



Cuadernos del CENDES

ISSN: 1012-2508

cupublicaciones@ucv.ve

Universidad Central de Venezuela  
Venezuela

DEL BONO, ANDREA; LEITE, MARCIA  
El impacto de la tercerización y la deslocalización  
en el trabajo de telemarketing: una comparación entre Argentina y Brasil  
Cuadernos del CENDES, vol. 33, núm. 93, septiembre-diciembre, 2016, pp. 15-34  
Universidad Central de Venezuela  
Caracas, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40352382003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## El impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de *telemarketing* : una comparación entre Argentina y Brasil\*

ANDREA DEL BONO\*\*

MARCIA LEITE

pp. 15-34

### Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar la evolución reciente de los *call centers* en la Argentina y en el Brasil para conocer el tipo de empleo y de organización del trabajo característicos, rastreando rasgos comunes y divergentes, en el marco de las tendencias de tercerización y deslocalización que comprenden al sector y a los servicios de telemarketing. El artículo se interroga por las características que adopta este trabajo en ambos contextos, el cual, si bien referido a fenómenos de disímil calado debido a las diferencias de magnitud de los mercados de trabajo respectivos, tiene varios elementos en común: la segmentación –los *call centers* constituyen un caso modélico de organización flexible–; cierto dinamismo tecnológico; el hecho de tratarse de servicios intensivos en trabajo y la inserción en redes productivas globales, en cada caso con sus particularidades, pero con creciente generalización de formas de trabajo que suponen altos niveles de inestabilidad, incertidumbre e inseguridad laboral.

### Palabras clave

Tercerización / Deslocalización / *Telemarketing*

### Abstract

The objective of this paper is to analyze comparatively the recent evolution of call centers in Argentina and Brazil. It aims to know the type of employment and the organization of work characteristic, tracing common and divergent features, within the framework of the trends of outsourcing and offshoring that comprise the sector and, particularly, in telemarketing services. The article questions the characteristics that work adopts, in the two different contexts, due to the difference of magnitude of the Argentine and Brazilian labor markets. At the same time, it analyses several common characteristics as: the segmentation -call centers are a model case of flexible organization-; certain technological dynamism; the fact that these are labor-intensive services and the insertion into global productive networks, in each case with their regional characteristics, but with a growing generalization of forms of job that suppose high levels of instability, uncertainty and labor insecurity.

### Key words

Subcontracting / Offshoring / *Telemarketing*

\* Este artículo forma parte del Proyecto Binacional: «Las reconfiguraciones del trabajo y las múltiples caras de la precariedad laboral. Un análisis comparativo entre Argentina y Brasil». Acuerdo de Cooperación Internacional entre el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina (CONICET) y la Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Sao Paulo (FAPESP), dirigido por Andrea Del Bono y Marcia Leite.

\*\* A. Del Bono. Doctora en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Investigadora Adjunta del Conicet con sede en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche (ISCyA-UNAJ).

Correo-e: adelbono@unaj.edu.ar

M. Leite. Doctora en Sociología por la Universidad de São Paulo (USP). Profesora titular de Universidad Estadual de Campinas (Unicamp), investigadora del CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico)

Correo-e: mpleite48@gmail.com

## Introducción

Históricamente, la racionalización del trabajo ha sido un factor clave para la evolución del capitalismo y, en la actualidad, la racionalización de los procesos productivos se extiende incluso más allá del espacio del taller y de la fábrica, adoptando relevancia territorial y geográfica. A lo largo del siglo XX, junto con el incremento de los flujos financieros y comerciales a través de las fronteras nacionales, se transformó la naturaleza de la organización de los procesos de trabajo: una extendida desintegración vertical de las cadenas productivas ha desembocado en la conformación de un verdadero sistema de producción global. Estas tendencias están ligadas con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que han permitido la externalización de actividades y la transnacionalización de la producción. Abarcadas por esta evolución, las firmas han reforzado sus estrategias de tercerización (*outsourcing*) y de deslocalización (*offshoring*), gracias a la posibilidad de estandarización y automatización de procesos que facilitan las tecnologías de la información. En el marco de estas tendencias, los empleos del sector servicios se han visto alcanzados por la tercerización y por la deslocalización de tareas y funciones consideradas accesorias. Las actividades más afectadas han sido los bancos, las compañías de seguros y de telecomunicaciones, los proveedores de atención de salud, entre otros (UNI, 2004; Unctad, 2003).

En este contexto, los «servicios empresariales a distancia» han adquirido una creciente importancia económica; la provisión de estos consiste en la prestación a distancia de una serie de actividades o funciones consideradas secundarias, como las tareas administrativas periódicas o rutinarias, la asistencia técnica, los servicios de apoyo logístico, la atención al consumidor o a los servicios post venta (Piña, 2005:14). A escala global, dicha evolución se corresponde con las tendencias de la economía mundializada que marcan un rápido crecimiento del mercado *offshore* de servicios, debido a la profundización del alcance de las estrategias de «tercerización de procesos de negocios» (AT Kearney, 2007), y con la consolidación de proveedores especializados que operan desde localizaciones geográficas que presentan ventajas comparativas (Unctad, 2003).

En este escenario productivo, los *call centers* (CC) son, a escala global, una de las formas más extendidas de trabajo y con mayor capacidad de creación de empleos del sector servicios. El objetivo de este trabajo es analizar comparativamente su evolución reciente en la Argentina y en el Brasil para conocer, en cada caso, el tipo de empleo y de organización del trabajo característicos, rastreando rasgos comunes y divergentes, en el marco de las tendencias de tercerización y deslocalización que comprenden al sector y, puntualmente, a los servicios de *telemarketing*.

El texto se interroga por las características que adopta el trabajo, referido a fenómenos de disímil calado debido a la diferencia de magnitud de los mercados de trabajo

argentino y brasileño, pero que tienen varios elementos en común: la segmentación –los CC constituyen un caso modélico de organización flexible–; cierto dinamismo tecnológico; el constituir servicios intensivos en trabajo –que incrementan las oportunidades de empleo en los países de la región– y la inserción en redes productivas globales –empresas contratistas, subcontratistas, redes de empresas–, en cada caso con sus particularidades regionales, pero con creciente generalización de formas de trabajo que suponen altos niveles de inestabilidad, incertidumbre e inseguridad laboral.

El análisis que sigue es resultado, tanto en el caso de la Argentina como en el de Brasil, de una revisión bibliográfica actualizada sobre la problemática abordada y del relevamiento de informes sectoriales y de cámaras empresariales que abordan la evolución reciente de la actividad de los CC en cada uno de los países. Asimismo, para el caso argentino, recurrimos al análisis de información obtenida en investigaciones previas (Del Bono, 2013; 2010; 2008), a través de entrevistas a trabajadores y a empresas de *telemarketing*; para el caso brasileiro se realizaron, además, entrevistas exploratorias a trabajadoras del sector (Leite y Bordignon, 2016).

