

TELETRABAJO Y CALL CENTER. LA EXPERIENCIA MEXICANA DURANTE LA PANDEMIA EN 2020

CALL CENTER AND TELEWORK. THE MEXICAN EXPERIENCE DURING THE PANDEMIC IN 2020

Alfredo Hualde Alfaro ^a

Jordy Micheli ^b

Resumen

A raíz de la pandemia del Covid-19 durante el año 2020, una gran mayoría de *call centers* en México trasladaron sus operaciones total o parcialmente a los domicilios de los operadores. Este fenómeno modificó la forma de operar de los *call centers* y dio lugar a experiencias inéditas tanto en las formas de organización del trabajo como en la propia experiencia de los operadores. En este artículo describimos algunos aspectos de dicha experiencia con base en lo observado en los *call center* de México por medio de entrevistas con operadores en la Ciudad de México y Tijuana. El fenómeno permite reflexionar acerca de los retos organizativos y normativos de llevar la operación de los *call center* al terreno del *home office* en una actividad eminentemente presencial que al mismo tiempo se está viendo afectada por los efectos de la automatización. En función de dicha experiencia, es pertinente preguntarse si la deslocalización observada en los *call center* será un fenómeno pasajero o los *call center* formarán parte de las actividades híbridas en las cuales se combine la presencia física en el centro de trabajo con la actividad virtual.

Palabras clave: *Call center*; Teletrabajo; Regulación; Condiciones de trabajo

Abstract

As a result of the Covid-19 pandemic, during 2020, a significant number of call centers moved their operations totally or partially to the homes of the operators. This phenomenon changed the way call centers operate and gave rise to unprecedented experience both in the forms of work organization and in the operators' own experience. In this article we describe some aspects of this experience based on what was observed in the call centers of Mexico through interviews with operators in Mexico City and Tijuana. The phenomenon allows us to reflect on the organizational and regulatory challenges of bringing the call center operation to the home office field in an eminently face-to-face activity that at the same time is being affected by the effects of automation. Based on this experience, it is pertinent to ask whether the relocation observed in the call centers will be a temporary phenomenon or the call centers will be part of the hybrid activities in which the physical presence in the workplace is combined with the virtual activity.

^a El Colegio de la Frontera Norte, México

^b Universidad Autónoma Metropolitana, México

Contacto

ahualde@colef.mx

jordy.micheli@mail.com



Keywords: *Call center*; Telework; Regulation; Work conditions

Sumario

1. El teletrabajo y sus etapas: Una propuesta conceptual	35
2. Las regulaciones laborales del teletrabajo en México	38
3. La evolución reciente de la industria de los <i>call center</i> en México	42
4. Respuestas organizativas y tecnológicas de los <i>call center</i> en el contexto internacional	44
5. El teletrabajo en los <i>call center</i> en México	47
5.1. Precondiciones de la reubicación	47
5.2. Características de la población	47
5.3. Condiciones de la reubicación	48
5.4. Desempeño	48
5.5. Opinión de los trabajadores	49
6. Conclusiones	49
Referencias	52

Durante los primeros meses de la pandemia de Covid 19, los medios de comunicación de varios países dieron cuenta de un proceso inédito en el mundo laboral cuando una cantidad significativa de *call center* subcontratados decidieron trasladar sus operaciones a los domicilios de los operadores. Por ejemplo, la multinacional Atento en menos de un mes ya contaba con más de 65 mil personas trabajando remotamente a nivel global, lo que significa cerca del 50 % de su plantilla, en comparación al 1 % que lo hacía a principios de ese año (Instituto Mexicano de Teleservicios, 2020). En México, 9 de cada 10 empresas implementaron el trabajo a domicilio; de ellas, casi el 20 % trasladaron toda su operación a los domicilios de los trabajadores (Instituto Mexicano de Teleservicios, 2021, p. 30).

Es decir, se pasó de un espacio único con una gran concentración de personas a la *soledad* del trabajo a domicilio. El trabajo en los *call center*, a diferencia de lo que ocurre en una gran cantidad de actividades laborales, es un trabajo a *distancia* del cliente, pero no por ello se considera parte del teletrabajo. El teletrabajo, en su conceptualización tradicional, únicamente se refiere a aquella actividad laboral en la cual el trabajador se halla parcial o totalmente *deslocalizado* de su lugar de trabajo habitual.

La importancia de esta deslocalización del *call center* radica, por un lado, en el aprendizaje organizacional que se deriva para las empresas del ramo, las cuales están mostrando en la práctica que es posible flexibilizar espacialmente el sitio de trabajo y entrar de lleno al mundo del *home office*. Por otro lado, el aprendizaje personal no es menos importante en el caso de los trabajadores que cumplen su jornada laboral en un espacio que no es el habitual y desde el cual deben ingeniárselas para que no haya interrupción en los flujos informativos y se mantenga la productividad.

