

# CALL CENTER EN MÉXICO: DINÁMICAS DEL TRABAJO Y EL EMPLEO

*CALL CENTERS IN MÉXICO: DYNAMICS OF WORK AND EMPLOYMENT*

---

**Alfredo Hualde**

*El Colegio de la Frontera Norte*

**Jordy Micheli**

*Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco*

[ahualde@colef.mx](mailto:ahualde@colef.mx) | [jordy.micheli@gmail.com](mailto:jordy.micheli@gmail.com)

## Resumen

Desde la década de los noventa el empleo en los *call center* en México supone una fuente de trabajo para jóvenes con bachillerato o estudios universitarios en las principales ciudades mexicanas. En este trabajo damos cuenta de una relativa diversidad de la mano de obra y de las características de la precariedad en un sector adscrito a la economía formal en donde, sin embargo, se han documentado prácticas laborales irregulares o al margen de la legalidad. A pesar de lo anterior, en un contexto de mercados laborales precarios, los *call center* aparecen como un "refugio" para ciertos jóvenes, para profesionales que han sufrido despidos y para emigrantes mexicanos deportados de Estados Unidos.

**Palabras clave:** *Call center*; Precariedad; Trabajo y empleo; Tecnologías de la información; Economía de servicios

## Abstract

Since the nineties, employment in call centers in Mexico has been a source of work for young people with baccalaureate or university studies in the main Mexican cities. In this work we report a relative diversity of the workforce and the characteristics of precariousness in a sector attached to the formal economy where, nevertheless, irregular labor practices have been documented, regardless of legality. Despite the above, in a context of precarious labor markets, call centers appear as a "refuge" for certain young people, for professionals who have suffered layoffs and for Mexican emigrants deported from the United States.

**Keywords:** Call center; Precariousness; Work and employment; Information technologies; Services economy



## Sumario

1. Introducción	258
2. La expansión de los <i>call center</i> y su importancia en América Latina	259
3. Los <i>call center</i> en México	261
4. El trabajo y el empleo en los <i>call center</i>	263
4.1. Salarios e ingresos	264
5. Más trabajo que empleo	265
6. Reflexiones finales	266
Referencias	268

### Referencia normalizada

Hualde, Alfredo; Micheli, Jordy (2018): "Call center en México: dinámicas del trabajo y el empleo". *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 5, 257-269. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.76>

## 1. Introducción

Desde los años noventa en distintos países del mundo se produce un crecimiento de los servicios a las empresas y a los mercados utilizando la voz y el teléfono como medio de transmisión. Este tipo de servicios, que datan al menos de los años sesenta, crecieron sustancialmente en el contexto de la globalización, aprovechando un conjunto de tecnologías como la distribución automática de llamadas y posteriormente la web y las tecnologías relacionadas con las redes sociales. La digitalización de las telecomunicaciones ha sido el motor de la expansión de estos servicios y su organización en centros de llamadas, conocidos popularmente como *call centers*.

De éstos se destacaba como problema analítico su relación con las Tecnologías de la Información y, al mismo tiempo, la implantación de sistemas de trabajo que evocaban el taylorismo manufacturero, pues se basaban en una estandarización y masividad de los servicios, un control riguroso de los ritmos de trabajo y un pago ligado en cierta medida al número de llamadas realizadas y a su calificación como llamadas de buena o mala calidad. La contratación masiva de jóvenes operadores en muchos de los *call centers*, delineó un cuadro en el que se destacaba, además, la alta rotación en el empleo.

Al extenderse su análisis, este esquema general de los *call centers* quedó matizado por estudios globales, nacionales y estudios de caso. Es necesario precisar que los *call centers* a los que se alude

generalmente son los subcontratados para dar servicios a empresas o a clientes que, a su vez pueden subcontratar la gestión de la mano de obra. Sin embargo, la mayoría de los *call center*, poco estudiados por cierto, son los denominados *call center in house*, departamentos de grandes empresas que cumplen las mismas funciones, pero cuyos operadores suelen tener condiciones similares a los de otros empleados de las empresas. Estos matices quedaron claros en el informe más extenso a nivel mundial publicado a mediados de la década pasada (Holman, Batt y Holtgrewe 2007).

En ese estudio, los autores consideran diferentes los *call center* profesionales (servicios médicos, por ejemplo) de los no profesionales, los destinados a mercados masivos, de los que dan servicio a empresas y, agregamos nosotros, se puede diferenciar los que dan servicios técnicos, de los que venden productos o cobran por servicios, los que hacen encuestas o controlan otros servicios.

Por otro lado, se ha mostrado que los sistemas de métricas para controlar el proceso de trabajo, si bien están regidos por una racionalidad común, tienen expresiones concretas de acuerdo con las culturas laborales, las normas nacionales y un conjunto de particularidades locales o nacionales como los niveles salariales en los mercados de trabajo.

La situación de la industria de *call centers* como ámbito de intersección entre procesos tecnológicos innovadores y estructuras laborales neotayloristas, ha permitido diferentes orientaciones

al estudiarla como fenómeno típico de la economía de servicios. En nuestro texto, nos dirigimos al ámbito laboral y del empleo.

En lo que se refiere a las condiciones de trabajo, los horarios, el ya citado tema del control y la importancia de los bonos en el total del ingreso, son probablemente los temas que más han suscitado la atención de los investigadores. Los horarios flexibles, a veces con jornadas parciales, son los que permiten a los estudiantes estudiar y trabajar al mismo tiempo, pero el pago flexible en función de la cantidad y, sobre todo, de la evaluación de la calidad de las llamadas, es una de las causas más importantes de tensión con los supervisores. El monitoreo estricto sobre los operadores es, a su vez, la causa más importante de *stress* en una actividad que además obliga a los trabajadores a un fuerte control de sus emociones en su trato con clientes que pueden ser agresivos y groseros. En el terreno de las enfermedades profesionales son relativamente frecuentes las afecciones en la voz y los problemas de postura por deficiencias ergonómicas de la estación de trabajo.