A continuación, presentamos en primer lugar, algunos elementos generales que hacen a la evolución del *telemarketing* y de los CC en Argentina y en Brasil. Luego, presentamos los elementos centrales de algunas de las perspectivas teóricas desde las que hoy se conceptualizan la tercerización y la deslocalización, en tanto motores de la mundialización de los procesos de producción. Nos detendremos, puntualmente, en aquellas perspectivas que dirigen su atención a la racionalización productiva de los CC en ese contexto. Un poco más adelante, se analizan algunos resultados en lo que respecta a las características que asume el trabajo y el empleo en los mercados de CC abarcados por el estudio, poniendo el foco en las estrategias de tercerización y de deslocalización adoptadas por las empresas de *telemarketing*, y en el impacto de las mismas sobre las condiciones de trabajo y de empleo en el sector. En las conclusiones, presentamos las distintas configuraciones que adoptan los CC en los dos casos estudiados.

### **Rasgos de la evolución de los *call centers* en Argentina y Brasil**

Durante las últimas décadas, se han consolidado en la Argentina una serie de empresas, en su mayoría subsidiarias de firmas multinacionales, que operan como proveedoras de servicios empresariales bajo la modalidad de *outsourcing*. Un caso paradigmático de esta evolución lo constituye el crecimiento de las operaciones de CC y la consecuente conformación de un pujante sector de empresas de *telemarketing*. Con la salida de la convertibilidad en el año 2002 y la consecuente devaluación del peso en relación con el dólar, Argentina se convirtió en una de las localizaciones de la región con mejores oportunidades para el desarrollo de un nuevo mercado de servicios, impulsado por la tercerización y la prestación de servicios

transfronterizos a clientes de Estados Unidos, España y otros países latinoamericanos. En ese contexto, se consolidó un sector importante en términos de generación de empleos, mayormente registrados y formales, que impulsó el ingreso al mercado laboral de miles de trabajadores y trabajadoras jóvenes.

En la etapa de mayor expansión, desde 2002 y hasta finales de 2008, las diez empresas de *telemarketing* más importantes del país eran compañías filiales o subsidiarias de grupos multinacionales, nucleados en un sector dominado por la inversión extranjera directa y caracterizado por la concentración de las operaciones. Estas firmas se impusieron en el mercado local y lideraron la expansión del mercado de *offshoring* de servicios (Del Bono, 2010). En esa primera etapa, las multinacionales de *telemarketing* lideraron el mercado de la exportación de servicios de CC desde la Argentina. La orientación de sus operaciones hacia los mercados de servicios transfronterizos, permite pensar que las grandes compañías multinacionales del sector buscaron en este país, prioritariamente, una plataforma de operaciones desde donde competir con bajos costos en el terreno de la exportación de servicios. También se expandieron durante este período (Convergencia, 2008), empresas de *telemarketing* de capitales nacionales que participaron del mercado doméstico de tercerización de CC.

Según la información publicada por la Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC), el sector llegó a su punto más alto de expansión durante 2008, con la generación de 70.000 empleos, superando ampliamente los 45.000 de finales de 2006 (CACC, 2013). Durante 2007, las exportaciones de servicios representaron un 38 por ciento sobre el total facturado, alcanzando uno de los picos más altos de la etapa de expansión (Frost and Sullivan, 2008). A finales del 2008, con el impacto de la crisis económica global, las exportaciones de servicios mostraron por primera vez una tendencia decreciente. Este cambio marcó el inicio de un nuevo ciclo para las empresas de *telemarketing*, que reorientaron sus operaciones hacia el mercado interno; durante ese año las operaciones *offshore* descendieron al 33 por ciento de la facturación total del sector (Convergencia 2008).

De allí en más, esta tendencia de retroceso de las exportaciones de servicios se profundizó aceleradamente. Según los últimos datos sectoriales publicados por la Cámara empresarial, a mediados de 2013, el peso de la facturación *offshore* representó tan solo el 5 por ciento de la facturación total del sector (CACC, 2013). El impacto de la reorientación de actividades de los CC hacia el mercado interno se refleja en el dato de creación de empleo, que descendió del punto más alto de 70.000 empleos generados durante 2008, a 56.200 a finales de 2012 (CACC, 2013).

En la etapa de reorientación de la actividad, las empresas de *telemarketing* dejaron de encontrar en Argentina las condiciones favorables que tuvieron a la salida de la crisis económica del año 2001: en el escenario de recuperación económica que se inició en 2003,

se produjo una paulatina apreciación del peso frente al dólar, el mejoramiento general del nivel de salarios de la economía en su conjunto y avances muy significativos en términos de protección de derechos laborales y de creación de empleos. La conjunción de estos elementos con las consecuencias macroeconómicas de las crisis de 2008, puso un freno a la localización de operaciones *offshore* en la Argentina, al tiempo que alentó la relocalización de los CC en el interior del país y la deslocalización internacional hacia otros países de la región, con costos salariales más bajos y relaciones laborales más flexibles.

Con las relocalizaciones, las empresas consiguieron reducir sus costos y escapar al proceso de saturación de los centros urbanos donde la competencia por la mano de obra y los altos índices de rotación de los teleoperadores se traducían en escasez de recursos humanos. Asimismo, las provincias argentinas impulsaron la radicación de CC mediante el desembolso de subsidios, con el objetivo de impulsar la creación de nuevos empleos para las frágiles economías regionales (Del Bono, 2013; Moench, 2011). Esto explica el proceso de relocalización masiva de centros de llamadas en el interior del país, donde, según datos de la Cámara Argentina de Centros de Contacto, está radicado el 69 por ciento del empleo del sector (CACC, 2013).

Esta misma dinámica, impulsó la deslocalización internacional de los servicios de teleatención que se prestaban desde la Argentina a otros países de la región. En los últimos años, la región andina, conformada por Colombia y Perú, superó a los mercados que conforman el cono sur (Chile, Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia). En la actualidad, Centroamérica y el Caribe son considerados los nuevos polos de servicios *offshore* (Pron-Perú: 2015), donde han comenzado a instalarse las grandes empresas multinacionales de *telemarketing*.

Como veremos más adelante, en términos de salarios y condiciones de trabajo, las empresas de *telemarketing*—que proveen servicios de CC— consiguen con estas relocalizaciones asegurar su competitividad y bajos costos, mientras que los trabajadores del sector ven degradarse sus condiciones laborales.

También en el caso de Brasil, las empresas de *telemarketing* surgen a partir de la oferta de servicios empresariales bajo la modalidad *outsourcing*. Según analiza Dutra, (2016: 72), las contrataciones tercerizadas prevalecen en el sector desde los años 1990, como una «práctica desenfadada de tercerización de actividades finales, ya sea por instituciones bancarias (responsables del 31 por ciento de las contrataciones de empresas de *telemarketing*), o por empresas del sector de telecomunicaciones (responsables por 50 por ciento de las contrataciones)». <sup>1</sup> En el caso de Brasil, la actividad de los CC es una

<sup>1</sup> Aunque se encuentra en discusión en la actualidad, la legislación brasileña prohíbe —por el momento— la tercerización de actividades finales de las empresas; esto significa, en términos formales, que la tercerización de la telegestión que promueven los bancos y las empresas de telecomunicaciones es ilegal.

de las ramas del sector servicios que más empleos genera. Distintos estudios indican que fue especialmente a partir de la década de 1980 que las compañías de crédito, editores, operadores, etc., empezaron a utilizar la atención telefónica como medio de ventas y atención al cliente (Nogueira, 2006). En la década siguiente, el desarrollo de una política económica, basada en la amplia apertura de la economía nacional para las empresas de capital internacional, produjo un ciclo de privatización de las empresas estatales, en el cual las telecomunicaciones dejaron de ser un servicio público, para transformarse en un servicio privado (Leite y Bordignon, 2016).