Una primera mirada a esta *revolución laboral silenciosa* abre preguntas nuevas para el tradicional centro de contacto: ¿los *call center* subcontratados y deslocalizados migrarán hacia un modelo mixto, que compagine trabajo a domicilio y trabajo en el centro laboral tradicional? en caso afirmativo ¿en qué condiciones laborales trabajarán los teleoperadores? ¿disminuirá la subcontratación y el *offshoring* a consecuencia de una tendencia más fuerte hacia la automatización? ¿hasta qué punto los *call center* sufrirán las consecuencias de la crisis económica actual o se verán favorecidos en algunos casos por mayores o nuevas necesidades de servicio en los sectores médicos, educativos o de transporte? Estas son preguntas pertinentes pero difíciles de responder porque hay muchos factores de incertidumbre tanto en la crisis económica como en la evolución de la emergencia sanitaria. Los objetivos de este texto son más acotados, pero dan margen para reflexionar sobre las preguntas mencionadas.

En este trabajo revisamos, en primer lugar, la conceptualización acerca del teletrabajo en sus diferentes etapas. En segundo lugar, analizamos la legislación mexicana sobre el teletrabajo que recientemente fue modificada por las cámaras legislativas. A continuación, mostramos la síntesis interpretativa de la información periodística de medios internacionales que, durante la “primera ola” de la pandemia, dieron cuenta tanto de los cambios en los *call center* hacia el trabajo a domicilio como de las resistencias en algunos países y en algunas empresas. En la siguiente sección exponemos brevemente la situación reciente de la industria de los *call center* en México y las características del mercado de trabajo creado por las empresas que trabajan en *outsourcing* o subcontratación. Posteriormente, analizamos los resultados de un cuestionario con 25 operadores en la Ciudad de México y en la ciudad fronteriza de Tijuana en el que se describe tanto la forma en que se dio el proceso de organización del teletrabajo en algunos *call center*, como las valoraciones de los trabajadores acerca de esta experiencia que en el verano del 2020 todavía no había concluido totalmente. Cerramos con un conjunto de reflexiones acerca del presente y el futuro de los *call centers* dado este nuevo contexto.

I. EL TELETRABAJO Y SUS ETAPAS: UNA PROPUESTA CONCEPTUAL

Para entender las características de la actual deslocalización de los *call center* hacia los domicilios de los operadores nos parece útil recordar, en primer lugar, cuál ha sido la evolución del teletrabajo y de qué manera se han evaluado sus efectos sobre varias dimensiones importantes del trabajo como el horario, la conciliación entre vida laboral y familiar y la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores sujetos a esta modalidad laboral. Por otro lado, en las actuales circunstancias se vuelve a debatir de qué manera se debería regular el teletrabajo de manera que no se vean afectados los derechos de los trabajadores y se agreguen a la legislación nuevos riesgos derivados del teletrabajo como el stress laboral entre otros.

El trabajo a domicilio es tan sólo una de las modalidades posibles del trabajo a distancia. Los factores básicos a tomar en cuenta para el entendimiento del tema son la tecnología, la localización y la organización del trabajo (Ver figura 1). Messenger y Gschwind (2016)

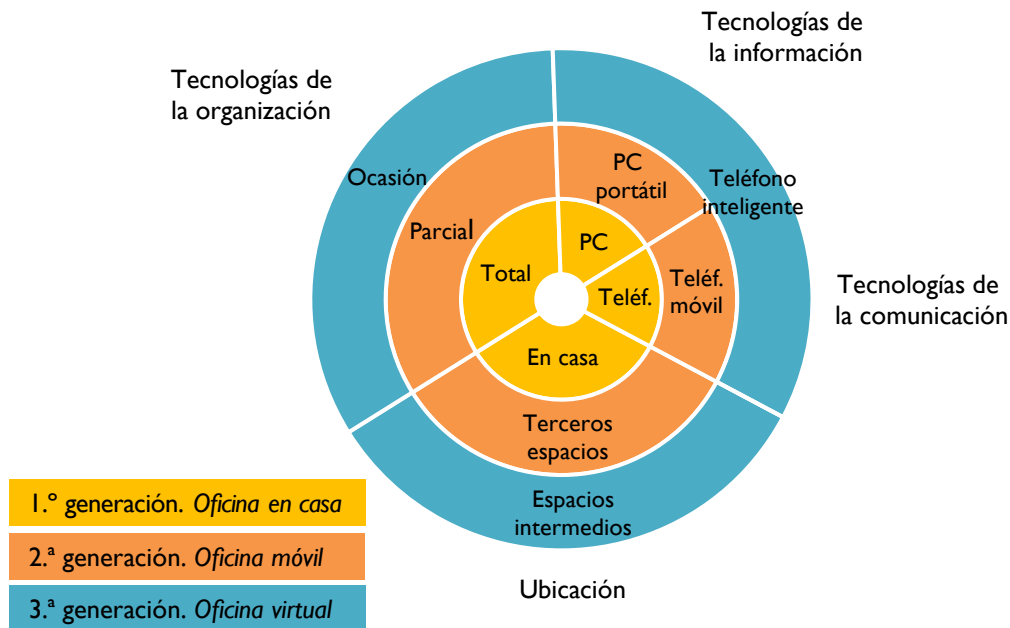
proponen que, desde los años setenta del siglo pasado hasta la fecha, se pueden diferenciar tres generaciones como tipos ideales que, sin embargo, se entremezclan y coexisten en la realidad. Esta conceptualización responde en cierto sentido a los planteamientos de algunos investigadores que se preguntaban si, dada la evolución de las tecnologías y de las regulaciones del empleo, resultaba válido seguir hablando de teletrabajo al menos de la manera que éste se había definido inicialmente (Craipeau, 2010). De ahí la necesidad de adoptar una perspectiva evolutiva que incorpore las transformaciones del teletrabajo.