En relación con el empleo se ha documentado que algunas empresas, amparadas en sistemas de subcontratación que a veces son confusos para el trabajador, incumplen sus compromisos laborales. Sin embargo, otros aspectos formales como la atención médica son positivamente valorados por los trabajadores. Este conjunto de condiciones se interpretan de manera diversa por los trabajadores en función de su formación educativa, de su trayectoria anterior y de sus expectativas de futuro. En el caso de México, un factor condicionante del trabajo en el *call center* es la precariedad muy generalizada en los mercados de trabajo que, en ocasiones, permite valorar el trabajo en los *call center* como una actividad relativamente positiva, dadas las pocas oportunidades potenciales de empleo.

De acuerdo con las temáticas mencionadas este trabajo pretende ofrecer un panorama del trabajo en los *call centers* de México. Está basado en nuestros textos previos: Arteaga y Micheli (2010); Micheli (2012a; 2012b), Micheli (2014), Hualde y Micheli (2016); Hualde (2017), y agregamos nuevas líneas de trabajo sobre *call centers*.

En la primera sección, se describe el contexto internacional en el que operan los *call centers*,

enfaticando la importancia de este tipo de actividad en América Latina. En la segunda sección se documentan las características de los *call center* en México, la expansión del empleo y su localización geográfica. En la última sección se analizan una serie de temáticas relacionadas con el trabajo y el empleo en los *call center* a partir del trabajo realizado por los autores en distintas ciudades de México. En la última sección incluimos una serie de reflexiones finales.

## 2. La expansión de los *call center* y su importancia en América Latina

Los *call center* representan una actividad en continua expansión que los convierte en uno de los sectores característicos del uso de las nuevas tecnologías, pero al mismo tiempo, en un *sector emblemático de las incertidumbres creadas por la globalización* (Batt, Holman y Holtgrewe 2009: 454, subrayado nuestro).

La industria de *call centers* ha sido analizada desde diferentes perspectivas. En algunos casos el interés primordial se centra en conocer su lógica de organización en cadenas globales de empresas que operan en régimen de subcontratación en varios países. De esa manera se configura una espacialidad compleja acorde con el concepto general de globalización. En este ámbito de estudios, cobra relevancia la identificación de multinacionales que dominan el mercado de este servicio y que son portadoras de la expansión geográfica basada en deslocalización por salarios y condiciones laborales más competitivos. La segunda perspectiva, tiene como objetivo entender la relación entre las formas de organización de cada establecimiento y las tecnologías que se utilizan lo cual a su vez tiene implicaciones sobre el trabajo. Ello permite a su vez examinar los métodos de control, los ritmos de trabajo, las relaciones entre trabajadores y supervisores, las formas de pago y, en general todos aquellos elementos que se conceptualizan como condiciones de trabajo y empleo.

El primer abordaje remite al hecho de que los servicios ocupan ya un papel predominante en la estructura económica contemporánea en términos

de producción, empleo y dinamismo innovador. El amplio y también heterogéneo sector productivo de los servicios aporta, en las últimas décadas, la parte más relevante del empleo, el valor agregado y el comercio tanto en economías desarrolladas como en países en desarrollo. Según la UNCTAD (2014) los servicios representan alrededor del 71 % del valor agregado mundial, llegando a ser de 75 % en los países desarrollados.

Por tanto, para analizar en una perspectiva actual las condiciones estructurales del desarrollo de países y regiones es necesario comprender la lógica económica de los servicios, captando la diversidad de éstos y su desigual importancia como ámbitos de trabajo en términos de remuneración, calidad del trabajo, productividad, etc., así como su articulación con la manufactura (Cuadrado y Maroto 2006; Pilat y Wolfl 2005).

Su capacidad para dinamizar la productividad del resto de los sectores de las estructuras productivas nacionales y también regionales, además de suavizar los impactos de la crisis económica financiera de 2008, han colocado al sector de los servicios como tema relevante del debate académico y de política económica. Se escribe ya una nueva geografía económica de los países basada en los servicios (Aguayo y Alvarez 2007; Cuadrado y Maroto 2012; García 2011; Illeris 2005) y surgen interrogantes de índole estratégica para cohesionar los servicios con la manufactura en la siempre dinámica e inalcanzada meta del desarrollo.

En el caso de los *call center*, uno de los rasgos llamativos del sector en su conjunto es que las Tecnologías de la Información se relacionan generalmente con sectores de alto valor agregado y prácticas innovadoras. Se ha escrito que “como ninguna otra industria las Tecnologías de la Información simbolizan el potencial innovador del capitalismo moderno” (Lüthje, Hürtgen, Pawlicki y Sproll: 1). Sin embargo, como en otros sectores económicos, la actividad productiva se organiza en cadenas de valor que expresan una jerarquía y una especialización en la división del trabajo. De manera genérica se considera que *Business Process Outsourcing* (BPO) es el nombre del “sector” que suministra funciones y servicios posibilitados por Tecnologías de la Información (ITES) junto con actividades y tareas operativas asociadas (Messenger y Ghosheh 2010: 30). Se menciona que los BPO reflejan una reorganización espacial

de los servicios empresariales dentro de una amplia variedad de cadenas de valor (Messenger y Ghosheh 2010: 16). Por medio de esta reorganización se proporcionan servicios tan diversos como trabajos de contabilidad, servicios legales y médicos o de tarjetas de crédito. En los BPO estos autores distinguen dos tipos de actividad: los servicios de voz (*call center*) y el *back office*, en el que se engloba desde la contabilidad a la gestión de nóminas, tarjetas de crédito y otros<sup>1</sup>. Los autores citados precisan que, aunque se ha dado mucha atención al establecimiento de centros de llamadas, el segmento de mayor crecimiento ha sido en realidad el de los servicios empresariales más complejos que suelen requerir calificaciones y conocimientos avanzados, incluyendo Investigación y Desarrollo (I+D) (ibid: 17).

