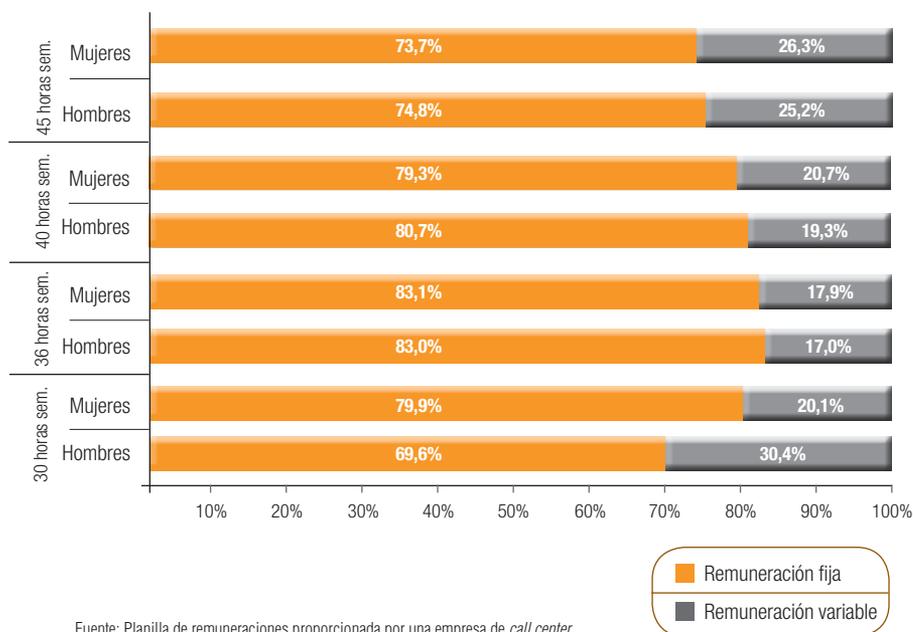


Fuente: Planilla de remuneraciones proporcionada por una empresa de *call center*.

Al examinar la composición de la remuneración, considerando las diferentes jornadas que posee esta empresa, se observa que la relación entre la parte fija y variable de ella es muy similar en todas, siendo la parte fija ligeramente mayor en aquellas jornadas de duración intermedia, de 36 y de 40 horas semanales. Tampoco se observan diferencias significativas entre hombres y mujeres. Únicamente en el caso de la jornada de menor duración, la de 30 horas, existe una

más notoria entre ambos sexos, donde el peso de la parte variable de la remuneración es diez puntos porcentuales mayor para los hombres en relación con las mujeres.

Composición de la remuneración de los teleoperadores, según duración de la jornada y sexo, caso ilustrativo



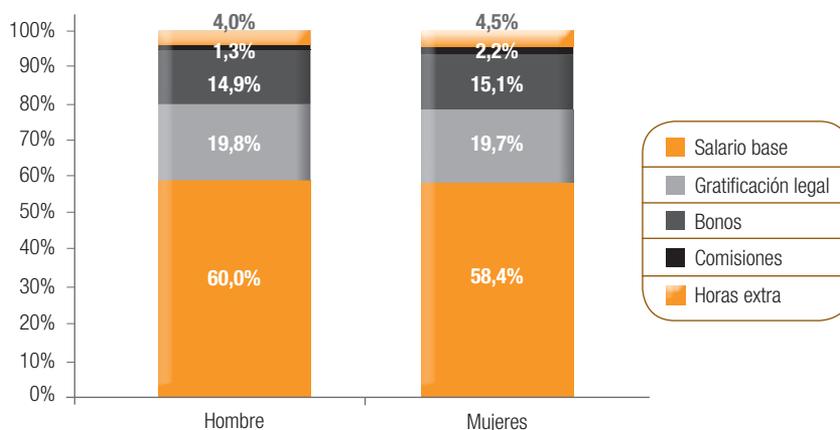
Fuente: Planilla de remuneraciones proporcionada por una empresa de *call center*.

El caso ilustrativo analizado permite también indagar acerca de la composición de la remuneración desglosada por componentes más desagregados. El gráfico siguiente muestra que, nuevamente, no aparecen diferencias entre teleoperadores hombres y mujeres. En ambos casos, el salario base bordea el 60% y el resto de la parte fija de la remuneración corresponde a la gratificación.

En esta empresa el bono aparece como el principal y más importante componente de la parte variable del salario, con una proporción prácticamente idéntica para los teleoperadores de ambos sexos. Ello se debe a que, como se mencionó más arriba, la empresa ofrece principalmente servicios de atención al cliente y promoción. Por otra parte, como la compañía no desarrolla servicios de televenta,

comúnmente remunerados sobre la base de resultados, prácticamente no existe pago por comisiones, tanto para agentes hombres como mujeres.

Composición de la remuneración de los teleoperadores, según sexo, caso ilustrativo



Fuente: Planilla de remuneraciones proporcionada por una empresa de *call center*.

Finalmente, es interesante notar que un porcentaje no despreciable del salario, y muy similar entre hombres y mujeres, corresponde a horas extraordinarias. En un sector donde la organización del sistema de turnos y su rotación tendría que ser capaz de asegurar la cantidad de agentes requeridos en todo momento, no debiera ser necesario trabajar horas extraordinarias. Como se señaló en la sección sobre jornada laboral, el promedio semanal de horas extra por teleoperador en esta empresa es bastante alto: 8,3 a la semana (ocho de las diez empresas encuestadas señalan realizar horas extraordinarias ocasionalmente). De esta forma, el trabajo de horas por sobre la jornada pactada podría responder a la necesidad de los teleoperadores de incrementar los bajos niveles de remuneración que reciben, tal como fue planteado por los dirigentes sindicales del sector al comienzo de este capítulo.