De acuerdo con esta perspectiva, la primera generación se caracteriza por el uso de computadoras —tecnologías de la información—, el trabajo fijo en casa y una organización rígida de los horarios. Los estudios acerca de la realidad francesa mencionan que los teletrabajadores eran profesionales medios y altos, dedicados fundamentalmente al trabajo de oficina. En las décadas de los 70, y sobre todo en los 80, los avances en las tecnologías de la información permitían pronosticar un gran crecimiento de este tipo de trabajo. Incluso, en Estados Unidos y en algunos países europeos, se alentaba el teletrabajo bajo el supuesto de que contribuiría a disminuir el tráfico, la contaminación y los costos de transporte en las grandes ciudades (Craipeau, 2010; Rodríguez Moreno, 2017).

Una segunda generación, denominada teletrabajo móvil, surge cuando las computadoras de escritorio son sustituidas por laptops, aparece el internet y en el mercado de trabajo se empiezan a adoptar formas de regulación del trabajo más flexibles. En esta segunda etapa, el trabajo se puede hacer en la casa, pero también en estaciones de tren y en aeropuertos, y los trabajadores, generalmente profesionales, lo desarrollan como complemento a sus actividades en el lugar de trabajo, algunos días a la semana o como trabajo a tiempo parcial. La evaluación del mismo se da con base en resultados y por ello no se instrumentan formas estrictas de control a distancia.

Para algunos autores, en este tipo de actividad puede ocurrir el efecto de “trabajo por desbordamiento”, es decir, se hace en casa lo que no se ha concluido en la fábrica o en la oficina, como responder correos electrónicos, finalizar reportes los fines de semana o tareas urgentes que necesitan completarse cuando concluye la jornada de trabajo (Metzger y Cléach, 2014). Por ello, se afirma que no es el trabajo a domicilio, sino el trabajo ocasional y, sobre todo, el trabajo móvil los que dominan (Craipeau, 2010). Se ha subrayado que estos cambios modifican las unidades convencionales de tiempo y espacio y por tanto transforman los “tiempos sociales”, tiempo de trabajo, tiempo de familia, tiempo de ocio (Fernandez et al., 2014) (ver figura 1).

Finalmente, en la tercera generación se diversifican todavía más los instrumentos de trabajo, lo cual permite mayor ubicuidad y una deslocalización prácticamente a cualquier espacio. Es el tiempo de los nómadas digitales que son profesionales que utilizan varios instrumentos de trabajo, múltiples tecnologías en lo que se ha denominado espacios intermedios. Además de este tipo de grupos socioprofesionales asalariados, surgen en

Figura 1. Marco Conceptual del teletrabajo

Fuente: traducido de Messenger y Gschwind (2016).

todo el mundo los llamados *esclavos del click*,¹ que llevan a cabo tareas remuneradas o no remuneradas realizando frecuentemente trabajos simples que contribuyen a crear las grandes bases de datos (textos, imágenes, películas) utilizadas por la Inteligencia Artificial (Casilli, 2019, Hualde 2019). Desde principios del siglo XXI no es tanto el trabajo a domicilio en sí mismo lo que moviliza a las empresas sino una búsqueda global de movilidad del trabajo, de los trabajadores y de las informaciones. De esta manera se materializa el propósito de las empresas de aumentar su productividad sin aumentar los costos de administración y de logística o de externalizar sus actividades con los mejores modos de coordinación posible (Craipeau, 2010). Así pues, la etapa más reciente se caracteriza por el uso de múltiples herramientas y dispositivos como teléfonos o tabletas que permiten una comunicación constante a través de plataformas y canales de audio, video en la nube, etc. La ubicuidad del trabajo es prácticamente total y las formas de regulación y de remuneración muy variadas. En algunos casos los trabajadores realizan tareas no remuneradas con un sentido lúdico que forman parte de los materiales que las grandes compañías como Facebook o Amazon utilizan para construir sus algoritmos. Esta forma de trabajo virtual está ligada a la economía digital, colaborativa, de plataforma o a la *gig economy*, denominaciones múltiples con los que se nombra estos nuevos fenómenos económicos, sociales y de comunicación (Casilli, 2019).