El desarrollo de las Tecnologías de Información ha permitido, con una intensidad y diversificación crecientes, proporcionar servicios en tiempo real, acumular bases de datos de gran magnitud y, en conjunto, aumentar la productividad de las empresas mediante la reducción de costos (Messenger y Ghosheh 2010). Se dice que:

Con las Tecnologías de Información se utiliza una compleja red de sistemas y transferencia de aplicaciones. Se evoluciona así hacia una informática de comunicación donde la información circula por redes y es tratada sucesivamente en diferentes niveles que permiten su enriquecimiento. Se pasa de simples tratamientos contables a *una verdadera gestión de la información y su valoración*” (Cossalter y Venco 2006: 31, subrayado nuestro).

La posibilidad técnica y organizativa de fragmentar los procesos ha propiciado una expansión geográfica de este tipo de servicios tanto en los

<sup>1</sup> La división del trabajo en la cadena de valor da lugar a lo que se ha denominado “funciones de negocios”: diseño, manufactura, comercialización, mantenimiento, relaciones con otros clientes y otros servicios auxiliares como administración, contabilidad, temas legales o los servicios de limpieza. La división de tareas entre empresas a lo largo de la cadena de valor y las formas de organización y asignación de tareas en las empresas remiten a una distribución del conocimiento determinada y a sistemas de reconocimiento, ya sea de forma simbólica o de forma material (ingresos, prestaciones, incentivos, sistemas de carrera, etcétera.)

países desarrollados como hacia países en desarrollo. De ahí, el crecimiento del *outsourcing* (subcontratación del servicio) y del *offshoring* (subcontratación a distancia) que generalmente se traduce en procesos más eficientes y competitivos (Messenger y Ghosheh 2010: 30).

La deslocalización de los servicios de llamadas se inició en Estados Unidos en el sector de las telecomunicaciones (Messenger y Ghosheh 2010: 39). En una primera fase los *call center* se ubicaron en zonas suburbanas o rurales donde contrataban amas de casa para mantener los bajos costos laborales. En la década de los noventa, debido a la escasez de mano de obra calificada y a los avances tecnológicos, se buscaron localizaciones en otros países cercanos como México o Canadá (*nearshoring*) y después se desplazaron a otras localizaciones más alejadas (*offshoring*), de las cuales India ha sido la más exitosa en atraer este tipo de inversión. Similares dinámicas se dieron en los países europeos. Sin embargo, conviene tomar en cuenta que los procesos de deslocalización no han eliminado los empleos de *call center* en Estados Unidos y en otros países desarrollados. Tan solo en el Estado de Texas se calcula que el número de empleados en *call centers* hacia 2016-2017 era de 247 000 empleados en alrededor de 600 *call centers* (Statista s/f).

Los servicios de *offshore* en su conjunto, que representaban en India en el año 2008 alrededor de 2.2 millones de empleos directos, habían alcanzado en el año 2012, 2.8 millones. Se subraya que este país ha experimentado un rápido escalamiento industrial por el cual las empresas se han movido de actividades básicas a servicios sofisticados incluyendo Investigación y Desarrollo (Hernández, Hualde, Mulder y Sauvé 2016).

La prestación global de servicios ha propiciado el aumento del empleo en los países de destino como India o Filipinas, pero también en países latinoamericanos como Brasil, Argentina, Colombia y en algunos países centroamericanos.

En lo que respecta a América Latina se calcula que, en el año 2010, la cifra de negocios de la Industria de IT-BPO alcanzaba 8000 millones de dólares frente a los 5000 millones en Europa del Este, a pesar de que en esta región la instalación se produjo una década más tarde (Tucci 2011, citado por Hernández et al. 2014)

América Latina en su conjunto es un destino importante de la inversión en *call center* (Da Cruz 2014) y ha estado creciendo en los últimos años con la excepción de Argentina, donde, como se verá después, ha disminuido.

Para algunos gobiernos se han convertido además en un nicho de creación de empleo especialmente para jóvenes. Abal (2014: 99-100) menciona las facilidades que en Colombia y Argentina se ha dado a esta industria para su instalación y funcionamiento, desde exenciones fiscales a contratos precarizados subrayando las pugnas entre distintas regiones de este último país para atraer la inversión de los *call center*. Da Cruz (2014: 206) señala ventajas fiscales en México en tanto que en Panamá y El Salvador se implementaron programas para mejorar las competencias informáticas y de inglés. En este último país, Da Cruz menciona la existencia de un programa para atraer temporalmente a los hijos de los migrantes salvadoreños que viven en Estados Unidos.

Argentina resulta un caso interesante por la ca da experimentada en el empleo de 70 000 empleos en el 2008 a 56 200 a finales del año 2012. Entre las causas de este declive se citan la apreciación del peso argentino frente al dólar, el mejoramiento del nivel salarial y avances muy significativos en la protección de derechos laborales y en la creación de empleos (Del Bono y Leite 2016). Según las autoras citadas, Centroamérica y el Caribe son los nuevos polos de servicios offshore donde han comenzado a instalarse las grandes empresas multinacionales de telemarketing. También son notables sin embargo las cifras de Guatemala y República Dominicana, dada la población total de estos países, aún con las reservas con que se deben tomar cifras que provienen de fuentes muy diversas. Con la misma cautela deben tomarse las cifras de salarios. En el Cuadro 1 se muestran los datos de 12 países al respecto.

### 3. Los *call center* en México

La apertura de la economía mexicana a las corrientes de la globalización a partir del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, en 1994, expuso a muchos sectores económicos a la competencia internacional y, sobre todo estimuló la inversión extranjera. Así, las grandes empresas

**Cuadro 1.** Empleo y salarios en el sector de call centers para 12 países de América Latina

País	2015	
	Empleos	Salarios (US\$)
Honduras	7000-25,000	450-650
Costa Rica	46,465	600-900
Nicaragua	6726	400-600
Guatemala	35,000-39,000	275-600
El Salvador	17,000-20,000	450-1,100
Panamá	13,000	500-650
Argentina	48,600-50,000	520-1,600
Colombia	50,000	250-500
México	145,131	250-450
Perú	45,000	250-600
Brasil	526,000	250-700
República Dominicana	35,000	500

Fuente: Elaboración propia con base en diversos informes, fuentes hemerográficas y sitios web para la búsqueda de empleo.

tanto las nacionales como las que se incorporaban a la economía nacional, especialmente en el sector de servicios, debieron hacer un uso muy rápido de los *call centers* para competir en sus respectivos mercados. Por ejemplo, bancos, para ofrecer masivamente tarjetas de crédito, compañías aseguradoras, para la oferta de seguros, o la competencia entre empresas telefónicas y posteriormente servicios de internet. Ello originó una fase de rápido crecimiento con débiles bases profesionales en la gestión de los *call centers*.