En Brasil, la reestructuración de las empresas de telecomunicaciones promovió una gran expansión de la red fija, móvil y de Internet, en la cual se amplió el teletrabajo y emergieron empresas cada vez más especializadas en el suministro de servicios de *telemarketing*. La mayoría de estas empresas, tal como sucedió en el caso de Argentina, se sustenta con base en inversiones extranjeras y capital internacional. No obstante, a la inversa de lo que ocurrió en este, en el caso brasileño, las actividades de las empresas de *telemarketing* estuvieron desde los inicios volcadas al mercado interno. Ya sea por la dimensión de este, o porque no se abrió una situación tan favorable para la inversión en actividades *offshore*, o por la existencia de una menor oferta de trabajo calificado; el hecho es que en Brasil la actividad de los CC externalizados se concentró en el mercado interno.

En los años 2000, las empresas de *telemarketing* ampliaron extremadamente sus servicios, asumiendo, inclusive, sectores tercerizados de teleatención, externalizados por los nuevos grupos privados de telecomunicaciones, tal como ha analizado Cavalcante (2014, *apud* Leite y Bordignon, 2016). Un total de 76 por ciento de las empresas de CC se crearon después de 1998, año de la finalización de la privatización del sistema Telebras. Durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), este sector creció a una tasa del 15 por ciento por año y durante el gobierno de Lula da Silva (2003-2010), registró una tasa anual de crecimiento del 20 por ciento (Braga, 2012: 87-188, *apud* Leite y Bordignon, 2016) y, al contrario de la tendencia argentina, sigue creciendo después de la crisis de 2008/2009, por lo menos hasta 2013.

De acuerdo con Claudia Nogueira (2006: 36, *apud* Leite y Bordignon, 2016), «durante los tres primeros años de la década de 2000, el sector registró un crecimiento del 235 por ciento; incluso en un período de profunda recesión en la creación de puestos de trabajo (...), convirtiéndose en uno de los mayores empleadores del país». Este crecimiento fue fruto de un amplio proceso de tercerización de servicios que venían siendo realizados a través del servicio telefónico que se realizaba en el interior de las empresas.

Según la *Relação Anual de Informações (RAIS)*, en 2003 había en Brasil, 125.154 empleados formales en CC externalizados; en 2009, este número llegó a 353.304, lo que representa un aumento de aproximadamente un 190 por ciento.

Los datos de la Encuesta Nacional por Muestra de Domicilios (PNAD) presentan un escenario un tanto diferente. De acuerdo con ellos, había 372.634 trabajadores de CC en 2009. Asimismo, los datos muestran que el empleo en el *telemarketing* se redujo en 2009, pero volvió a crecer en los años siguientes, recuperándose durante 2013. Si discriminamos el número de trabajadores por sexo, se observa que después de la reducción de los empleados en el sector en 2009, la mayor parte de los recontratados son mujeres, habiendo disminuido el número y la proporción de hombres contratados en CC durante el período considerado (2008-2013) (Leite y Bordignon, 2016).

Asimismo, el Ranking de empresas de CC estima que 526.000 trabajadores formales estaban empleados en las empresas de *telemarketing* durante 2015. Según estimaciones del Sindicato Paulista de Empresas de Telemarketing Direto e Conexos (Sintemark), para 2012 había en Brasil un total de 1,4 millones de trabajadores subcontratados y con contratos directos en los distintos sectores del *telemarketing*.

La diferencia entre estos datos se debe, probablemente, no sólo a las distintas metodologías utilizadas en la recolección, sino también al hecho de que la PNAD, el Ranking de empresas de CC y el Sindicato, registran al menos parte de los trabajadores subcontratados, lo que no siempre ocurre con los datos de la RAIS, que no incluye los trabajadores no registrados ni los que trabajan para empresas subcontratistas. En este sentido, la diferencia en estos guarismos puede ser tomada como un indicio de lo vigorosa que es la práctica de la externalización y de la importancia que tiene el trabajo no registrado en el sector, aunque no se pueda evaluar exactamente su dimensión.

De todas formas, más allá de estas diferencias, las estadísticas indican que hubo un crecimiento significativo del sector en el país, incluso en tiempos de crisis económica y creciente desempleo, lo que estaría demostrando la sustentabilidad económica de las empresas de *telemarketing*.

### **La racionalización productiva de los *call centers*: perspectivas conceptuales**

A medida que los países en vías de desarrollo se convirtieron en localizaciones claves para la fabricación de manufacturas, distintos marcos conceptuales han buscado analizar los cambios de la actividad económica en distintas geografías. Con cierto eclecticismo, la literatura ha recurrido a diversas terminologías, a metáforas de cadena o de red, para describir sistemas de producción funcionalmente integrados, pero geográficamente dispersos. Recientemente, algunos autores (Taylor, 2010a; Taylor y Bain, 2008; Coyle, 2010), han buscado explicar el fenómeno de la globalización de los CC en diálogo con las conceptualizaciones sobre cadenas globales de valor (*global value chain*) en el sector servicios. A continuación, presentamos algunos de los análisis que dirigen su atención a la racionalización productiva de los CC, en ese contexto.



El concepto de «cadena global de valor» surge en un momento histórico en el que la competitividad económica internacional aumentó extraordinariamente como consecuencia de los avances tecnológicos y de la globalización del flujo de circulación de capitales, bienes y servicios. En la década de 1990, Gereffi y Korzeniewicz (1994) plantearon las nociones de «cadena productiva» (*commodity chain*) y de «cadena productiva global» (*global commodity chain*) para referirse al amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto. En ese marco, se avanzó en el planteamiento de la noción de cadena global de valor (CGV), que resignifica el concepto de cadena de valor anteriormente formulado por Porter (1987; 1990), para analizar las actividades productoras de valor al interior de la empresa, extendiendo su aplicación a la organización global de las industrias. Según Gereffi (2005), este concepto busca enfatizar la idea de valor de cada una de las actividades requeridas para realizar un bien o servicio, desde su concepción hasta la entrega a sus consumidores finales, pasando por las diferentes fases de producción. Este marco analítico se ha concentrado primordialmente en la reorganización industrial y en las modalidades de coordinación que adoptan las redes de empresas, intentando comprender la naturaleza y las consecuencias de la fragmentación organizacional de las industrias globales.

Los análisis sobre CGV se centran en las relaciones inter-firmas y se orientan a explicar en qué medida y hasta qué punto las relaciones asimétricas entre compradores y proveedores ofrecen oportunidades de aprendizaje y escalonamiento industrial (*industrial upgrading*), a distinto tipo de empresas ubicadas en vastas áreas geográficas. Un enfoque de esta naturaleza, que prioriza la comprensión de los cambios ocurridos en la economía internacional y en la reorganización industrial, constituyó un buen punto de partida para analizar la fragmentación de la producción actual y sus consecuencias en distintos niveles.