4.4. Los riesgos para la salud de los teleoperadores

Un aspecto importante alegado por los trabajadores del sector de los *call center* entrevistados está relacionado con la salud laboral y los problemas físicos y psicológicos que se asocian a este tipo de trabajo. Al respecto señalan las siguientes situaciones:

1. Problemas físicos vinculados a:

- La cantidad de horas que los teleoperadores deben permanecer sentados.
- Las restricciones y control sobre las pausas al interior de la jornada.
- Enfermedades asociadas al puesto de trabajo (problemas oculares, infecciones al oído, disfonía, tendinitis).

2. Alto estrés laboral producto de:

- Trabajo rutinario, pautado y estandarizado con escasa autonomía y procedimientos establecidos en forma y tiempo.
- Relación conflictiva con los supervisores producto de abusos de poder y hostigamiento, reconocida por trabajadores y empresarios.
- Excesivo control sobre el proceso de trabajo (monitoreo, grabación) y uso del espacio como elemento de vigilancia (cámaras, diseño espacial).
- Estrés producto de la regulación emocional necesaria para atender a los clientes en determinadas circunstancias.

Los problemas físicos están vinculados, en general, a la cantidad de horas que los teleoperadores deben permanecer sentados y a las restricciones y controles sobre las pausas al interior de la jornada. Por ejemplo, en algunos casos señala restricciones para la utilización de los servicios higiénicos, lo cual afecta principalmente a las mujeres, más aún cuando están embarazadas.

En las empresas encuestadas en este estudio, fuera del tiempo destinado a colación, las pausas establecidas eran de no más de diez a quince minutos diarios, para jornadas de ocho horas. La brevedad de estos

descansos hizo que en una empresa los teleoperadores impusieran la práctica de tomar pausas de diez minutos, por cada dos horas de trabajo. Ello, sin embargo, les acarreó problemas con los supervisores, y derivó en llamados de atención y comunicados informando que deben cumplir los descansos estipulados en los contratos.

Según indican los dirigentes entrevistados, las restricciones para el descanso generan cansancio y agotamiento entre los teleoperadores, especialmente entre aquellos que desarrollan servicios *multiskills*, es decir, que realizan distintos tipos de atenciones en forma simultánea. Mientras que el excesivo control y vigilancia ejercida por los supervisores sobre estos tiempos conducen a una situación laboral estresante.

Otros problemas típicos, relacionados con la salud física de los trabajadores de esta industria, y señalados por los dirigentes sindicales, son las afecciones oculares, producto de la larga exposición frente a las pantallas del computador; las infecciones al oído, por el permanente traspaso de audífonos entre los agentes, sin las debidas medidas de higiene; la disfonía producida por la necesidad de estar en constante comunicación verbal con los clientes y, finalmente, la tendinitis.

La Ley N° 16.744, sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales⁵⁵, establece que el empleador debe adoptar *"todas las medidas de higiene y seguridad, que sirvan para la prevención de los riesgos profesionales"*. Sin embargo, los dirigentes entrevistados señalan que no existen precauciones específicas para evitar las enfermedades laborales arriba señaladas. Por otra parte agregan, aunque estas afecciones están contempladas por ley como enfermedades laborales⁵⁶, el trámite para que la atención sea cubierta es, en general, engorroso

⁵⁵ Ley N° 16.744 Sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, Art. 66, en sus incisos 3° y 4°, señala el deber de: *"Investigar las causas de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, que se produzcan en la empresa, y 4° Indicar la adopción de todas las medidas de higiene y seguridad, que sirvan para la prevención de los riesgos profesionales"*.

⁵⁶ Art. N° 19 del Decreto Supremo N° 109 del Ministerio del Trabajo.

y demoroso, debiendo demostrarse, en cada caso, que la dolencia fue originada por factores asociados con el trabajo.

En este escenario, la existencia de seguros complementarios de salud cobra especial relevancia y ha sido un tema que los trabajadores del sector han puesto en la negociación colectiva y que, en algunos casos, han logrado obtener "... *hubo un tema central y bastante sensible que fue el del seguro complementario de salud. Este tema ha sido muy importante, porque hay compañeras que se han operado y no han pagado nada, o sea, el seguro es súper bueno. Mientras no haya una preexistencia, como en todo seguro, cubre todo, en alguna medida, de hecho muchos compañeros lo han utilizado*" (dirigenta sindical del sector).

Una experiencia argentina resulta ilustrativa de la importancia de los problemas de salud en el sector⁵⁷. Un sindicato de una empresa de *call center* impulsó, en el año 2005, una ley básica del teleoperador, la cual incluye a todos los trabajadores vinculados a la actividad telefónica. Según explican sus fundamentos, "*el propósito del proyecto de ley es establecer garantías legales específicas en atención a la defensa de la salud física, psíquica y mental del teleoperador (...) la tarea del teleoperador reviste características complejas, propias de una actividad profesional específica, que requiere condiciones de trabajo particulares y especiales, (...) la fatiga mental es uno de los niveles determinantes de la llamada carga de trabajo que conlleva toda actividad u ocupación, en el caso del teleoperador, la carga de trabajo resulta excesiva por referencia al tipo y naturaleza de las tareas, que derivan en: fatiga mental, estrés, dolor de cabeza, saturación psíquica, irritabilidad y otras dolencias*".

De esta manera, el proyecto avanzó en la regulación de las pausas, descansos, duración y organización de la propia jornada de trabajo, con la intención de poner un cierto límite al menoscabo de la salud de los trabajadores.

⁵⁷ Del Bono, A. *La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los call centers de servicios para exportación en Argentina*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 2da época, N° 20, Buenos Aires, Argentina, 2° semestre 2008.

Los dirigentes encuestados hacen hincapié en que más que los problemas físicos, son aquellos de carácter psicológico los que adquieren una mayor relevancia en esta industria. Y que dicen relación con distintas situaciones y factores vinculados con este tipo de trabajo, que generan altos niveles de estrés y un clima laboral adverso.