Ya en el siglo actual, el sector fue abarcando nuevos mercados, aumentando el número de *call centers* y desarrollando nuevas competencias profesionales. Con ello adquirió cada vez más importancia la relocalización dentro del territorio nacional y la competencia por el mercado en lengua inglesa. Ello, contrasta en cierto sentido con la idea de que las empresas de las antiguas metrópolis instalan sus *call center* en los países que fueron antiguas colonias. Aunque ciertamente hay inversión española en México y América Latina, la empresa de *call center* con mayor número de empleados y con once centros laborales en México, es Teleperformance, de capital francés.

Según el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT 2015) los *call centers* ocupaban en México en el año 2104 a 118 323 personas<sup>2</sup>, cuya distribución geográfica es la que se muestra en el cuadro 2 a continuación. Al igual que en otros países, en México el sector financiero y el de telecomunicaciones son los que más han desarrollado este tipo de servicios, pero se advierte una diversificación creciente en el uso de *call center* tanto en las empresas como en algunos organismos públicos<sup>3</sup>. Generalmente se trata de empleo urbano que en México se concentra principalmente en la Ciudad de México y su zona conurbada, Guadalajara, Monterrey y Tijuana.

**Cuadro 2.** Distribución geográfica de los *Call centers* en México

Estado	Ejecutivos	% del total de ejecutivos en México	No. De Centros de Contacto
Ciudad de México y zona conurbada	52,766	49	115
Nuevo León (Monterrey Área Metropolitana)	17,257	15	29
Baja California (Mexicali y Tijuana)	7,852	7	12
Jalisco (Guadalajara Área Metropolitana)	7,537	6	15
Sonora (Hermosillo)	4,189	4	9
Puebla	4,674	4	7
Durango	3,100	3	3
Querétaro	2,459	2	8
Aguascalientes	2,600	2	4
Tlaxcala	1,000	1	1
Otros	9,853	7	26
Total	118,323	100	210

Fuente: IMT (2015).

<sup>2</sup> En el tema de la cantidad de trabajadores de *call centers* que laboran en México, cabe señalar que la fuente comúnmente utilizada es del IMT. En el estudio IMT (2017) realizado a 310 centros de 111 empresas, reporta 168000 empleados.

<sup>3</sup> En las empresas, con independencia del sector, es cada vez más frecuente el uso de los *call center* para conocer la opinión del cliente y mejorar la calidad.



En relación con el sexo de la fuerza de trabajo, un estudio del Instituto Mexicano de Teleservicios (2011) en 87 *call center* latinoamericanos —de los cuales 50 se ubicaban en México—, señala un porcentaje mayor de mujeres en la mano de obra empleada: 60 % en los centros *in house* y 80 % en los centros de *outsourcing*.

Otros datos acerca de México dan una idea más precisa del tipo de trabajador que se emplea en este tipo de centros: Los menores de 27 años representan 66 % de los trabajadores empleados y sólo 12 % son mayores de 35 años.<sup>4</sup> En relación con la escolaridad, se menciona que 54 % se encuentran estudiando en la universidad o han concluido su carrera y 44 % tienen al menos bachillerato. Es decir, prácticamente todos los empleados en *call center*, 98 %, han estudiado al menos bachillerato, aunque el porcentaje de la población mexicana que alcanza dicho nivel de escolaridad es únicamente 27 % (Da Cruz 2014). Otros trabajos indican que hay mayor porcentaje de universitarios en los *call centers* que son departamentos o divisiones de empresas (*in house*) que en los subcontratados, lo cual probablemente se debe que en los *call center in house* hay planes de carrera para los empleados.

En un estudio anterior del mismo Instituto se mencionaba que las estaciones dedicadas al mercado externo son 26 % del total y aproximadamente la mitad de las empresas dedican parte de su actividad a dicho mercado. Los principales mercados externos se distribuían de la siguiente manera: 31 % de las estaciones para Estados Unidos y Canadá, 28 % América del Sur y 20 % Europa. Por cuanto hace a los tipos de mercado hacia los cuales se dirigen las empresas, el mercado financiero está presente en 71 % del total de empresas; el de telecomunicaciones, en 67 % y el comercio en 61 %.

Las tendencias recientes muestran empresas específicas que reorientan su capacidad de interacción e información mediante instalaciones productivas de gran intensidad tecnológica y con uso masivo de fuerza de trabajo, buscando de modo claro cercanía con instituciones educativas para la rápi-

da contratación de trabajadores con la precalificación necesaria. Ese es el caso del Tecnoparque en el Distrito Federal, que da ocupación a aproximadamente 4000 personas y fue inaugurado en 2004, en las cercanías de instituciones de educación superior, como la Universidad Autónoma Metropolitana y el Instituto Politécnico Nacional. La primera empresa en esa instalación de 140 000 m<sup>2</sup> es el banco HSBC, y le siguieron American Express y Nextel. En la ciudad de Querétaro se inauguró en 2008 el *call center* del banco Santander, con capacidad para 6000 empleados, y en la ciudad de Monterrey en 2012 el nuevo centro de Banorte de 12 000 m<sup>2</sup> y con capacidad de empleo de 2000 personas, igualmente cercano a la Universidad Autónoma de Nuevo León. Se trata de tres ejemplos que muestran la estrecha relación entre el desarrollo del mercado, el desarrollo urbano y la concentración tecnológica y de fuerza de trabajo en nuevos CC en México. Una tendencia similar es la que representa el Green IT Park, de Ciudad Guzmán, en Jalisco, el cual, con cerca de 11000 m<sup>2</sup>, está habilitado para atender los servicios de CC para las empresas del clúster de Jalisco en materia de tecnologías de información.