Sin embargo, según analizan Knorringer y Pegler (2006: 472), el enfoque de las CGV presenta una serie de flancos débiles que atañen, principalmente: a la reflexión sobre el trabajo—subestimándose su papel clave en el sostenimiento de las CGV—; al análisis de la incidencia de la globalización de la producción en las condiciones y calidad de trabajo; y a la exploración sobre los reales alcances de los factores ligados al territorio y a los procesos nacionales y regionales.

Según Coe y Hess (2006), es posible distinguir al menos tres tipos de conceptualizaciones en torno a cómo están organizadas las firmas a escala global y sobre el impacto que el tipo de inserción en una cadena global tiene sobre las oportunidades de mejora de las distintas empresas y regiones: la de la «cadena productiva global» de Gereffi y Korzeniewicz (1993); la noción «cadena global de valor» (Gereffi, 2005; Gereffi et al., 2005; Gereffi y Korzeniewicz, 1993; Gereffi y Kaplinsky, 2001; Gereffi y Sturgeon, 2004; Humphrey y Schmitz, 2000, Sturgeon y Levy, 2005) y, finalmente, una serie de autores cuya

producción esta hilvanada por las nociones de «red de producción de valor» y «red global de producción» (Coe y Hess 2006; Coe et al., 2007; Smith et al., 2002; Rainnie et al., 2008, entre otros).

Puntualmente, los trabajos de los teóricos de las redes combinan los avances alcanzados en el marco de las cadenas productivas y de valor, con ideas derivadas de la teoría del actor-red y con estudios de empresa. Este enfoque se propone revelar los múltiples actores que integran una red global, focalizando la atención en las distintas escalas y niveles que conforman la producción transnacional, aplicando a ese entramado las nociones de poder, valor, territorio y arraigo local (Coe y Hess, 2006).

Este tipo de conceptualizaciones impulsaron la revisión de varios aspectos de las teorizaciones sobre CGV, poniéndose en debate, muy especialmente, la falta de relevancia que se concede al análisis del trabajo y sus circunstancias en el ámbito de las CGV (Bair, 2005; Cumbers et al, 2008, Taylor 2010b).

En esta clave, Cumbers et al. (2008) replantean el lugar que ocupa el trabajo en tanto un componente fundamental de las CGV: en su sentido abstracto como fuente de creación de valor; en su aspecto concreto referido a sus calificaciones y a su disponibilidad numérica; y en su aspecto institucionalizado como organizaciones sindicales que pueden condicionar e incluso obstaculizar los procesos de acumulación. Al respecto, una de las dimensiones exploradas se refiere al impacto que las asimetrías entre las firmas participantes de las cadenas tienen sobre las condiciones de trabajo que las sustentan. En este sentido, se ha avanzado en el estudio acerca de cómo las cadenas y redes globales están fuertemente asociadas a una segmentación y diferenciación de las condiciones de trabajo en sus distintos segmentos.

Dentro de esta preocupación por visibilizar la real importancia que tiene el trabajo como parte central de los procesos globales de producción, se destaca otro enfoque –alternativo al de las cadenas globales–, formulado por M. Glucksmann (2004), específicamente para estudiar el fenómeno de la globalización de los CC a partir de la noción de «proceso global de provisión y consumo». Según la autora, las nociones de «circuito» de «producción y consumo» no son del todo aptas para describir la producción de servicios, ya que reflejan esquemas preconcebidos para la industria y parten de una concepción demasiado lineal y secuencial. En el caso de los servicios, las dimensiones de la producción y el consumo interactúan y se retroalimentan. En este sentido, Glucksmann explica que los CC deben ser considerados como partes de un proceso productivo mayor, evitando el riesgo de darles un «estatus y autonomía propia» cuando en realidad la comprensión de su dinámica depende de «una visión global que permita captarlos como una fase de un proceso integral de producción o provisión de servicios que se relaciona, hacia arriba, con la producción y

distribución y, hacia abajo, con el reparto y el consumo» (Glucksmann, 2004:796). Desde esta perspectiva se sostiene que, según sea la posición ocupada en la configuración global y según los procesos concretos en los que intervienen, los CC —y sus trabajadores— se diferencian unos de otros y se definen, considerando la naturaleza de la transacción como criterio principal, en cinco distintas «configuraciones» de CC que implican la articulación de distintas dimensiones (si la operación es autónoma o intermediaria, si el centro es *in-house* o externalizado, si el servicio provisto pertenece al sector público o al privado, si la operación es gratuita o paga, entre otras).

Asimismo, el análisis propuesto se sustenta en el concepto de «organización social total del trabajo» (*total social organization labour*) (Glucksmann, 2009), que se plantea como herramienta para explorar el nexo entre trabajos de diferentes clases, situados en distintos espacios socio-económicos o en etapas diversas del proceso de producción. La idea central es conceptualizar los patrones de dependencia y asimetrías de poder a lo largo del complejo relacional de los procesos productivos (formados por la producción, la distribución, el intercambio y el consumo). Este enfoque se pregunta acerca de cómo se establecen estas etapas y cómo las relaciones entre éstas se vuelven estables y forman distintas configuraciones duraderas en un tiempo y espacio determinado.

En síntesis, estas son algunas de las cuestiones que hoy se discuten en torno a las teorizaciones que, tomando cierta distancia del enfoque de las cadenas globales de valor, intentan dar cuenta de la nueva centralidad que adopta el trabajo en el marco de los procesos contemporáneos de producción de bienes y servicios en general y en la actividad de los CC, en particular.

Con este marco conceptual presente, analizamos en el próximo apartado las características del trabajo y del empleo en los CC comprendidos por nuestro estudio, con la atención puesta en las estrategias de tercerización y de deslocalización adoptadas por las empresas de *telemarketing* y en el impacto de las mismas sobre las condiciones de trabajo y de empleo.

### **El trabajo y los trabajadores de *call centers*: los casos de Argentina y Brasil**

Las grandes firmas que gestionan servicios de teleatención ubican a sus agentes telefónicos en plataformas de trabajo, baratas o poco costosas, de tal manera que la relocalización facilita la segregación de los mercados internos de trabajo, limitando la oportunidad de los trabajadores de conseguir buenos empleos, bien remunerados. Así se aprovechan ventajas comparativas derivadas de la segmentación del mercado de trabajo en función del lugar escogido para la localización de los CC: los trabajos menos calificados como el de atención al cliente, *data entry* y *telemarketing* de menor valor agregado, son segregados y relocalizados en zonas suburbanas u *offshore* con costes más bajos (Holman et al., 2007).

En este contexto, la organización del trabajo, la jornada laboral y la gestión de los salarios, de los contratos y de las propias relaciones laborales, son variables que los CC «ajustan» permanentemente en función de sus metas.