Uno de los factores que generan desestímulo, falta de interés y poca motivación con el trabajo dice relación con la casi nula capacidad de intervención que tienen los teleoperadores en el proceso de trabajo. La escasa autonomía, las estrechas pautas de entrega de servicios y el margen de acción limitado impiden a los trabajadores tomar algún tipo de iniciativa, así como ejercitar su capacidad de valoración y decisión y vuelven el trabajo rutinario.

Otra situación que actúa en desmedro de las condiciones de salud psicológica de los teleoperadores está relacionada con el carácter piramidal y jerárquico que posee la industria del *call center*, donde muchas veces existe una mala relación de los supervisores con los teleoperadores, produciéndose en variadas ocasiones abusos de poder dentro de las plataformas. Los dirigentes del sector así lo explican: *"Ellos (los supervisores) están a cargo de un grupo y si ellos llegan a sus metas individuales, se ganan el bono. Por eso están siempre hostigando, y si uno se saca una mala nota, dicen que están perdiendo lucas por culpa tuya, y si te fue mal en una venta, más te hostigan, amenazándote con que lo seguirá haciendo hasta que te echen"*.

Los empleadores del rubro reconocen este problema y les preocupa. Señalan que aunque este tema esté fuera del alcance de la normativa laboral, tiene que ver con una buena práctica de la industria. Plantean la necesidad de establecer programas de ayuda coordinada entre los supervisores y los teleoperadores, como el trabajo en equipo, la cooperación mutua y la satisfacción laboral. El supervisor debería ser un líder que ayude y colabore con los ejecutivos en la ejecución del trabajo pero, en muchas ocasiones, esto no es así, indican.

Otro factor de estrés que mencionan los dirigentes se relaciona con el excesivo control y monitoreo constante al que están expuestos los teleoperadores durante su trabajo. Al control sobre el proceso de trabajo por medio de pautas, normas y grabaciones, se suma el uso de cámaras de vigilancia y la utilización del espacio como elemento de control, donde el diseño de los puestos de trabajo impide la comunicación entre los teleoperadores, que están aislados en paneles que los encierran por completo. Esta infraestructura es utilizada por los supervisores, quienes se sirven de este recurso para conseguir una efectiva y constante vigilancia de los trabajadores y sus acciones.

Finalmente, el trabajo de los teleoperadores requiere de un alto grado de interacción interpersonal con los clientes y de una apropiada regulación emocional para establecer contacto con ellos. Es necesario expresar una emoción adecuada, en todo momento, por lo que constantemente juegan un rol, es decir, siguen ciertas reglas, lo cual agota tanto física como mentalmente a los trabajadores.

Los empleadores reconocen este problema y señalan que *"es importante capacitar a los ejecutivos en este sentido, para que sean capaces de soportar situaciones de alta tensión, y lograr la regulación emocional necesaria para atender bien a un cliente, luego de haber recibido un maltrato de parte de un cliente anterior, por ejemplo"*.

Si a todas estas situaciones se suma la incertidumbre que genera la existencia de un salario con un alto componente variable y, por otra parte, la elevada variabilidad que presenta la jornada de trabajo (revisadas en este capítulo), se conforma un panorama que contribuye a generar un trabajo y un ambiente laboral altamente estresante.

Al respecto, los dirigentes señalan que, especialmente, este sector de trabajadores ha sido afectado por una enfermedad conocida como *burn out*⁵⁸, también llamada síndrome de desgaste profesional

⁵⁸ Se suele presentar en aquellas situaciones laborales en las que los excesivos niveles de exigencia son un hábito inconsciente e, incluso, socialmente valorado. Las consecuencias en la salud pueden ser muy graves: deterioro en las relaciones

o síndrome del trabajador desgastado, consumido o "quemado" por el trabajo. Es un padecimiento que consiste en la presencia de una respuesta prolongada del organismo al estrés, ante factores estresantes emocionales e interpersonales que aparecen en el trabajo. Incluye fatiga crónica, ineficacia y crisis de miedo y ansiedad. Este mal, frecuente en el rubro, no es reconocido como una enfermedad laboral por la ACHS.

Surge así una preocupación por parte de los empleadores y de sus equipos de recursos humanos por mejorar las condiciones de trabajo y el clima laboral, mediante actividades *"que aumenten la motivación de los empleados y los ayuden a paliar el estrés"*. Un estudio realizado en Estados Unidos mostró que hay una relación directa entre el clima laboral y la facturación (ventas) de este negocio⁵⁹, afirma un dirigente empresarial entrevistado. Por ende, para poder conseguir ambos objetivos las empresas han implementando una serie de actividades, desde su área de recursos humanos, con el fin de obtener buenos resultados y buenos trabajadores.

Sin embargo, y de acuerdo a testimonios de los mismos trabajadores, el mero hecho de realizar actividades de motivación, ofreciendo premios a quienes más vendan o más atenciones realicen en un tiempo determinado⁵⁹, no soluciona ni zanja la problemática de fondo que es el altísimo estrés de los teleoperadores y las enfermedades laborales que, a la larga, este trabajo conlleva.

interpersonales, desgaste o pérdida de la empatía, síntomas emocionales (depresión) y físicos (insomnio crónico, graves daños cerebrales o cardiovasculares).

⁵⁹ *¿Quién está al otro lado de la línea?: el variopinto mundo de los call center*. Sección Vida y Salud, Diario El Mercurio, domingo 10 de agosto 2010.

Por otra parte, existen también, desde el empresariado, posturas más bien escépticas en relación con el estrés que experimentarían los teleoperadores: *"Es fácil decir que un trabajo es súper estresante. Si todos dicen que es estresante debe ser estresante. Nadie ha comprobado ni ha hecho un examen de estrés a todo el mundo para decir que es un trabajo estresante. Los puestos de trabajo son cómodos. La gente puede ir al baño, hace sus necesidades, va a comer, sale a fumarse un cigarro, no hay un supervisor con un látigo. Sólo se exige que la persona haga lo que tiene que hacer. Pero, ¿qué trabajo no es estresante hoy en Chile?"*, opina un empresario del sector.

V. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Esta investigación se enmarca dentro de la permanente preocupación de la Dirección del Trabajo por diagnosticar realidades laborales en contextos productivos nuevos y en expansión, con el objetivo de detectar posibles vacíos legales, cuya corrección permita asegurar la debida protección a nuevas formas empleo, resguardando así las condiciones laborales de trabajadores sujetos a realidades organizativas del trabajo poco exploradas.

Este es, precisamente, el caso de la industria del *call center*: una actividad de origen reciente y en rápido crecimiento, vinculada al uso de modernas tecnologías de la información y comunicación, que requiere de complejas formas de organización del trabajo ajustadas a un servicio que funciona las 24 horas del día, todos los días de la semana y los 365 días del año, generando un escenario laboral flexible y adaptable.

La presente investigación fue diseñada con el doble propósito de avanzar en el conocimiento y caracterización de esta industria, hasta aquí poco estudiada, y de responder a la insuficiencia que existía en el diagnóstico sobre las condiciones en que se trabaja. Es un estudio exploratorio de carácter cualitativo, donde la metodología empleada consistió en la sistematización de antecedentes e información disponible, la realización de entrevistas en profundidad a actores laborales relevantes del sector y la aplicación de una encuesta, a modo de estudio de casos, en diez empresas de *call center*.

El estudio se centró en el análisis de los *call center* externos; vale decir, de aquellos que desarrollan servicios de *outsourcing* de atención al cliente. Son estas empresas, especializadas en la atención de clientes de terceros, las que conforman la industria del *call center* o el *call business*, cuyo giro o negocio es ofrecer servicios de atención al cliente en el mercado. No incluye, por tanto, los *call center inhouse*, que forman parte de las actividades internas y complementarias de compañías dedicadas a otros giros de negocio y no constituyen

una actividad económica propiamente tal, puesto que siendo cautivos atienden únicamente a los clientes de la compañía a la que pertenecen.

Este segmento de la industria, el que provee servicios de *outsourcing*, representa el 35% de las posiciones⁶⁰ de *call center* que existen en Chile. El restante 65% corresponde a compañías que desarrollan estos servicios en su interior. Sin embargo, los *call center* externos buscan fomentar la confianza necesaria para conseguir la externalización de los servicios de atención al cliente, que hoy se desarrollan internamente.

Este sector de la industria, que presta servicios externos de *call center*, está en clara expansión, mostrando un nivel de crecimiento alto y sostenido en los últimos años. Desde el año 2003 a 2008, este mercado registró un crecimiento promedio de alrededor del 25% anual. Aunque el crecimiento en el sector se contrajo durante la crisis económica (9%), las proyecciones son auspiciosas: se espera un repunte interesante, que probablemente llevará a la industria a alcanzar una cifra cercana al 15% promedio anual en los próximos años.

Se estima que existen, hoy en día, más de 50 empresas en el negocio de proveer servicios externos de atención al cliente. Aunque hay un grupo de pequeñas y medianas empresas, la mayoría cuenta con más de 200 trabajadores, es decir, son grandes empresas. Las compañías más importantes del rubro, agrupadas en la Asociación Chilena de Empresas de *Call Center* (Acec), son extremadamente grandes, y dan empleo a alrededor de 1.000 trabajadores o incluso más, cada una. Al año 2009, existían en Chile alrededor de 15.000 posiciones de trabajo en esta industria, en las cuales se empleaba un número significativo de teleoperadores, estimado en alrededor 30.000.

⁶⁰ Con posiciones se hace referencia a los puestos de trabajo, lugar físico donde los agentes se sitúan, ya que el empleo se divide en turnos.

Considerando la cantidad de trabajadores que poseen las empresas del sector, la industria del *call center* se muestra muy intensiva en el uso de mano de obra. En efecto, alrededor del 70% de los costos de producción en el rubro corresponden a contratación de trabajadores, específicamente de teleoperadores, que conforman la inmensa mayoría de los empleados de esta actividad; alrededor del 85%, según datos obtenidos para este estudio. De esta manera, la industria constituye un nicho relevante para la generación de empleos.

La expansión de esta actividad se vincula también con el desarrollo del *offshore* o *servicios empresariales a distancia*, negocio inserto en el marco de los procesos económicos de globalización del capital y del trabajo. La externalización de servicios de atención al cliente no se da únicamente entre empresas pertenecientes a un mismo país (*inshore*), sino que también existe la exportación de estos servicios hacia el extranjero, es decir, la provisión de servicios *outsourcing* extraterritorialmente. De las 15.000 posiciones que existen en Chile, alrededor del 28% corresponde a servicios de *offshore* (que involucran una alta presencia de empresas multinacionales y de capitales extranjeros en el país); el restante 72% son servicios locales.

Aunque existen perspectivas de avanzar en la profesionalización de la industria del *call center*, reconociendo que el ideal es ofrecer servicios más especializados y con mayor valor agregado, actualmente es un trabajo que requiere de competencias básicas y poca calificación. De este modo, el bajo nivel de las remuneraciones en el sector obedece, en parte, a las escasas competencias que requiere el trabajo que realizan los teleoperadores.

En este escenario de servicios de poco valor agregado, las empresas compiten básicamente por costos, tanto en el mercado local como en el internacional. La competencia entre compañías en el mercado interno impacta en las remuneraciones. Al respecto, es notoria una disminución progresiva de los sueldos en el rubro, a medida que se consolida esta actividad e ingresa una mayor cantidad de empresas

al sector. Pero también la competencia internacional entre países y regiones, para atraer inversiones extranjeras y ofrecer externalización de servicios a menores precios, ha impulsado la baja de los salarios en el rubro.