¹ Término tomado de Casilli, en el original "tâcherons du click"

En síntesis, la mayor parte del trabajo a distancia se ha dado sobre todo en países desarrollados y entre profesionales de distintas especialidades, algunos asalariados y otros *free lance*. En ambos casos, aunque con ciertas diferencias, existe la posibilidad de una cierta autonomía para organizar el horario de trabajo, pues el control, cuando se trata de profesionales asalariados, se ejerce sobre todo en función de los resultados, no tanto del cumplimiento de un horario.

En relación con este tipo de profesionales que trabajan en casa, uno de los temas de discusión es precisamente el relativo a la extensión y organización de la jornada de trabajo. Entre las ventajas, desde la perspectiva de la empresa, se apunta que el trabajo en casa permite eliminar “tiempos improductivos” como el tiempo de transporte al trabajo o las actividades sociales, conversaciones, cafés, que “distraen” al trabajador. En segundo lugar, se propone que el trabajo en casa permitiría distribuir el tiempo de trabajo armonizando necesidades familiares y obligaciones laborales.

Si bien algunos autores proponen que el trabajo a domicilio es una oportunidad para conciliar la relación empleo/familia, otros señalan los riesgos y dificultades de hacerlo. En primer lugar, cuando las fronteras entre vida familiar y vida laboral se borran, se puede alargar la jornada de trabajo y agudizarse los conflictos entre los diferentes miembros de la familia pues, en definitiva, se alteran formas de organización y dinámicas habituales de la vida familiar que necesitan un periodo de aprendizaje y una adaptación de cada uno los miembros de la familia. Las dificultades se acrecientan en la medida en que los espacios son más chicos, peor equipados o con pocos recursos materiales y la situación suele ser más gravosa para las mujeres porque se hacen cargo tanto de las tareas del hogar como de su actividad laboral en un espacio y en tiempos a veces simultáneos. Las investigaciones con respecto a este tema, arrojan resultados ambiguos en los que juegan simultáneamente ventajas y desventajas para el trabajador (Messenger y Gschwind, 2016). Algunas de ellas se detectan en las entrevistas realizadas a trabajadores mexicanos que fueron deslocalizados a su casa durante la emergencia sanitaria del coronavirus.

2. LAS REGULACIONES LABORALES DEL TELETRABAJO EN MÉXICO

Aunque el teletrabajo no se expandió de la forma en que se preveía en los años ochenta, de todos modos, dio lugar a normas y regulaciones que han tenido distintas expresiones nacionales. En el año 2002 se creó el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, un instrumento acordado entre sector empresarial y sindicatos en el cual se define al teletrabajo como: “una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular” (CES et al., 2002). El Acuerdo presenta importantes principios para la regulación del teletrabajo: 1) el teletrabajo es voluntario para trabajador y empleador; 2) se mantienen las mismas condiciones de empleo que en los locales de la empresa; 3) protección de datos del teletrabajador; 4) la empresa es

responsable de la salud y seguridad profesionales del teletrabajador; 5) la organización del trabajo corre a cargo del teletrabajador pero la carga de trabajo no podrá ser superior a la que priva en locales de la empresa; 6) el teletrabajador tiene los mismos derechos a la formación y las mismas oportunidades que en locales de la empresa; y 7) no se limitan los derechos colectivos de los teletrabajadores.

La normatividad francesa de inicios del siglo XXI, que es indicativa de este proceso regulatorio, se plasma en el Acuerdo Nacional Interprofesional del año 2005 que emplea la misma definición de teletrabajo que el Acuerdo Marco Europeo. Esta definición del teletrabajo permite englobar diferentes formas de trabajo regular respondiendo a un gran abanico de situaciones y prácticas sujetas a evoluciones rápidas. Incluye a los asalariados “nómadas”, pero el hecho de trabajar en el exterior de los locales de la empresa no excluye formas en las que se alterna trabajo en la empresa y fuera de la empresa (Craipeau, 2010). Esta legislación se propone, por tanto, a reconocer una pluralidad de situaciones, pero siempre en el marco del trabajo asalariado.