#### 4. El trabajo y el empleo en los *call center*

Los *call centers* se asocian de manera recurrente al empleo juvenil y de ahí se infieren algunas de sus características como la alta tasa de rotación, que se explicaría precisamente por la característica de ser una fase etapa temprana en las trayectorias laborales de los empleados. Las estadísticas a escala nacional confirman, aunque con matices, este rasgo de los *call centers*. Sin embargo, tanto en México como en otros países, se detectan en los *call centers* otros grupos de población para los que este tipo de trabajo significa una suerte de refugio por diferentes circunstancias:

— Profesionales, ligados a carreras de ingeniería, administración, sociología e incluso humanidades que o bien fueron despedidos de sus empresas por recortes de personal durante periodos de crisis económicas o, en el caso de carreras de ciencias sociales y humanidades, se toparon con un mercado de trabajo que no les ofrecía oportunidades de empleo. Según el tipo de carrera la posibilidad

<sup>4</sup> Según el estudio sobre Recursos Humanos del Instituto Mexicano de Telemarketing los operadores son más jóvenes en los centros de *outsourcing* que en los centros *inhouse*.

de aplicar conocimientos especializados es más probable; ello sucede con las ingenierías las carreras ligadas con la informática y las de administración. En las carreras de ciencias sociales y humanidades la “utilidad” de los estudios universitarios es indirecta y a veces inexistente. De todos modos, entre los jóvenes universitarios es donde se detectan principalmente posibilidades de hacer carrera en los *call center* a niveles de supervisor, capacitador u otros puestos de la gerencia media de los *call center*. También es cierto que algunos de estos universitarios no consideran una buena opción el ascenso en los *call center* porque esperan encontrar empleo en algo relacionado con la carrera cursada.

— En la frontera norte, Monterrey y en la ciudad de México, grupos de emigrantes mexicanos deportados, la gran mayoría hombres, con conocimientos de inglés que son contratados masivamente por los *call centers* como operadores bilingües. En un *call center* de Tijuana alrededor del 85 % son deportados. Para algunos de estos deportados el trabajo en *call center* representa la mejor opción en los mercados de trabajo locales donde frecuentemente se les rechaza por considerarlos delincuentes y o drogadictos. Al ser empleados como operadores bilingües sus sueldos son relativamente altos, alrededor de 12 000 pesos o más (Ibarra 2016: 142).

—En los *call center* trabajan también mujeres que de amas de casa pasan a incorporarse al mercado de trabajo por que son madres solteras o tienen hijos enfermos que pueden ser atendidos en el Seguro Social gracias al empleo de las madres. En un trabajo anterior se describieron los casos de estas mujeres algunas de las cuales consideran el empleo en *call center* algo mucho más atractivo que atender las labores de la casa.

La diversificación relativa de la mano de obra encontrada en los *call center* de México también ha sido advertida en otros países como Brasil donde se menciona que

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 (Freitas 2010; Venco 2009, cit por Del Bono y Leite, 2016).

Para las autoras del artículo la contratación de grupos tradicionalmente excluidos del mercado de trabajo facilita una política de bajas retribuciones y de mayores exigencias para los trabajadores (Del Bono y Leite 2016).

#### 4.1. Salarios e ingresos

El cálculo del ingreso de los operadores del *call center* presenta algunas particularidades: por un lado los horarios son variables entre establecimientos y según la campaña e incluso pueden variar de una semana a otra. El segundo factor a tomar en cuenta es el bono de producción que depende en buena medida de la calidad y puede alcanzar hasta un 40% del ingreso total. Perder el bono puede suponer la renuncia al empleo del operador.

De acuerdo con una encuesta no representativa levantada en el año 2010 entre trabajadores de tres ciudades de México —Ciudad de México, Monterrey y Tijuana—, el salario promedio, incluyendo supervisores y capacitadores, alcanzaba los 6300 pesos, es decir, alrededor de 500 dólares mensuales. La Asociación Mexicana de Telemarketing servicios estimaba a su vez que en el año el salario fijo en los centros de outsourcing era 4300 pesos mensuales y el variable 1900 en el año 2012, un total de 6200 pesos cantidad equivalente a la estimada nuestra encuesta. En los centros in house se estima en 5600 y 3000 respectivamente, alrededor de 700 dólares mensuales. El ingreso de estos últimos establecimientos no difiere mucho del que percibe un porcentaje importante de los profesionales mexicanos, ya que el ingreso del 65 % de los mismos era inferior a 10 000 pesos en el año 2012 (Carrión y Hualde 2013). Estos promedios calculados en dólares son sin duda inferiores con las sucesivas devaluaciones del peso desde el año 2016. Para el caso de México los ingresos de un operador de *call center* equivalen a tres o cuatro salarios mínimos; sin embargo, en Argentina son similares al salario mínimo.

Un aspecto importante a tomar en cuenta es que una parte importante del ingreso, entre 20 % y 40



%, proviene del bono que a su vez resulta de la medición de las métricas, lo cual es una fuente de tensión entre supervisores y operadores. Lo que en otros textos hemos denominado la *disputa por la calidad* resulta de la controversia a la hora de evaluar la calidad de las llamadas (Hualde 2017; Hualde y Micheli 2016).

Una mujer deportada relata la confusión derivada de la información respecto a la calidad:

Cuando nosotros empezamos nos dijeron: “cuando entra la llamada y oyes que cuelgan, es un *refuse* y cuelgas”, y yo hacía eso, y como nunca nadie nos ha dado explicaciones de lo que se va a cambiar o se cambió, nadie me había dicho nada, y pasó eso también: la chamaca me dio también por eso, y me dice: “tu, esta opción la pusiste, no era un *refuse*, era un *call back*” (Juanita, entrevista, 2011).