De esta forma, el bajo nivel de las remuneraciones, que no supera en promedio los \$250.000 líquidos mensuales, responde también al objetivo de reducir costos operacionales para mantener o incrementar la competitividad nacional e internacional de la actividad. A ello se suma que los sueldos están compuestos por una importante fracción variable, que permite asociar la remuneración a los resultados económicos de la actividad, lo cual ha generado incertidumbre entre los trabajadores respecto de cuánto recibirán como salario a fin de mes.

En este contexto, de fuerte competencia, los empresarios del sector reclaman mayores grados de flexibilidad laboral. Señalan que, en el último tiempo, los costos de mano de obra han subido comparativamente a otros países de la región, haciendo que la industria chilena sea menos atractiva para la inversión extranjera. Especialmente en comparación con Perú y Colombia, donde el costo laboral es un 30% más barato, debido a la mayor flexibilidad laboral existente, especialmente en materia de contratación y despidos.

En este panorama, no hay claridad en cómo esta actividad podría llegar a constituirse en una industria capaz de generar servicios de mayor nivel agregado y empleo de calidad. Es por ello que a estos trabajos llegan personas vulnerables desde el punto de vista del empleo y de un perfil determinado: jóvenes y mujeres de mediana edad, de baja calificación y escasas competencias, con poca experiencia laboral y que buscan un trabajo que les otorgue cierta flexibilidad horaria.

En general, los jóvenes (hombres y mujeres), que trabajan en esta industria, lo hacen porque no tienen experiencia laboral y no pueden conseguir otro empleo, y porque buscan flexibilidad horaria

para compatibilizar el trabajo con los estudios. Lo mismo ocurre con las mujeres de mediana edad que, luego de haber permanecido fuera del mercado laboral durante la etapa de crianza de los hijos, no han logrado acumular las competencias y el entrenamiento necesarios para optar a otros trabajos, al mismo tiempo que persiguen disponer de tiempo para complementar el trabajo con los quehaceres del hogar y el cuidado de los hijos.

Sin embargo, el estudio demuestra que, finalmente, el trabajo en los *call center* no resulta tan flexible desde el punto de vista de los trabajadores. La atención continua, 24x7, que caracteriza al servicio que proveen los *call center*, requiere de un sistema de jornadas múltiples y de la implementación de un complejo sistema de turnos, que incluye trabajo en horario nocturno y en días domingo, y que sufre frecuentes modificaciones.

Aunque los empleadores aseguran que la asignación de los turnos toma en cuenta la disponibilidad de los teleoperadores, e intenta que éstos sean estables para cada trabajador, cumpliéndose la obligación legal de avisar cualquier modificación con, al menos, una semana de anticipación, la apreciación de los trabajadores es distinta. Ellos señalan que la organización del tiempo de trabajo es llevada a cabo adecuando las jornadas de los teleoperadores a las demandas de los clientes, en turnos que rotan con una alta frecuencia para cada trabajador. Y añaden que, en muchas ocasiones, las empresas no cumplen con la obligación de notificar con la debida antelación los cambios en el sistema de turnos. Ambas situaciones acarrearán una gran inestabilidad e incertidumbre para los trabajadores respecto de su jornada. Como consecuencia, deben estar permanentemente a disposición de la empresa para eventuales llamados.

Ahora bien, hay ciertos problemas en el rubro que son compartidos tanto por empleadores como por trabajadores, aunque no existe consenso respecto de los factores que los originan. Mientras los trabajadores los identifican como consecuencia de un proceso

de trabajo estresante y de condiciones laborales que generan incertidumbre, los empleadores los vinculan con el comportamiento de los teleoperadores, especialmente de los más jóvenes, quienes presentan conductas que entorpecen el trabajo y su productividad.

Al respecto, preocupa a los empresarios la **alta rotación** laboral existente en el sector, ya que se produce un enorme costo en búsqueda, selección, capacitación y entrenamiento de nuevos teleoperadores. Para ellos, la rotación es el reflejo del escaso **compromiso y apego** que tienen los agentes más jóvenes con su trabajo. Sin embargo, los dirigentes sindicales del sector indican que, para muchos agentes, principalmente para los jóvenes que estudian, el trabajo en esta industria aparece como una experiencia transitoria, básicamente por **la falta de horizontes, formación y carreras profesionales** en este rubro. Al ser un oficio mecanizado, no experimentan una profesionalización, ni un aprendizaje mayor, ni tampoco existe una evolución de las capacidades laborales de los agentes.

Otros problemas mencionados por los empresarios dicen relación con el alto nivel de **ausentismo**, los frecuentes **atrasos** de los agentes y el uso de **licencias médicas**. Mientras los gerentes adjudican estas situaciones a un comportamiento **poco profesional e irresponsable** de los agentes, los trabajadores manifiestan que son consecuencia de factores relacionados con el proceso de trabajo, que genera un **alto nivel de estrés** entre los teleoperadores y un clima laboral adverso. Estos aspectos se refieren a:

- a) **Trabajo rutinizado:** el proceso de trabajo en los *call center* se caracteriza por ser rutinario, pauteado y estandarizado, con procedimientos claros a seguir en forma y tiempo, donde la escasa autonomía impide a los teleoperadores tomar algún tipo de iniciativa, así como ejercitar su capacidad de valoración y decisión.
- b) **Excesivo control:** los teleoperadores están expuestos a un constante control y monitoreo durante su trabajo. A la vigilancia

directa que ejercen los supervisores, se suma el seguimiento y grabación de las atenciones mediante un *software* de tecnología IP, el uso de cámaras de vigilancia y la utilización del espacio como elemento de control.

- c) **Clima laboral de conflicto:** en la estructura piramidal y jerárquica de los *call center*, muchas veces existe una relación de tensión entre los supervisores y teleoperadores. Como, en algunos casos, la remuneración del supervisor está ligada al cumplimiento de metas por parte de su equipo de agentes, se genera una fuerte presión para lograr los objetivos planteados.
- d) **Regulación emocional:** el trabajo de los teleoperadores requiere de una apropiada regulación emocional para establecer contacto con los clientes. Deben expresar una emoción adecuada, en todo momento, incluso en situaciones de tensión y conflicto, lo cual los agota física y mentalmente.