Una iniciativa legislativa del Senado mexicano sintetiza otras experiencias regulatorias en el estudio que la sustenta (Reynoso, 2018). En dicho estudio se menciona que en Argentina existe desde 2006 una Oficina de Coordinación del Teletrabajo; en Colombia se cuenta con una ley desde 2008 (Ley 1221) que promueve y regula el teletrabajo; en Chile el teletrabajo se regula en el Código de Trabajo (Ley 19.759) desde el año 2001. Ecuador y Costa Rica cuentan con proyectos de ley para actualizar su marco normativo laboral en materia de teletrabajo, aunque el último país tiene legislación desde el año 2008 para promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado.

La necesidad de regulación del teletrabajo ha recobrado actualidad en países como España, Argentina y México a raíz del aumento del mismo acaecido durante la epidemia del coronavirus (“En medio de la cuarentena avanzan los proyectos para regular el teletrabajo”, 2020). La incertidumbre respecto a la finalización de la pandemia, la amenaza constante ante la posibilidad de nuevos rebrotes que den lugar a posteriores olas de contagio, hace prever que el teletrabajo coexista con las formas conocidas de trabajo presencial bajo nuevos modelos híbridos.

En el caso mexicano, el recorrido de los intentos de regulación del teletrabajo inicia en la reforma laboral de 2012, que añadía un párrafo alusivo a las tecnologías digitales en el trabajo a domicilio. Tras una reforma general en 2019 a la ley laboral, en diciembre de 2020 se promulgó un Capítulo XII Bis en dicha ley, que consta de 5 artículos (del 330 A hasta el 330 E) en los cuales se especifica técnicamente el teletrabajo.

En el Artículo 330 A se define el teletrabajo en los términos siguientes:

Será considerado como teletrabajo a la forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo y utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el

contacto entre el trabajador y empleador. Para fines de esta Ley, el teletrabajador es la persona que en el marco de la relación laboral utiliza las tecnologías de la información y comunicación como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador.

Los siguientes 4 artículos brindan la especificidad necesaria para poder regular el teletrabajo. Estos artículos se presentan en forma resumida:

Artículo 330-B. El convenio del teletrabajo (...) deberá considerar las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y espacio.

Artículo 330-C. El empleador debe promover el equilibrio de la relación laboral de los teletrabajadores a fin de que gocen de un trabajo decente y de igualdad de trato (respeto) (...) a los trabajadores presenciales que prestan sus servicios en la sede de la empresa”.

Artículo 330-D. Las obligaciones y responsabilidades del empleador y del teletrabajador sobre salud, seguridad y previsión de riesgos profesionales (...) serán presentadas en una Norma Oficial Mexicana.

Artículo 330-E. Las autoridades laborales deberán establecer una red nacional de asesoría, promoción y fomento del teletrabajo entre organizaciones sociales, privadas y públicas, que facilite la inclusión laboral de jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y adultos mayores en esta forma de organización laboral.

Tabla I. Las 12 claves de la nueva regulación del teletrabajo

1. Delimitación	Se considera teletrabajo cuando la persona labora al menos 40 % del tiempo desde su casa.
2. Contrato	El acuerdo para implementar el teletrabajo y los detalles de la modalidad deben quedar establecidos por escrito, personal o colectivamente.
3. Voluntario	Derecho del trabajador y del patrón a elegir la modalidad presencial o de teletrabajo, sin que esto afecte la relación laboral.
4. Reversible	Derecho de la persona teletrabajadora para regresar a laborar de forma presencial cuando le sea posible.
5. Formal	Los teletrabajadores deben ser inscritos al Seguro Social como empleados formales.
6. Igualdad y no discriminación	Garantía de igualdad de derechos y prestaciones entre teletrabajadores y trabajadores presenciales.
7. Jornadas y horarios	Obligación de definir horarios y días de trabajo, disponibilidad horaria y medios de comunicación.
8. Desconexión digital	Derecho de la persona a su privacidad, a no contestar llamadas, mensajes o correos electrónicos fuera de su jornada.
9. Supervisión	Facultad de los patrones de supervisar a sus empleados a través de cámaras de video y micrófonos sin violar el derecho a la intimidad.
10. Capacitación permanente	Derecho de las y los trabajadores a recibir adiestramiento para mejorar sus competencias digitales.
11. Herramientas y costos	Obligación del patrón de proporcionar los instrumentos de trabajo y de pagar proporcionalmente el internet y la electricidad.
12. NOM especializada	La STPS tendrá que emitir una Norma Oficial para regular aspectos de seguridad y salud en esta modalidad.

Fuente: Por Felipe Morales, elaborado con datos de la reforma aprobada (v. Blanca Juárez, 2020).

La tabla I muestra las características de la legislación mexicana sobre el teletrabajo.

Hay varias temáticas a destacar al respecto:

De acuerdo con el dictamen, se **define que el home office** es una forma de trabajo voluntario que se realiza en **lugares distintos al establecimiento o establecimientos del patrón**, por lo que no se requiere la presencia física de la persona trabajadora. Sin embargo, se aclara que **no se podrá considerar como home office** aquel que se realice de **forma ocasional o esporádica. Solo cuando el 40 % del cumplimiento laboral** sea fuera del centro de trabajo, será considerado como de modalidad *home office*.