### Los CC argentinos

En este caso, durante el primer período de expansión, liderado por la demanda *offshore*, el tipo de contrato predominante en las grandes empresas de *telemarketing* era el contrato efectivo –formal y por tiempo indeterminado–. El predominio de los «buenos» contratos se mantiene en la nueva etapa orientada al mercado doméstico, iniciada durante 2008. Según el relevamiento realizado por la CACC durante 2013, para el 34 por ciento de sus trabajadores, el CC es su primera experiencia laboral formal (CACC, 2013). Como contracara las políticas de regulación laboral de las empresas de *telemarketing* se orientaron a la flexibilización de los salarios, de la jornada laboral e, incluso, de las propias condiciones de trabajo.

Según el mismo informe (CACC, 2013), el 76 por ciento de la población de trabajadores del sector de *telemarketing* son jóvenes de 18 a 30 años, entre éstos, 55 por ciento son mujeres. El 34 por ciento son jefes/as de hogar, por lo que sostienen económicamente a la familia. La mano de obra de los CC se compone de jóvenes con trayectorias laborales típicamente juveniles (Del Bono y Bulloni, 2008). El 80 por ciento de los trabajadores de los CC en Argentina tiene los estudios secundarios completos y el 44 por ciento estudia, al tiempo que trabaja en un CC (CACC, 2013). Un dato a tener en cuenta es que aquí los CC incorporan cada vez más personas de mediana edad, en general, mujeres solas o con hijos, que acceden a la posibilidad de reinsertarse laboralmente en un empleo formal. Dada la poca complejidad de los servicios prestados por los CC, la política de reclutamiento no apunta a la búsqueda de aspirantes con una formación determinada ni de una específica orientación profesional.

En relación a la jornada de trabajo, las empresas de *telemarketing* aplican una política de flexibilización de la organización y del tiempo de trabajo. Esto se traduce en el establecimiento de variadas estructuras de turnos de trabajo y jornadas laborales. Al igual que las jornadas, los sueldos del sector también presentan una gran dispersión. El salario de los empleados varía, en primer lugar, en función de los servicios; por ejemplo, existen diferencias salariales que oscilan entre un 20 y un 40 por ciento, con promedio de 30 por ciento, entre un agente bilingüe o de soporte técnico, y otro de atención al cliente (Del Bono y Henry, 2010). También existen pagos adicionales que se suman a los anteriores y al salario de los agentes telefónicos. La relación de esos adicionales con el salario básico de convenio oscila entre un 15 y hasta un 40 por ciento, que se suma al sueldo base. Las remuneraciones en los CC tienen, entonces, un componente variable importante, que refleja la flexibilidad salarial antes mencionada.

Según se deduce de esta breve descripción, las empresas de *telemarketing* en Argentina definen con flexibilidad cuestiones tales como la jornada laboral y el monto y composición de los salarios de sus recursos humanos. Esa posibilidad viene dada por el marco institucional en que se desenvuelve la actividad de los CC. Los empleados de las empresas de *telemarketing* se encuentran legalmente encuadrados por el Convenio Colectivo N°130/75 del Sindicato de Empleados de Comercio (FAECyS) y no, como correspondería, por un convenio del gremio telefónico. Esta representación gremial y convencional auspicia situaciones altamente flexibles de trabajo.

Durante 2014, una nueva agrupación de trabajadores que se conformó en medio de un prolongado conflicto gremial, la Asociación de Trabajadores Argentinos de Centros de Contacto (Atccac), consiguió la personería gremial y, así, firmar un nuevo convenio colectivo de trabajo (el CCT 688/14) que comenzó aplicándose en la provincia de Córdoba (Del Bono, 2016). Las condiciones de este convenio colectivo contemplan algunas de las problemáticas del trabajo de los CC, pero no representan avances significativos en términos salariales y de condiciones de trabajo respecto al convenio del sindicato de comercio.

Según lo establecido para mediados de 2015, para los trabajadores que se encuentran bajo la órbita del convenio de comercio (CCT N° 130/75), se dispone una jornada de 36 horas semanales y un salario equivalente al escalafón de Administrativo B, proporcional a 713 dólares (el salario básico por ocho horas de trabajo equivalía a 951 dólares); para los trabajadores cordobeses (CCT 688/14), la jornada semanal también es de 36 horas y el salario es levemente superior, ascendiendo a 749 dólares (menos del 5 por ciento superior).<sup>2</sup>

Estos convenios colectivos tampoco plantean regulaciones específicas para la protección de la salud de los agentes telefónicos, a pesar de las graves patologías derivadas del trabajo de teleatención —enfermedades osteomusculares, traumatismos y trastornos de origen psíquico—. Para llamar la atención sobre este punto, distintos colectivos de base y grupos de trabajadores han desarrollado acciones, desplegadas al margen de las estructuras sindicales tradicionales, movilizaciones y marchas de trabajadores auto convocados, para difundir los aspectos desgastantes y estresantes del trabajo en las plataformas de teleatención (Del Bono, 2016).

La suma de elementos expuestos, que describen relaciones de empleo y de trabajo altamente flexibles, explican las elevadas tasas de rotación del sector. Ni siquiera la posibilidad de acceder a un contrato «en blanco» (formal) y por tiempo indeterminado asegura que los agentes telefónicos de los CC quieran permanecer demasiado tiempo en ese trabajo. Mayoritariamente, el motivo de desvinculación de los agentes es la renuncia por

<sup>2</sup> Se calculó el valor en dólares americanos con base en un tipo de cambio de 1 dólar =9,075 pesos argentinos (fecha 27/7/2015)

propia decisión de los trabajadores, a pesar de las técnicas de gestión de recursos humanos que se ponen en juego –sistemáticamente– para retenerlos (Del Bono y Henry, 2010).

En este sentido, un empleo que en sus formas legales aparece como registrado y por tiempo indeterminado, en los hechos sólo es tolerable como un trabajo temporal. Esta situación se explica tomando en consideración el tipo de organización del proceso de trabajo de los CC y vinculando su naturaleza con la tendencia estructural hacia la flexibilización laboral y la intensificación del trabajo propia de la actividad.

### Los CC brasileños

En este caso, las investigaciones relevadas indican que la racionalización del trabajo que rige en las empresas de *telemarketing* es una clara expresión de las formas contemporáneas de explotación de la fuerza de trabajo. En los CC brasileños, los trabajadores están empleados a tiempo parcial, se someten a un ritmo intenso de trabajo, a un control mediado por la tecnología de la información y perciben bajos salarios. Las empresas de CC son las que más emplean trabajadores jóvenes, especialmente mujeres, al interior del sector servicios. De hecho, la mayoría de los trabajadores de los CC son mujeres; el 70 por ciento de la totalidad de los empleados, según los datos de la PNAD 2008-2013.

Los trabajadores y especialmente las trabajadoras de las empresas de *telemarketing* enfrentan cotidianamente condiciones de trabajo extenuantes, aunque tienen una jornada laboral parcial de 6 horas y 20 minutos en promedio. Estas jóvenes trabajan seis días a la semana, con un día de descanso; sufren una presión constante para aumentar el número de llamadas atendidas/realizadas en cada turno; soportan un control estricto por el *software* que regula su trabajo sobre el cual no tienen ningún tipo de control; y reciben salarios relativamente bajos para el mercado de trabajo brasileño (Venco, 2003; Nogueira, 2006; Braga, 2012, *apud* Leite y Bordignon, 2016). Esta situación, ciertamente desventajosa lleva a las trabajadoras a buscar un segundo trabajo que se suma, además, a las tareas y responsabilidades del hogar.