Si a todas estas situaciones se agrega la inestabilidad e incertidumbre que generan en los trabajadores el salario flexible y las jornadas de trabajo cambiantes, se conforma un panorama que contribuye a crear un tipo de trabajo y un ambiente laboral estresantes. Aunque los empleadores comparten este diagnóstico, no parece haber clara conciencia respecto de los efectos que estas condiciones laborales puedan ocasionar en la salud de los trabajadores, así como en el apego, motivación e interés de los agentes por su trabajo.

Al respecto, las posibilidades de generación de valor que presenta, hoy en día, el uso de redes sociales en los servicios a usuarios vía *contact center*, podrían significar un salto en la industria, al mismo tiempo que mediante la maduración de la industria de *call center* y con el desarrollo de las innovaciones en las tecnologías de comunicación e información se debiera tender a una disminución de la rutinización en el proceso de trabajo y al desarrollo de competencias entre los teleoperadores ligadas a mayores grados de autonomía.

Por su parte, para mejorar la productividad y el compromiso de los trabajadores del sector resulta evidente que no basta con charlas de motivación, ni con el establecimiento de nuevos mecanismos variables de incentivo a la producción. Es necesario, en cambio, un examen cuidadoso de los efectos del proceso de trabajo y de las condiciones laborales de los trabajadores, con el fin de adoptar las medidas necesarias que contribuyan a disminuir la tensión laboral y a mejorar el clima de trabajo, junto con una real mejora de las condiciones laborales.

Vale la pena rescatar que es un sector que, además de no discriminar en la contratación ofreciendo empleo a un segmento de trabajadores que encuentra, en general, muchas dificultades para insertarse el mercado laboral, parece ser también una actividad que no diferencia entre sus trabajadores en relación con las condiciones de trabajo. Los resultados del estudio sugieren que no existirían disimilitudes significativas entre hombres y mujeres respecto de condiciones centrales de trabajo, como el nivel y la composición de la remuneración, y la duración y distribución de la jornada de trabajo. Este es un aspecto en el que sería interesante profundizar en futuros estudios.

A pesar de contar con un perfil de empleados jóvenes y una alta rotación laboral, este sector muestra una importante tasa de afiliación sindical. Aunque, hasta el momento, la acción sindical no ha sido efectiva en sus demandas, la organización de los trabajadores tiene potencial para constituirse en un medio poderoso que logre cambios positivos sustanciales en las condiciones de trabajo. Sin embargo, se requiere de los empresarios una disposición al diálogo con los trabajadores y una convicción respecto de la relevancia, no sólo para los trabajadores sino que también para la empresa, de mejorar la calidad del trabajo en el rubro.

Para terminar, los resultados del estudio permiten concluir que, para avanzar en el desarrollo de esta industria, es necesario profesionalizarla y ofrecer servicios de mayor valor agregado o bien de mayor calidad, aprovechando las garantías que posee el país en el sentido de estabilidad social, política, institucional y económica, que facilitan la atracción de inversiones y demandas de servicios del exterior. Si insiste, en cambio, en la competencia por costos y el consecuente deterioro de los salarios del rubro, se vuelve vulnerable el crecimiento de la industria, en un contexto regional de países que poseen niveles de precio y de vida más bajos.

GLOSARIO⁶¹

ACD (*Automatic Call Distributor*): Sistema que incorpora ventajas funcionales y de información para *call centers*, tales como distribución de llamadas entrantes, encolamiento de llamadas, etc. También provee información de gestión en tiempo real e histórico para determinar la eficiencia y eficacia operativa del *call center*.

ACW (*After Call Work*): Trabajo que se realiza en forma posterior a una llamada o transacción de entrada. Incluye a menudo llenar formularios o la realización de llamadas de salida necesarias para terminar la transacción. El agente no puede recibir otra llamada hasta que termina la operación.

Adherencia (%): Es el porcentaje de tiempo que el agente estuvo atendiendo llamadas o disponible para atender llamadas del total de tiempo de teleoperación.

Agente, Teleoperador o Ejecutivo de Atención: Término general utilizado para las personas que atienden llamadas entrantes o realizan llamadas de salida en un *call center*.

Benchmarking: Técnica utilizada para comparar productos, servicios y procesos con los de otras organizaciones, para identificar nuevas ideas y oportunidades de la mejora.

Business Process Outsourcing (BPO): Es la subcontratación de funciones de procesos de negocios a proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como Externalización de Procesos de Negocios.

Campaña: Es un amplio conjunto de estrategias comerciales que tienen como objetivo dar a conocer, por medio de anuncios distintos pero relacionados, que aparecen en diversos medios de comunicación

⁶¹ Fuente: http://www.acec.cl/Acec_2008/; <http://www.gestiopolis.com>

durante un período específico, un producto o servicio determinados. La campaña está diseñada en forma estratégica para impactar en un grupo de sectores y resolver algún problema crucial. Se trata de un plan a corto plazo que, por lo general, funciona durante un año o menos.

Customer Contact Channel (Canal de contacto con el cliente): Un medio de entrar en contacto con el cliente (por ejemplo: teléfono, sitio web, etc.).

Call Blending: Intercambio automático de llamadas de entrada y de salida en un mismo servicio o *call center*.

Call Center: Centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de salida (*Outbound*) y la recepción de llamadas (*Inbound*), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas por las empresas clientes o mandantes.

Carga de Trabajo: Es el producto del tiempo medio de conversación más tiempo medio de trabajo posterior a la llamada por volumen de llamadas, durante un período de tiempo determinado.