Los patrones que no cuenten con un contrato colectivo de trabajo deberán incluir el teletrabajo en su reglamento interior de trabajo, y establecer mecanismos que garanticen la vinculación y contacto entre las personas trabajadoras que desempeñen sus labores bajo esta modalidad, precisa el texto del dictamen.

Se incluye el derecho a la desconexión al término de la jornada laboral, así como la obligatoriedad de inscribir en el régimen obligatorio de la seguridad social a quienes realicen teletrabajo.

Adicionalmente, se detalla que el patrón debe promover el equilibrio de la relación laboral de las personas trabajadoras en la modalidad de teletrabajo, a fin de que gocen de un trabajo digno o decente y de igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación, seguridad social, acceso a mejores oportunidades laborales y demás condiciones que ampara el artículo 2º. de la Ley a trabajadores presenciales. Un tema importante es la obligación de las empresas de pagar la luz y el internet que usen los trabajadores.

Además, se plantea que se debe observar una perspectiva de género que permita conciliar la vida personal y la disponibilidad de las personas trabajadoras bajo la modalidad de teletrabajo en la jornada laboral.

Adicionalmente, se expone que las condiciones especiales de seguridad y salud para los trabajos desarrollados al amparo del Capítulo de Teletrabajo, serán establecidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en una Norma Oficial Mexicana, que deberá considerar a los factores ergonómicos, psicosociales, y otros riesgos que pudieran causar efectos adversos para la vida, integridad física o salud de las personas trabajadoras que se desempeñen en la modalidad de teletrabajo. Un tema importante es la obligación de las empresas de pagar la luz y el internet que usen los trabajadores. Por otro lado, se prevé un control limitado por medios de cámaras y micrófonos en determinadas circunstancias.

Esta legislación, que seguramente entrará en vigor a un año del inicio de la pandemia, viene a regular una situación que, como se dijo, ya se estaba dando en la práctica. Los *call center* son sólo uno de los sectores que han operado bajo la modalidad de teletrabajo

durante el año 2020. Sin embargo, en los hechos, los trabajadores mexicanos realizaron trabajo sin un apoyo jurídico (Rovira, 2020) sin que ello impidiera una importante migración del trabajo de los *call center* hacia los domicilios de los teleoperadores, la cual se describirá en un apartado siguiente.

En la coyuntura actual un aspecto contextual importante es la disponibilidad de infraestructura adecuada para teletrabajar. Como se sabe, en América Latina las condiciones obstaculizan la posibilidad de teletrabajar masivamente. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2020) algo más del 20 % de los trabajadores de América Latina podrían hacer teletrabajo y en México serían únicamente alrededor del 17 %.

3. LA EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA INDUSTRIA DE LOS *CALL CENTER* EN MÉXICO

La industria de *call centers* tuvo un rápido desarrollo en México durante la última década del siglo pasado, impulsada por el mercado de servicios en general y particularmente por los servicios financieros y de telecomunicaciones (Micheli, 2012). Un importante factor de crecimiento de esta industria ha sido el *offshoring* y, por tanto, la instalación de las grandes empresas globales del telemercado en territorio mexicano, tales como Teleperformance, Atento, TKM o Telvista. A estas compañías se suman otras más pequeñas que, en conjunto, han contribuido a crear un mercado de trabajo que, aunque heterogéneo, presenta importantes rasgos de precariedad laboral (Hualde, 2017). Los *call center* se concentran en la Ciudad de México, pero también operan en otras ciudades como Guadalajara, Tijuana y Monterrey. La expansión de los *call center* en las ciudades de región fronteriza del norte está impulsada en gran medida por la conexión con la economía estadounidense y la posibilidad de emplear trabajadores con dominio del idioma inglés que suelen ser trabajadores mexicanos deportados de Estados Unidos o jóvenes fronterizos bilingües.

No existe precisión sobre la cantidad de centros de trabajo ni sobre la cantidad de empleo a falta de una metodología específicamente dirigida hacia este sector por parte del organismo público encargado de la estadística laboral y económica. Los datos actualizados con que se cuentan son los de una muestra de empresas que ofrecen este servicio en la modalidad de *outsourcing* y que se presentan en una encuesta anual elaborada por una entidad empresarial, el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT). Con base en ellos, elaboramos una tabla que dimensiona el crecimiento del sector (ver tabla 2).

La información muestra un crecimiento constante que en los dos últimos años es débil o decreciente en alguno de sus indicadores como el empleo total. Si consideramos que los datos sobre el número de estaciones existentes y utilizadas, así como los del número de trabajadores por cada máquina utilizada, son una representación adecuada de la relación entre factores de producción, podemos observar un sector maduro en su modelo de negocio, pero con poco crecimiento.