Esa situación de exigencia sobre los trabajadores y trabajadoras se origina en la misma racionalización de la producción que hemos comentado para el caso de los CC argentinos. Las empresas de *telemarketing* que brindan servicios tercerizados de atención telefónica reciben un control estrecho por parte de sus grandes clientes –las empresas contratistas–, que supervisan objetivos y métricas; esas exigencias son trasladadas a los teleoperadores quienes, presionados por la propia empresa que los contrata y por los objetivos pautados por las grandes contratistas, soportan una doble subordinación (Dutra, 2016: 76).

En Brasil, la industria de CC tiene una configuración oligopólica; las dos mayores empresas de la industria emplean al 47 por ciento de los trabajadores del sector. Según

el Dieese, el 89 por ciento de la fuerza de trabajo de los CC presta servicios para grandes compañías (Dutra, 2016: 73). Las grandes firmas de *telemarketing* que operan en Brasil pagan salarios mucho más bajos que sus homólogas internacionales; el carácter oligopólico del sector explica buena parte de esta situación, en un contexto de expansión cuyo volumen de capital y de ganancias en movimiento es enorme. De hecho, los salarios de los CC en Brasil son diez veces inferiores a los pagados en los Estados Unidos y tres veces más bajos que en África del Sur (Braga, 2012: 92 *apud* Leite y Bordignon, 2016). En 2015, el sueldo de un teleoperador del sector de *telemarketing* era aproximadamente 240 dólares, variando de acuerdo a las características específicas de los estados de la federación. El salario mínimo en el mismo año fue de 232 dólares, por lo que los agentes telefónicos cobraban, en promedio, apenas un poco más <sup>3</sup> (Freitas, 2010: 46-47, *apud* Leite y Bordignon, 2016).

Además de bajos salarios, los trabajadores y trabajadoras de los CC dicen enfrentarse habitualmente a problemas derivados de las malas liquidaciones de sus sueldos, confusas y perjudiciales. Los teleoperadores cobran el salario básico y reciben bonificaciones por la consecución de metas individuales, metas de equipo y objetivos grupales de operación, como un todo. Tal como analiza Dutra, la remuneración se compone de una parte fija y de una variable, «la obtención de la remuneración variable, se vincula con alcanzar metas excesivas que dependen de una rígida disciplina en el ambiente laboral» (Dutra, 2016: 79). Este entorno extremadamente competitivo se sostiene con base en la contratación de mujeres jóvenes, sin experiencia previa en el trabajo o que encuentran en el CC su primer empleo, así como con la alta rotación de los trabajadores. Según Braga, el ciclo promedio de duración del empleo es de 20 a 24 meses (Braga, 2012:196). Los salarios bajos y las malas condiciones de trabajo estimulan la rotación entre los trabajadores, al igual que en los CC argentinos. Según datos del Dieese (2014), entre 2010 y 2012, los teleoperadores dedicados a realizar ventas telefónicas aparecen entre las diez ocupaciones con más desvinculaciones, aún en un contexto de fuerte crecimiento del sector como el que hemos comentado más arriba.

En relación con la racionalización del trabajo en las plataformas de CC brasileños, se registran jornadas laborales desgastantes. Las pausas a lo largo del día de trabajo son autorizadas por los supervisores según lo que indique el *software* que controla el horario de los teleoperadores y son cortas e insuficientes; es común que los empleados utilicen su tiempo de descanso para mantener el nivel de producción y cumplir con los objetivos.

Los estudios sobre el trabajo en los CC revelan que el intenso ritmo de trabajo de las plataformas provoca, a menudo, enfermedades profesionales; entre las más comunes

<sup>3</sup>Los valores en dólares fueron calculados por la tasa media del año 2015 de 3,4 reales= 1 dólar.

lesiones por esfuerzo repetitivo están: callos en las cuerdas vocales, depresión, infecciones del tracto urinario, mareos, zumbido de oídos y sordera (Venco, 2003; Nogueira, 2006; Braga, 2012, *apud* Leite y Bordignon, 2016). Son comunes también en el sector las enfermedades emocionales y esto se deriva de la exigente organización del trabajo. Los teleoperadores no están autorizados a interrumpir la llamada casi en ningún caso; deben seguir estrictamente un guión fijo pautado para la tarea de teleatención y continuar siempre la comunicación si no quieren recibir una sanción, aunque el cliente reaccione irrespetuosamente. Frente a las exigencias de los clientes, a menudo disconformes con los servicios de la compañía, los teleoperadores no tienen una estrategia efectiva de protección y ello los conduce al agotamiento mental (*burnout*). En el marco de esta situación, las respuestas a este tipo de problemas son generalmente individuales, se solicitan licencias prolongadas, que pueden terminar o no con la reincorporación del trabajador.

En relación con la composición de las plantillas de trabajadores de los CC brasileños, hay un elemento para subrayar. El hecho de que los servicios de teleatención y *telemarketing* puedan prescindir de la valoración de las características físicas de los trabajadores, favorece la contratación de grupos sociales que no entran en los perfiles sociales privilegiados por los servicios que requieren contacto directo con el cliente. Junto a las mujeres, otros grupos sociales discriminados como lesbianas, gays, transexuales, personas con discapacidad, obesas, negras, etc., consiguen un empleo en los CC (Venco, 2009; Freitas, 2010). Si el hecho de acoger a estos grupos sociales marginados hace de estas empresas lugares poco discriminatorios en el momento de la admisión, la contratación de grupos tradicionalmente excluidos del mercado de trabajo facilita una política de bajas retribuciones y de mayores exigencias para los trabajadores.

Finalmente, solo resta señalar, como otro factor clave que contextualiza la existencia de las situaciones abusivas que estamos describiendo, el carácter temporal del trabajo de los CC y, asociada a esta circunstancia, la frágil organización sindical que se registra en la actividad. Aun así, los trabajadores han protestado, con huelgas y con la paralización del trabajo, por sus malas condiciones laborales. Como respuesta, las empresas de *telemarketing* responden con una política antisindical y de persecución de los trabajadores organizados (Braga, 2012; Cavaignac, 2011).

## Conclusiones

En este artículo hemos señalado que el ingreso en una etapa de tercerización (*outsourcing*) y deslocalización (*offshoring*) global ha dotado a la economía internacional de un nuevo nivel de fluidez; también planteamos la importancia que adquiere actualmente la prestación de servicios a distancia, en función de las exigencias de la producción descentralizada –pero coordinada– del capitalismo actual.