Cluster: Son concentraciones geográficas de empresas especializadas, cuya dinámica de interacción explica el aumento de la productividad y la eficiencia, la reducción de costos de transacción, la aceleración del aprendizaje y la difusión del conocimiento.

CMS (Call Management System): Sistema Administrador de llamadas. *Software* que suministra un juego de herramientas para recopilar, analizar y procesar información referente entre otras al desempeño y productividad, de los servicios de un *call center*.

Contact Center: Centro u oficina usada con el propósito de recibir y transmitir un amplio volumen de gestiones en información, las cuales se pueden realizar por canales adicionales al teléfono

(*call center*), tales como fax, *e-mail*, *chat*, mensajes de texto y mensajes multimedia, entre otros.

Core Business: Se define como el corazón del negocio, el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado.

CRM (*Customer Relationship Management*): Gestión sobre la Relación con los Consumidores. Es un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferenciadamente en cada una de ellas, de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes.

CTI (*Computer Telephony Integration*): Integración entre telefonía y computación. *Software*, *hardware* y programación necesaria para integrar las computadoras y los teléfonos de manera que puedan funcionar en conjunto sin discontinuidades y en forma inteligente.

Customer Services (*Servicio al Cliente*): Se refiere a la provisión de un servicio antes, durante y después de una compra o consumo determinado.

Efectividad (%): Es la cantidad en porcentaje de contactos efectivos sobre el total de contactos.

Éxito (%): Para los servicios *outbound* es la cantidad en porcentaje de contactos exitosos sobre el total de contactos efectivos. También se puede medir como la cantidad de contactos exitosos sobre el total de registros de la base de datos. Para los servicios *inbound* es la cantidad de llamadas exitosas sobre el total de las atendidas.

Éxitos por Hora: Indicador de efectividad de servicios *inbound* y *outbound* que resulta de dividir la cantidad de éxitos logrados sobre las horas de teleoperación utilizadas.

Customer Fidelization (Fidelización del Cliente): Acción comercial que trata de asegurar la relación continua de un cliente con una empresa, evitando que sea alcanzado por la competencia. Es un objetivo fundamental del *marketing* de relaciones.

Help Desk (Mesa de Ayuda): Función que concentra los requerimientos de soporte relacionados generalmente con los sistemas computacionales y de comunicaciones, de un grupo de usuarios internos y/o externos, con el propósito de asignar tareas para generar soluciones.

Inbound: En la operación de un *call center* se define como la actividad de atención de llamadas recibidas.

Inshore: Se refiere a la actividad realizada o centro de producción ubicada en el mismo país o localización de origen de la empresa mandante.

Information Technology Outsourcing (ITO): Es la externalización más básica de servicios de tecnologías de información, la primera etapa de la cadena de servicios sociales.

Knowledge Processing Outsourcing (KPO): Es la actividad de más alta calidad en la industria y se considera que su mayor crecimiento y desarrollo está cimentado principalmente en los campos de habilidades y experiencias en los diversos conocimientos que provee el capital humano profesional. Se estima como industria un crecimiento exponencial en los próximos años.

Llamada: También denominada "transacción" o "contacto con el cliente". Término que se refiere a las llamadas telefónicas, llamadas de video, llamadas por la web y otros tipos de comunicaciones.

Nivel de Atención (%): Es un indicador que se utiliza para medir la calidad de atención cuantitativa de los servicios *inbound*. Se calcula de acuerdo a las siguientes fórmulas:

- Nivel de atención 1: Llamadas atendidas / Llamadas recibidas.

- Nivel de atención 2: Llamadas atendidas / Llamadas recibidas (Llamadas abandonadas antes de los cinco segundos).

Offshore: El *offshore* designa la actividad por parte de empresas con sede en un determinado país de trasladar o construir fábricas o centros de producción en otro, donde por lo general enfrentarán menores costos en mano de obra, menor presión en leyes laborales, menor cantidad de normativas gubernamentales, reducción de otro tipo de costos, u otros beneficios desde el punto de vista del lucro económico para la empresa.

Order Taking: Servicios encargados de la toma de pedidos de clientes, de forma remota, vía telefónica, web, etc.

Outbound: En la operación de un *call center* se define como la actividad de realización de llamadas de salida.

Outsourcing: Utilización de los servicios especializados de un tercero que cuenta con la infraestructura para representar a la empresa solicitante ante su mercado en la ejecución y recepción de llamadas.

Plataforma: es la denominación que se otorga al centro de operaciones en donde los agentes telefónicos o teleoperadores ejecutan sus labores, de manera conjunta, en el servicio o entrega de éste a un cliente o usuario.

Pronóstico Cuantitativo de Tráfico: Compuesto por el pronóstico de llamadas y tiempo medio de duración. Se basa en técnicas estadísticas para pronosticar eventos futuros.

Remuneración Fija: Corresponde al pago equivalente a una unidad fija asignada de hora, semana o mes, considerando todos los adicionales asignados por contrato.

Remuneración variable: Corresponde al pago equivalente a una unidad variable asignada de acuerdo a las metas negociadas entre trabajador y la empresa.

Script: Guión estructurado utilizado para guiar y estandarizar el diálogo telefónico.

Skill: Atributo asignado a un agente ACD. Los *skill* pueden entenderse como la capacidad de un agente con un determinado conjunto de habilidades para atender llamadas.

Tecnologías o Infraestructura IP: Protocolo de Internet, también llamado Voz IP o VoIP (por sus siglas en inglés), es un grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando un protocolo IP (Protocolo de Internet). Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital, en paquetes, en lugar de enviarla en forma analógica, a través de circuitos utilizables sólo para telefonía como una compañía telefónica convencional.

TIC's: Las tecnologías de la información y la comunicación son una parte de las tecnologías emergentes que habitualmente suelen identificarse con la sigla TIC y que hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información o procesos de formación educativa.

Tiempo Back Office: Tiempo asociado a actividades administrativas que son necesarias para la prestación de servicio *inbound* u *outbound* que no implican necesariamente atención telefónica.