Tabla 2. Indicadores generales del sector de *call center* de outsourcing

	2014	2015	2016	2017	2018
Empresas participantes en la encuesta	86	94	108	111	113
Número de centros de trabajo	230	230	276	310	328
Estaciones instaladas	109 320	112 868	127 263	137 504	139 142
% de ocupación de estaciones	82	82	80	80	81
Empleados totales	139 540	145 131	153 245	168 340	163 697
Teleoperadores	118 323	120 295	137 369	143 272	143 413
Relación teleoperadores / estaciones ocupadas	1.3	1.3	1.4	1.3	1.3
Variación % anual de teleoperadores	-	1.7	14.2	4.3	0.1

Fuente: Cálculos propios con base en Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

La mirada hacia el factor laboral nos muestra un escenario que describimos a grandes rasgos en un trabajo anterior (Hualde y Micheli, 2016): un estudio llevado a cabo en 2012 señalaba que los trabajadores menores de 27 años representaban 66 % de los trabajadores empleados y sólo un 12 % eran mayores de 35 años. En relación con la escolaridad, se mencionaba que 54 % se encuentran estudiando en la universidad o han concluido su carrera y 44 % tiene al menos bachillerato. Es decir, prácticamente todos los empleados en los *call centers*, 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 center* que son departamentos o divisiones de empresas (*in house*) que en los subcontratados, lo cual probablemente se debe que en los primeros hay planes de carrera para los empleados. La mayor parte de los *call center* 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 (Hualde, 2017). Nuestras estimaciones con base en entrevistas a trabajadores nos señalan que el salario sueldo total (base más estímulos) más frecuente en la Ciudad de México se mueve en un rango de \$43 a \$27 pesos (entre dos dólares y algo más de un dólar) por hora, con una jornada de trabajo promedio de 7.5 horas al día (datos del año 2019). Ello coincide con cálculos realizados para los ingresos promedio en la manufactura que irían de 42 pesos por hora para los hombres a 34 para las mujeres

El propio IMT realizó varias encuestas entre el grupo de empresas que participa en su estadística anual, para conocer la reacción de las mismas en la crisis sanitaria (IMT, 2021). En el tercer trimestre del 2020 participaron en la encuesta 257 *call center* que empleaban a 129 000 trabajadores. Como se mencionó, 9 de cada 10 empresas utilizaron el teletrabajo. Además, el 59 % de los entrevistados señaló que en el futuro pensaban adoptar un esquema mixto, presencial y a distancia.

4. RESPUESTAS ORGANIZATIVAS Y TECNOLÓGICAS DE LOS CALL CENTER EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

Durante la última década, el modelo organizativo del *call center* se expandió impulsado por las empresas de *offshoring* que crearon una importante oferta de servicios basados fundamentalmente en bajos salarios y precarización laboral². Sin embargo, en contraste con la dinámica anterior, también tuvo un papel importante en la evolución de la industria la innovación basada en inteligencia artificial, que permitió generar soluciones de contacto y comunicación sin la presencia directa de operadores. Estas dos tendencias han cohabitado en el devenir de la industria en los últimos años en los cuales se ha experimentado un importante crecimiento del mercado en las empresas del sector (Statista Research Department, 2020).

En ese proceso apareció recientemente la ubicación de actividades del *call center* en los domicilios de los trabajadores como una variante de la primera lógica organizativa³. El rasgo peculiar de esta tendencia hacia el teletrabajo es que debe verse como un camino que va de la “fábrica” de producción en masa hacia la casa. Y ello implica condiciones de trabajo, control y formas salariales —por citar algunas diferencias que saltan a la vista— que no se separan del modelo neo-fordista, tanto social como tecnológicamente. De ahí que sea posible pensar en el trabajo de *call center* relocalizado hacia la casa como un trabajo atípico dentro del modelo del teletrabajo.

Previo a la crisis sanitaria del Covid 19, la tendencia hacia el teletrabajo en el ámbito de los *call center* permitía presentar una evaluación de sus factores positivos y negativos cuya síntesis se muestra en la tabla 3.

Una recuperación de información periodística durante los meses de marzo, abril y mayo de 2020 nos permite presentar el siguiente escenario:

Durante la primera semana de abril se informó de desplazamientos masivos de trabajadores de *call center* hacia sus casas: T Mobile anunció tal medida con 12 mil trabajadores de sus 17 *call center* (Pressman, 2020), el Toronto Dominion Bank, con cerca de 9 500 trabajadores, de 15 *call centers* (Doug Alexander, 2020). Idénticas iniciativas se registraron en empresas como American Express, Capital One Financial y Synchrony Financial.