Junto con la descripción de los rasgos característicos de los CC en los casos de Argentina y Brasil, tratando siempre de no perder de vista los fenómenos macroeconómicos mencionados, hemos presentado algunos conceptos que actúan como punto de referencia, dado que conciben el proceso de producción y de trabajo en toda su extensión, superando interpretaciones lineales y tecnológicamente deterministas para analizar la reorganización productiva actual y sus consecuencias para el trabajo. En esa clave, planteamos que ciertas estrategias empresariales que son pilares de la globalización productiva, como la tercerización y la deslocalización, impactan de lleno sobre la racionalización del trabajo y los trabajadores del CC.

Finalmente, a modo de síntesis, a partir de la descripción sectorial desarrollada hasta aquí, es posible avanzar en un terreno comparativo, en diálogo con las perspectivas conceptuales presentadas.

Realizando el encuadre a partir de los factores que hacen a la jerarquización de las CGV (Gereffi, 2005; Gereffi et al., 2005; Gereffi y Korzeniewicz, 1993; Gereffi y Kaplinsky, 2001; Gereffi y Sturgeon, 2004; Humphrey y Schmitz, 2000; Sturgeon y Levy, 2005), se observa que la actividad de los CC en países como Argentina y Brasil se caracteriza por transacciones de poca complejidad, según la información y la transferencia de conocimiento que requieren. El tipo de servicios que se prestan desde los CC, tales como los servicios de información, la atención al cliente, las cobranzas y las ventas, no implican la movilización de conocimientos complejos, ya que se basan en un elevado grado de estandarización de procedimientos. Otro elemento a considerar, es el grado de autonomía de las empresas de *telemarketing*, como ha sido subrayado, tanto para Argentina como para Brasil; las grandes empresas de *telemarketing* que brindan servicios tercerizados de atención al cliente son proveedoras que manejan cierto grado de autonomía, aunque con injerencia por parte de las grandes empresas contratistas en la fijación de estándares y objetivos, lo cual actúa como un condicionamiento para aquellas empresas.

Asimismo, el análisis comparado de los casos también permite avanzar en la tipificación del carácter de los servicios prestados desde los CC argentinos y brasileños; sirviéndonos para ello, de la perspectiva de Glucksmann (2004), orientada a identificar la pluralidad de roles y la diversa significación que los CC tienen en los distintos procesos, a partir de los vínculos existentes entre estos y las otras etapas de la producción (más integrados o menos, con funciones periféricas o centrales para el desarrollo de una actividad determinada, etc.). Desde esta perspectiva, las actividades, la calificación de los teleoperadores y el grado de libertad en la relación con el cliente varían según los procesos (más amplios) en los que se incluya cada CC. A partir de la consideración de la naturaleza de la transacción realizada es posible establecer su rol y el de sus teleoperadores en los distintos procesos, y en la estructura ocupacional global.

En los dos casos analizados, hemos identificado CC que son proveedores de información, siendo el servicio de atención al cliente el más importante. Según hemos visto, se trata de un modelo de interacción muy simple, en el que la llamada es el último punto de la operación; las otras operaciones de la cadena de provisión de información ocurren previamente. Asimismo, hemos presentado la forma en que se organizan dichos CC: a partir de la extensión de la escala de operaciones y de la automatización de llamadas, y geográficamente concentrados en pocos y grandes centros. El nivel de habilidad y entrenamiento de los teleoperadores de esos centros es reflejo del tipo de información que manejan y del grado de dificultad de la interacción con el cliente y ambos son, según se desprende de la descripción realizada, básicos.

La venta de productos es otra de las actividades a la que se dedican los CC comprendidos en este estudio, siendo ésta una de las actividades más corrientes en los de las empresas tercerizadoras. En este caso, la tercerización de la actividad marca una diferencia (Glucksmann, 2004). Cuando la actividad de trabajo se realiza en un CC *in-house* o cuando la atención está a cargo de la misma empresa (casa matriz) que ofrece el producto, los teleoperadores se vinculan con otras etapas del proceso productivo, esto es: hacia arriba, con la producción, el *marketing* y la publicidad y, hacia abajo, con la distribución, la entrega y el cliente final. Sin embargo, cuando el CC es tercerizado, como efectivamente ocurre en los casos analizados, la densidad y extensión de las conexiones varía completamente y esto conlleva consecuencias sobre la calidad del trabajo y el nivel del empleo. Según se deduce de la información que hemos presentado, las plataformas de CC tercerizadas no se integran con otras etapas de producción o distribución del servicio, con lo cual las exigencias y la calidad de la interacción disminuyen.

Finalmente, otra de las actividades importantes de los CC tercerizados, tanto en Argentina como en Brasil, es la de vender servicios. Según el relevamiento presentado, los CC brindan un abanico amplio de venta de servicios (bancarios, financieros, venta de tickets de avión, de museos, paquetes turísticos, etc.). Al igual que en el caso anterior y por las mismas razones ligadas al impacto de la tercerización de servicios, tanto la densidad como la extensión de las conexiones tienen poco peso específico, incluso, según la propia percepción de los trabajadores y trabajadoras de la actividad.

En suma, estas tipologías y configuraciones productivas constituyen, según hemos intentado reflejar en este texto, una manifestación enraizada en el origen y *raison d'être* de la actividad de los CC, entendidos como un medio a través del cual las empresas externalizan y deslocalizan sus servicios de atención al cliente con el fin de llevar adelante un intenso proceso de reducción de costos. Esta lógica incide en la fisonomía que adopta el trabajo en las empresas de *telemarketing* que operan desde Argentina y Brasil, donde los indicadores vinculados a las condiciones laborales tienden «a la baja», en tanto la

viabilidad de esta actividad –basada en la subcontratación– depende de la posibilidad de mantener costos internacionales, regionales y locales, competitivos.