Login o Tiempo de Conexión: Unidad de tiempo que mide la permanencia de un agente conectado al sistema (generalmente en horas).

Tiempo de Teleoperación u Horas Hombre: Es la sumatoria de horas conectadas al sistema más aquellas en las que no se registra conexión y que fueron destinadas para labores o actividades que también deben ser remuneradas.

Tiempo Efectivo: Es el tiempo total que un agente permanece atendiendo llamadas o dispuesto para atender o gestionar llamadas.

TMO: Conocido como el tiempo promedio que dura una actividad.

Tráfico: Unidad que se calcula multiplicando las llamadas por el promedio de duración de éstas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos citados

- Del Bono, Andrea. Call Centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales. En: El Trabajo Recobrado. Buenos Aires, Miño y Dávila Editores, 2005.
- Del Bono, Andrea. Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios: Sentidos y transformaciones del trabajo. *Sociología del Trabajo*. (56): 2006.
- Del Bono, Andrea. La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los Call Centers de servicios para exportación en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 2008.
- Del Bono, Andrea. Telefónica: mal trabajo sin opciones, Call Centers ¿El trabajo del Futuro?: El caso de estrategias telefónicas S.A. (Estratel). *Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*, 2000.
- Del Bono, Andrea y Bulloni, María. Experiencias laborales juveniles: Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Trabajo y Sociedad: Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 2008.
- González, Sebastián. Diseño de un plan estratégico para empresa de telemarketing, Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2007.
- Kremerman, Marco. En la ruta del trabajo decente: análisis de los sectores salmonicultura, call center y agroexportación, Terram Publicaciones, RPP Informe N° 20, Santiago de Chile, 2005.

Micheli, Jordy. Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI, Confines número 005, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Itesm), Monterrey, México, 2007.

Piña, Joaquín. La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile. Santiago, Serie Comercio Internacional, Cepal, 2005.

Textos consultados

Castells, Manuel. La Era de la Información. Madrid, Alianza Editorial, volumen 1, 1997.

Castillo, Juan José. El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software. Buenos Aires, Miño y Dávila Editores, 2007.

Foucault, Michel. Vigilar y Castigar: nacimiento de la prisión. Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2002.

Artículos consultados

Asociación Chilena de Empresas de Call Center. Abriendo camino hacia la exportación de servicios de Call Center. [en línea] Revista Gerencia, diciembre 2005. Disponible en <<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=287>>

Call y Contact Center: El gran valor de los clientes. [en línea] Revista Gerencia, diciembre 2005. Disponible en <<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=296>>

Call y Contact Centers: Imponiendo calidad de servicio en el mercado local y latinoamericano. [en línea] Revista Gerencia, diciembre 2009. Disponible en <<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=502>>

Chile y la nueva industria de offshoring. ¿Cómo aprovechamos la oportunidad?, Prego, Servicios Tecnológicos.

Contact Center, la clave para cautivar a los clientes. [en línea] Revista Gerencia, diciembre 2004. Disponible en <<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=186&mag=1&wmag=44>>

El valor de una solución flexible. [en línea] Revista Gerencia, diciembre 2005. Disponible en <<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=294>>

La tecnología de los grandes al alcance de las Pymes. [en línea] Revista Gerencia, diciembre 2005. Disponible en <<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=288>>

Servicios de Call Centers chilenos se convierten en uno de los favoritos de EE.UU. y España [en línea] El Mercurio, 11 de junio de 2009.

El negocio de los call centers. Diario Clarín. Suplemento Económico, marzo 2003.

¿Quién está al otro lado de la línea?: el variopinto mundo de los call center. Sección Vida y Salud, Diario El Mercurio, domingo 10 de agosto de 2010.

Páginas web consultadas

<http://grupocesa.cl/callcenter.html>

<http://www.abg.cl/abgweb/php/extranet/website/php/outsourcing/>

<http://www.acec.cl>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.actionline.cl>

<http://www.amarillas.cl>

<http://www.atentochile.cl>

<http://www.belltech.cl>

<http://www.bst.cl>
<http://www.callmark.cl>
<http://www.callnet.es>
<http://www.callsouth.cl>
<http://www.celfin.com>
<http://www.chileproveedores.cl>
<http://www.contacta.cl>
http://www.contactcenter.es/numero39/historia39_1.html
<http://www.contacto-sa.cl>
http://www.corfo.cl/clusters/cluster_servicios_globales
http://www.corporativo.bancoestado.cl/Ley_Acceso_Informacion_Publica/Filiales-y-Entidades-Relacionadas/Contacto-24-Horas.aspx
<http://www.dtscallcenter.cl>
<http://www.emb.cl>
<http://www.emergiacc.com>
<http://www.entelcallcenter.cl>
<http://www.evolium.cl>
<http://www.fidelis.cl>
<http://www.grupokonecta.com/html/suramerica1.htm>
<http://www.grupomultivoice.com>
<http://www.hispanicglobal.com>
<http://www.inresearch.cl>
<http://www.interaction.cl>
<http://www.in-touch.cl>
<http://www.marketeam.cl>

<http://www.mascerca.cl>
<http://www.mediacorp.cl>
<http://www.mercantil.com>
<http://www.mets.cl>
<http://www.netbell.cl>
<http://www.nuevoconcepto.cl>
<http://www.orsancallcenter.cl>
<http://www.outside.cl>
<http://www.plusconsulting.cl>
<http://www.pregost.cl>
<http://www.serbanc.cl>
<http://www.sertotal.cl/intra>
<http://www.sitel.com>
<http://www.sixbell.com>
<http://www.soex.cl>
<http://www.solvencia.cl>
<http://www.supartner.com>
<http://www.surasistencia.cl>
<http://www.synapsis-it.com>
<http://www.tactica.cl>
<http://www.tpchile.com>
<http://www.unisono.es>
<http://www.vocesresearch.cl>