Por otro lado, es llamativo que, a pesar de la aparente individualización y fragmentación del trabajo que algunos autores equiparan al *taylorismo* clásico, en uno de los *call center* se aplica una sanción colectiva denominada “el abandono”, como si efectivamente el trabajo fuera en equipo:

Digamos que yo atendí 4000 y mi compañero nada más 1000, yo estuve excelente, pero como el de al lado no, pues entonces nos lo quitan, porque es general. Por plantilla —y cada plantilla tiene como 20 personas más o menos—, el abandono que hubo de esta fecha es de 400 personas que colgaron llamadas, pero son trampas (...), son cosas que ellos inventan, que simplemente no son necesarios, pero los inventan para castigar a uno, para no darle todo el bono, eso yo lo veo así. (Arnulfo, entrevista, 2011).

En otras ocasiones, la inconformidad con el sistema de métricas proviene de las restricciones que las métricas cuantitativas imponen en relación con la atención al cliente. Un operador de 53 años, con experiencia anterior en trabajos administrativos en Estados Unidos, se lamentaba en una entrevista realizada en Tijuana que dichas restricciones le impidieran dar un buen servicio al cliente.

## 5. Más trabajo que empleo

La mayor parte de los *call center* subcontratados presentan las características de un empleo con contrato por escrito, prestaciones de ley y garantías de estabilidad en el empleo. Sin embargo, en las prácticas laborales los operadores reflejan situaciones diversas y prácticas que cuestionan la propia naturaleza formal de este tipo de trabajo.

Las irregularidades señaladas por los empleados en *call centers* comienzan desde el mismo proceso de contratación en el que la información suele ser confusa porque la situación de subcontratación lo propicia. Se encuentran casos en los que los operadores tienen que firmar la renuncia y en otros casos su cotización al Seguro Social está por debajo del salario realmente percibido.

La pregunta para muchos empleados es a quien reclamar el incumplimiento de ciertos compromisos por parte de las empresas.

Ahorita me enteré, de que si va uno a la empresa de X (empresa de TV por cable), hay una empresa que se llama Manpower que te selecciona después de pasar todo ese proceso, va uno a esa empresa, firman un contrato con esa empresa que le está brindando los servicios a C, pero uno está trabajando para esa empresa (...). El contrato que firmé es para Manpower, y ya no pertenezco a ella, estoy en una empresa intermedia que no sé cómo se llama, porque no he preguntado, pero no he preguntado porque se supone que me tienen que decir, se llama PDM: Profesional de ventas y mercadeo, es el segundo nivel, y este, pues sí es donde estoy ahorita (Arnulfo, entrevista, 2011).

Como señala Montarcé (2011), justamente la característica que asume el trabajo bajo régimen de subcontratación laboral, es que los trabajadores ejecutan un trabajo subordinado en beneficio de una empresa usuaria con la cual no tienen un contrato de trabajo; no obstante, esta empresa es la que determina generalmente las condiciones, tiempos y ritmos de trabajo.

Esto implica la existencia de una relación de dependencia y subordinación de facto entre el operador de *Call Centers* y la empresa-cliente para la cual ofrece sus servicios, a la vez que una ausencia

de relación laboral formal entre dicho trabajador dicha empresa.

En relación con las prestaciones sociales los dos temas mencionados con mayor frecuencia por los entrevistados son los referentes a la atención médica y a la jubilación. En lo que se refiere a la atención médica se percibe un gran contraste entre la valoración positiva por tener la posibilidad de recurrir a ella y las políticas restrictivas de las empresas para ejercer dicho derecho. Se comentó en los primeros párrafos que algunas madres con hijos enfermos subrayaban la importancia que para ellas tenía estar afiliadas al Seguro social. Sin embargo, obtener los permisos en caso de enfermedad o accidente puede dar lugar a fuertes inconformidades. Arnulfo señalaba que ha sufrido accidentes relacionados con su actividad laboral, sin embargo, ha tenido que solventar los gastos su propia cuenta, ya que prefiere hacerlo así para no perder su bono de asistencia. En uno de los accidentes fue atropellado y tuvo conflictos con la empresa porque le querían cobrar los gastos médicos. Para evitar el despido decidió no demandar a la empresa y que el dinero que le cobraban fuera descontado de su salario aun cuando él nunca aprobó formalmente tal situación. En otros casos ha tenido que automedicarse para poder seguir trabajando y soportar la jornada laboral evitando así tener que ir al médico y perder su bono.

Con relación a la jubilación los entrevistados son conscientes de las escasas posibilidades de contar con la misma, dada la alta rotación en los *call center* y la inseguridad percibida a consecuencia de las políticas de las empresas.

También le preocupa la jubilación porque “tengo 26 años y no he cimentado ninguna antigüedad en ningún lado, entonces mejor no pienso en cómo me voy a ver asegurada o pensionada en un futuro, más bien necesito darme la fuerza para pensar cómo voy a sobrevivir ya en ese tiempo” (Malena, entrevista, 2010).

Un caso similar es el de Noemí, a la que cada año le renuevan el contrato, lo cual hace que no acumule antigüedad y eso se refleje en sus cotizaciones al Seguro Social.

Es demasiado, porque yo, al llegar a la jubilación, no voy a tener jubilación, nada más

lo que se ha acumulado en lo anterior, en el retiro y todo eso, eso es lo que voy a tener como jubilación, **no es como antiguamente, los que se jubilaban**” (Noemí, entrevista, 2011)

## 6. Reflexiones finales

Entre los trabajadores de *call center* la poca transparencia en las condiciones de contratación, la subcontratación y las irregularidades legales, como la firma junto con el contrato de la “renuncia voluntaria”, son la causa más evidente de inestabilidad. A ello se suma la insatisfacción de los trabajadores por el carácter rutinario de sus tareas y la falta de reconocimiento de sus superiores. Otro elemento crucial que contribuye a la inestabilidad en este empleo es la propia percepción de los trabajadores jóvenes que consideran su trabajo en un *call center* como un trabajo transitorio. Esta situación de insatisfacción en el trabajo e inestabilidad en el empleo nos hace pensar que se trata de un trabajo precario en el doble sentido material y simbólico.