### Referencias bibliográficas

- ATKearney** (2007). «Global Services Location Index 2007», *Offshoring for Long-Term Advantage*. Chicago, ATKearney.
- Bair, Jennifer** (2005). «Global capitalism and commodity chains: looking back, going forward», *Competition and Change*, 9 (2), pp. 153-180. New Haven, USA, Yale University.
- Barreto, Junior** (2007). *Linha de frente: os bastidores do teleatendimento*. São Paulo, LeiaSempre.
- Braga, Ruy** (2012). *A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista*. São Paulo, Boitempo/Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo.
- Camara Argentina de Centros de Contacto** (2013), «Dossier de Prensa», CACC, Buenos Aires. <http://www.cacc.org.ar/>
- Cavaignac, Mônica Duarte** (2011). «Precarização do trabalho e operadores de telemarketing». *Perspectivas, Revista de Ciências Sociais*, São Paulo, vol. 39, jan./jun. pp. 47-74, Universidade Estadual Paulista/Unesp.
- Cavalcante, Sávio Machado** (2014). «O setor de telecomunicações no Brasil: tendências da prestação de serviços e da situação do trabalho na década de 2000», en R. Antunes, org. *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III*. São Paulo/SP: Boitempo.
- Coe, Neil y Martin Hess** (2006). «Global production networks: debates and challenges». Position, paper presentado en Gperg Workshop, Mansfield Cooper Building, University of Manchester.
- Coe, Neil et al.** (2007). «Global production Networks: realizing the potential», *Economic Geography Research Group, Working Papers Series*, University of Manchester.
- Convergencia Research** (2008) *Contact Centers 2007*. Buenos Aires, Argentina.
- Cumbers, Andy et al.** (2008). «Labour agency and union positionalities in global production networks», *Journal of Economic Geography*, vol 8, Issue 3, pp. 369-387. Oxford.
- Coyle, Angela** (2010). «Are you in the country? How 'local' social relations can limit the 'globalisation' of customer services supply chains», *Antipode*, 42.2, pp. 289-309.
- Del Bono, Andrea** (2016). «Deslocalización de servicios y acción sindical: la organización gremial de los trabajadores de los centros de llamada de la Argentina». *Revista Andaluza de Antropología*, n° 11, septiembre de 2016, pp. 174-198. Sevilla [en línea].
- Del Bono, Andrea et al.** (2013). «Call centres employment practices in global value networks: A view from Argentina as a receiving economy», *Economic and Industrial Democracy*, 34(4), pp. 693-717. Uppsala, Suecia, Sage Publications.
- Del Bono Andrea y Laura Henry** (2010). «Tercerización de servicios en la Argentina. Empleo y gestión de RR. HH en los call centers», en *Serie Trabajo, Ocupación y Empleo*, n° 9, pp.97-121. Buenos Aires, Argentina, Ministerio de Trabajo.
- Del Bono, Andrea y María N. Bulloni** (2008). «Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina», *Trabajo y Sociedad*, n° 10, vol. IX, Santiago del Estero, Argentina.
- Diese** (2014). «Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho». Departamento Intersindical de Estatística e *Estudos Socioeconômicos*. São Paulo/SP, Diese, 2014.
- Dutra, Renata Queiroz** (2016). «Call centers no Brasil: Uma vitrine do mundo do trabalho após eventual aprovação do PLC n° 30/2015?», en Marilane Oliveira Teixeira, Hélio Rodrigues de Andrade e Elaine D'Ávila Coelho, orgs. *Precarização e terceirização: faces da mesma realidade*, pp. 69-89. São Paulo, Sindicato dos Químicos-SP.

**Freitas, Tais Viudes** (2010). «Entre o tempo da produção e o da reprodução social: a vida das teleoperadoras». Dissertação de Mestrado. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/Unicamp, Campinas/SP.

**Gereffi, Gary** (2005). «The Global Economy: Organization, Governance, and Development», en Neil J. Smelser and Richard Swedberg, eds. *The Handbook of Economic Sociology*, 2nd ed. Princeton, NJ, pp.160-182. Princeton University Press and Russell Sage Foundation.

**Gereffi, Gary y Timothy Sturgeon** (2004). «Globalization, employment and economic development», *Sloan Workshop Series in Industry Studies*, Rockport, Massachusetts.

**Gereffi, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon** (2005). «The Governance of Global Value Chains», *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1. pp. 78-104, Abingdon, UK.

**Gereffi, Gary y Miguel Korzeniewicz**, eds. (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport, Connecticut, London.

**Gereffi, Gary y Raphael Kaplinsky**, eds. (2001). «The Value of Value Chains», *IDS Bulletin Special Issue*, University of Sussex.

**Glucksmann, Miriam** (2009). «Formations, Connections and Divisions of Labour», *Sociology*, vol. 43 (5), pp. 878–895. British Sociological Association, BSA Publications.

**Glucksmann, Miriam** (2004). «Call configuration: varieties of call centre and divisions of labour». *Work, employment and society*. vol. 18 (4), pp.795-811. Londres.

**Humphrey John y Hubert Schmitz** (2000). «Governance in global value chains». *Workshop on Global Value Chains*, Rockefeller Foundation's Bellagio Conference Centre.

**Holman, David et al.** (2007). *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, Cornell University.

**Knorringa, Peter y Lee Pegler** (2006). «Globalisation, firm upgrading and impacts on labour», *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Volume 97, n° 5, pp. 470-479. The Netherlands, University of Amsterdam,

**Leite, Marcia de Paula e Liliane Bordignon** (2016). «O trabalho no teleatendimento: um estado da arte (2000-2010)». VIII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 3 al 5 de agosto de 2016.

**Moench, Erik** (2011). «Inversiones en servicios : nuevas territorialidades en la expansión de call centers en el interior de la Argentina, 2002-2010» *Revista de estudios regionales y mercado de trabajo*, (7), pp. 59-88. Buenos Aires. [En línea].

**Nogueira, Claudia Mazzei** (2006). *O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do telemarketing*. São Paulo, Expressão Popular.

**Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios** (PNAD), 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

**Piña, Joaquín** (2005). «La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile». Santiago de Chile, CEPAL.

**Porter, Michael** (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Ed. Vergara.

**Porter, Michael** (1987). «Changing patterns of international competition» in *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, Teece, D., ed. Cambridge Mass. Ballinger.

**Prom-Perú** (2015). «Informe especializado: Call centers en Centroamérica». <http://www.sicex.gov.pe/sicex/resources/>

estudio/590987468rad2E491.pdf [Consultado el 2 de abril de 2015].

**Ranking de empresas de call center.** Disponible en: <http://ranking.callcenter.inf.br/>. Consultado el 15 de septiembre de 2015.

**Rainnie, Al et al.** (2008). «Introduction: call centers, the networked economy and the value chain», *Journal of Industrial Relations*, 50 (2), pp. 195 – 208. Australian Labour and Employment Relations Association.

**Relação Anual de Informações -RAIS-** (2003). Ministerio do Trabalho e Emprego, Brasil

**Sindicato Paulista de Empresas de Telemarketing Direto e Conexos, Sintelmark** (2013). <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>. Consultado el 15 de septiembre de 2015.

**Sturgeon, Timothy y F. Levy** (2005). «Measuring the offshoring of service work and its impact on the United States». A Working Group. Industrial Performance Center, MIT. Cambridge.

**Smith, Adrian et al.** (2002). «Networks of value, commodities and regions: reworking divisions of labour in macro-regional economies», *Progress in Human Geography* 26, 1. pp. 41–63. San Francisco.

**Taylor, Phil** (2010a). «The globalization of service work: analysing the transnational call centre value chain», en P. Thompson and C. Smith, eds. *Working Life: Renewing Labour Process Analysis*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

**Taylor, Phil** (2010b). «The missing link: labour and the call centre global value chain», *Outsourcing / Offshoring of Service Work* Conference, Londres.

**Taylor, Phil y Peter Bain** (2008). «No passage to India? Initial responses of UK trade unions to call centre offshoring». *Industrial Relations Journal*. vol. 39 (1). pp. 5-23. Gran Bretaña, University of Leicester.

**UNI** (2004). *Carta sobre la deslocalización*, UNI. <http://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/Report-CallCenterEspLite.pdf>

**Unctad** -Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo- (2003). «E-commerce and development Report». Chapter 5. *Business process outsourcing services for economic development*, New York and Geneva. <http://unctad.org/es/Paginas/Publications.aspx>

**Venco, Selma** (2009). «Centrais de teleatendimento: o surgimento dos colarinhos furta-cores?» in Antunes e Braga, orgs. *Infoproletarios: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo, Boitempo.

**Venco, Selma** (2003). *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Campinas, Editora da Unicamp.