La precariedad en el lugar de trabajo se expresa fundamentalmente como una pérdida de control sobre las condiciones básicas de producción. Esta pérdida refleja la casi nula capacidad colectiva para negociar sus intereses como grupo frente a los intereses de la empresa. A su vez, la falta de control sobre aspectos elementales como los horarios de trabajo y las tareas redundante en una cierta insatisfacción.

Otro elemento central de la precariedad organizacional tiene que ver con “la disputa por la calidad” entre trabajadores y supervisores. Esta disputa pasa por el control que ejercen estos últimos sobre la transmisión de la información relativa a los procesos de trabajo por “campana” y la calificación de la calidad de las llamadas, lo cual tiene repercusiones directas en el ingreso de los trabajadores a través del bono.

La precariedad social constituye una síntesis de todas las otras dimensiones, ya que pone en evidencia un aspecto crucial común a las experiencias de distintos grupos de trabajadores (Guadarrama, Hualde y López 2014). Se trata de la distancia creciente entre la normatividad que regula las relaciones y condiciones de trabajo y la reali-

dad concreta que se vive en las empresas y organizaciones. Igual que en el caso de los contratos, los salarios y los flujos de información y de comunicación entre los trabajadores y sus superiores, en el caso de los derechos sociales, encontramos una distancia sustantiva entre lo que dice la norma y la gestión real de estos derechos. La falta de certidumbre sobre el acceso a las prestaciones de ley —incluso de las más fundamentales para los trabajadores como su inscripción en el seguro social— se agudiza por la inestabilidad creada por los contratos “a medias” amenazados por la flexibilidad laboral; la inseguridad económica causada por ingresos que dependen de la productividad y de criterios de calidad en manos de los directivos y la pérdida de control sobre las condiciones de trabajo. A esto se une la prácticamente desaparición de las formas colectivas de negociación de sus condiciones de trabajo, como los sindicatos. Esta situación de desprotección social crea entre los trabajadores un sentimiento de desamparo frente a la empresa y el mercado de trabajo y prácticamente reduce su acción a la defensa del empleo.

La escolaridad de los trabajadores de *call center* es un dato muy importante por varias razones, ya que opera en distintos planos de las representaciones sociales y de las expectativas personales de los entrevistados. Aunque los datos acerca de los mercados de trabajo indican que el título universitario no es un determinante de las trayectorias laborales, sin embargo, la representación social dominante se basa en un deber ser que asigna al título universitario una serie de ventajas materiales, de prestigio y de movilidad social. Esta representación cimentada en lo que (tal vez) fueron los títulos universitarios en el pasado se da de bruces con una realidad en la cual hay universitarios en el desempleo o en situaciones de precariedad, aunque al mismo tiempo los ingresos de los que trabajan todavía son, en promedio, más altos que los de otros niveles educativos.

En las entrevistas encontramos diferentes representaciones acerca de lo que significan los títulos universitarios para un trabajador de *call center*. Para los jóvenes que han concluido su carrera, se pueden diferenciar dos tipos de valoraciones: la más previsible es aquella, ya señalada en otros estudios, según la cual el trabajo en *call center* no se relaciona con lo aprendido en la universidad y,

por tanto, no resulta un empleo satisfactorio. Sin embargo, aparece también otra valoración de tipo adaptativo que no ha sido tan mencionada, en la cual los entrevistados van encontrando ventajas en el empleo en *call center* y materializan lo que hemos denominado una *trayectoria de aprendizaje* (Hualde 2017). En unos pocos casos los trabajadores aplican conocimientos aprendidos durante su formación educativa.

Así pues, el sector de *call center* representa en el mercado de trabajo mexicano un nicho de “refugio” del que se obtienen diferentes beneficios en función de circunstancias personales y familiares. De ahí que una gran cantidad de trabajadores se “adaptan” a las características específicas de sus lugares de trabajo a lo largo de la trayectoria. Sin embargo, en general son conscientes de las limitaciones que este tipo de empleo presenta en una perspectiva de futuro. Y el futuro, sean jóvenes o no tan jóvenes, les preocupa sobre todo ante una perspectiva de jubilación cuando menos incierta.

Los *call center* se encuentran en las fronteras difusas de lo formal y lo informal, del trabajo y del empleo, de los derechos formales y el ejercicio real de los mismos, vulnerado por prácticas ilegales o semilegales. Todo lo anterior queda matizado según el tipo de servicio que se da (más o menos complejo, más o menos duradero), según la posición que se ocupa, en función del tipo de políticas de recursos humanos y de la organización o el diseño del puesto. Sin embargo, las entrevistas analizadas nos hablan de la poca autonomía que en general tienen los operadores, a diferencia de los supervisores o los capacitadores y de lo que representa el sector en términos de ingreso y prestaciones. Y aquí nuevamente la subjetividad mediada por un contexto con pocas oportunidades, explica los matices: valoración relativamente positiva en los puestos de agente bilingüe, frente a insatisfacción muy extendida entre muchos de los operadores a los que “apenas les alcanza”. Restricciones al uso de prestaciones sociales como el seguro médico, pero al mismo tiempo valoración de las mismas frente a la experiencia vivida anteriormente.

No se puede afirmar que el empleo en *call center* sea en todas sus vertientes representativo de los empleos flexibles o de los empleos del siglo XXI. Sin embargo, se trata de un segmento del mercado de trabajo en el que confluyen muchas de las

tensiones y las incertidumbres de nuestro siglo, una época en que sigue habiendo trabajo, pero escasea el empleo tal como se definía en el siglo XX.

## Referencias

- Abal Medina, Paula (2014): *Ser sólo un número más. Trabajadores jóvenes, grandes empresas y activismos sindicales en la Argentina actual*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Aguayo, Eva; Alvarez, Lía (2007): “Análisis econométrico del sector servicios en las regiones de México 1993-2001”. *Investigación Económica*, 66 (261), 35-60.
- Arteaga, Arnulfo; Micheli, Jordy. (2010): “Trabajador@s en call centers”. En A. Arteaga (coord.), *Trabajo y ciudadanía: una reflexión necesaria para la sociedad del siglo XXI* (pp 177-215). México D. F.: UAM-I, Porrúa.
- Batt, Rosemary; Holman, David; Holtgrewe, Ursula (2009): “The globalization of service work: Comparative institutional perspectives on call centers”. *Industrial and Labor Relations Review*, 62 (4), 453-488.  
<https://doi.org/10.1177/001979390906200401>
- Carrión, Verónica.; Hualde, Alfredo (2013): “¿Profesionales sin fronteras? Una aproximación a las trayectorias laborales de los ingenieros mexicanos en Estados Unidos”. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 18 (30), 71-102.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4496.8088>
- Cossalter, Chantal; Venco, Selma (2006): “Les centres d’appels dans les banques en France et au Brésil”. *Travail et Emploi*, 105, 29-42.
- Cuadrado, Juan; Maroto, Andrés (2006): “La productividad y los servicios. La necesaria revisión de la imagen tradicional”. *Revista ICE*, 829, 93-121.
- Cuadrado, Juan; Maroto, Andrés (2012): “Análisis del proceso de especialización regional en España”, *EURE*, 38 (114), 5-34.  
<https://doi.org/10.4067/S0250-71612012000200001>
- Da Cruz, Michaël (2014): “Back to Tenochtitlan. Migration de retour et nouvelles maquiladoras de la communication: Les cas des jeunes migrants employés dans les centres d’appel bilingues de la ville de Mexico”. Tesis de doctorado, Université Aix-Marseille.
- Del Bono, Andrea; Leite, Marcia (2016): “El impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de telemarketing una comparación entre Argentina y Brasil”. *Cuadernos del Cendes*, 33 (93), 15-33. Recuperado de:  
[http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_cc/article/view/13658/13349](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_cc/article/view/13658/13349)
- Freitas, Tais Viudes de (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.
- García, Rosa María (2011): “Diagnóstico y perspectivas del sector terciario en las regiones mexicanas”, *Cuadernos de trabajo de la UACJ*, 3 (1), 3-33.
- Guadarrama, Rocío; Hualde, Alfredo; López, Silvia (coords.) (2014): *La precariedad Laboral en México: Dimensiones, dinámica y significados*. México DF: El Colegio de la Frontera Norte/Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hernández, René.; Hualde, Alfredo; Mulder, Nanno; Sauvé, Pierre (eds.) (2016): *Innovation and internationalization of Latin American services*. Santiago de Chile: Unite Nations/ Colegio de la Frontera Norte.
- Holman, David; Batt, Rosemary; Holtgrewe, Ursula (2007): *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*. Ithaca, New York: Cornell University ILR School, [Disponible en: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/reports/13> ]
- Hualde, Alfredo (2017): *Más trabajo que empleo. Trayectorias laborales y precariedad en los call centers de México*. México D. F.: El Colegio de la Frontera Norte.
- Hualde Alfredo; Micheli, Jordy (2016): “The evolution of call centers and the implications for service quality and workforce management in Mexico”. En R. Hernández, A. Hualde, N. Mulder, P. Sauvé (eds.), *Innovation and internationalization of Latin American services* (pp. 177-194), Santiago de Chile: United Nations ECLAC; El Colegio de la Frontera Norte. Disponible en: <https://www.cepal.org/en/publications/40301-innovation-and-internationalization-latin-american-services> [consulta: 21-11-2018].
- Ibarra González, Israel (2016): *Inserción laboral y trayectorias de los migrantes mexicanos deportados en Tijuana. Tesis Maestría sin publicar*, Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte.
- Illeris, Sven (2005): “The role of services in regional and urban development: a reappraisal of our understanding”. *The Service Industries Journal*,

- 25 (4), 447-460.  
<https://doi.org/10.1080/02642060500092097>
- Instituto Mexicano de Teleservicios (2017): Censo Nacional de Centros de Contacto BPO/KPO /ITO 2017, disponible en: <http://imt.com.mx/wp-content/uploads/2018/03/CENSO-NACIONAL.pdf> [consulta 21-11-2018].
- Lüthje, Boy; Hürtgen, Stefanie; Pawlicki, Peter; Sproll, Martina (2013): *From Silicon Valley to Shenzhen: Global Production and Work in the IT Industry (Asia/Pacific/Perspectives)*. USA: Rowman & Littlefield Publishers.
- Messenger, Jon; Ghosheh, Naj (2010): *Offshoring and Working Conditions in Remote Work*. UK: Palgrave Macmillan.
- Micheli, Jordy (2012a): *Telemetrópolis. Explorando la ciudad y su producción inmaterial*. Barcelona: Gedisa.
- Micheli, Jordy (2012b): “El sector de call centers: estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México”. *Frontera Norte*, 23 (47), 145-169. disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/fn/v24n47/v24n47a6.pdf> [consulta 21-11-2018]. <https://doi.org/10.17428/rfn.v24i47.817>
- Micheli, Jordy (2014): “Call centers: la relación dinámica entre TIC y la sociedad de la información”, Proceedings of the 8th CPR LATAM Conference, Bogota, May 30-31st, disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2462546](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2462546) [consulta 21-11-2018].
- Montarcé, Inés (2011): “Del otro lado del teléfono: identidad y acción colectiva en Call Centers de la ciudad de México”. En *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva* (pp. 69 – 116, tomo II). México D. F.: Plaza y Valdez.
- Pilat Dink; Wolf, Anita (2005): “Measuring the interaction between manufacturing and services”. *Statistical Analysis of Science, Technology and Industry. STI Working Paper 2005/5*. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/882376471514>
- Statista (s/f): *Call center services industry in the U.S. - Statistics & Facts* (en línea). Recuperado de <https://www.statista.com/topics/2169/call-center-services-industry-in-the-us/> [consulta 15-04-2018].
- UNCTAD (2014): “Global importance of services”. Recuperado de <http://unctad.org/en/conferences/publicsymposium/2014/Pages/importance-of-services.aspx> [consulta 21-11-2018].
- Venco, Selma (2009): *As engrenagens do telemarketing: vida e trabalho na contemporaneidade*. Campinas: Arte Escrita.