Sin embargo, los medios también reportaron una tendencia opuesta pues algunas empresas se opusieron a adoptar el teletrabajo en los *call centers*. Hay varios ejemplos de grandes empresas en Estados Unidos, significativamente en el sector financiero Wells Fargo (Calvin, 2020; Fetherolf, 2020), o bien los *call center* de Japón (Yamazaki y Nitta, 2020).

² Esta es la tendencia en la cual se han insertado nuestros artículos académicos y en general el grueso de análisis socio-económicos sobre la evolución de esta industria.

³ Hay una variedad de términos para referirse a este nuevo fenómeno, tales son teletrabajo o *Work at Home* (WAH) en relación al trabajo y trabajadores remotos o agentes virtuales, para los trabajadores.

Tabla 3. Evaluación de los factores claves para el teletrabajo en call center

Factor	Evaluación
Costos para la empresa	<p>Disminuyen por las razones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menor rotación de personal • la contratación se puede hacer en cualquier lugar • menores costos de entrenamiento • menor costo del espacio físico • mayor productividad del trabajador • menor costo de supervisión
Situación para el empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor satisfacción en el trabajo para quienes tienen mayor experiencia y pueden desempeñarse de manera autónoma y organizar su tiempo de trabajo • La situación contraria para quienes no pueden sacar provecho personal de la soledad y flexibilidad y requieren “compañía” laboral • Intensificación de la doble jornada en el caso de las teleoperadoras
Sobre el equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Los dispositivos actuales son de fácil uso • La empresa grande proporciona dispositivos y software • Se verifica constantemente que no se usen para fines personales • Se pide un espacio separado en la casa y línea eléctrica segura y conectividad
Temas críticos para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • La seguridad de la información que maneja la empresa • Se requiere una reorganización de los procesos • El monitoreo debe ser puntual • En caso de emergencia, la empresa prefiere utilizar el <i>call center</i> tradicional

Fuente: elaboración propia con base en diversas fuentes periodísticas (Cuadra, 2017; DiMarco, 2018; Matthews, s. f.; Nowitz, 2017; “On-Premise Vs Remote Call Center Agents: The Pros and Cons”, 2018; TeleworkEmployer, 2015).

Encontramos un patrón de argumentos. En el caso de los *call center* que han mutado, se subraya la rápida respuesta para poder implementar el trabajo en casa y que la problemática técnica ha sido menor. Por el contrario, la tendencia a no permitir el teletrabajo se basa en el argumento de que la seguridad y confidencialidad de datos es básica y que es posible tomar todas las medidas que aseguren la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo habitual.

A reserva de una mayor riqueza de evidencias en los medios a escala internacional, lo que puede advertirse en esos primeros meses de la pandemia es una respuesta casuística en las empresas de *call center*. Nos referimos a que es posible encontrar tanto un cambio hacia el trabajo remoto o un rechazo en el mismo sector de la economía —la mayoría de las notas informativas refieren casos del sector bancario-financiero—, tanto de empresas grandes como pequeñas.

Del mismo modo que se registran noticias en el avance del *call center* virtual, se conocen experiencias en que la reacción de las empresas ha sido privilegiar la automatización mediante los *chatbots*. En el campo de la salud, las conversaciones sobre síntomas de coronavirus han sido desarrolladas por el asistente virtual Watson, de IBM, y su competencia que es el Rapid Response Virtual Agent, de Google, ambos utilizados por entidades públicas destinadas a apoyar en la descripción de la sintomatología en EE. UU. (Hao, 2020). También suscita un debate la opción estratégica entre uso de trabajo de bajo

costo bajo el modelo *offshoring* y los *chatbots* en países —como Filipinas— en que la migración hacia los hogares no garantiza seguridad de la información ni de las operaciones para las empresas multinacionales de la industria de *call center* (Einhorn y Alegado, 2020).

Notas de prensa especializada en gestión laboral y management en sector de *call center* empiezan a plantear la noción de un nuevo modelo organizativo que deberá contemplar la incorporación de un plan de continuidad. Las características del mismo son (DMG Consulting, s. f.):

- Conformar un grupo de líderes que serán la primera línea de trabajadores que sabrán reaccionar
- Establecer líneas de comunicación constantes con los agentes en casa, para que tengan retroalimentación. No aislarlos de los acontecimientos de la operación
- Tener reglas claras y justificadas para definir quiénes deben ir al centro de trabajo, proveyéndolos de medios seguros en el transporte
- Asegurar que los contagiados no vayan a trabajar, eso quiere decir asegurarles el empleo y salario
- Asegurar la operación del CRM y de todos los sistemas operativos en la nube, pero con plena seguridad y confidencialidad
- Asegurar que las bases de datos estén disponibles, o por lo menos las de mayor urgencia
- Configurar las PC y auxiliares para su uso en casa
- Establecer un sistema de capacitación en línea
- Asegurar que los trabajadores sientan que la empresa se preocupa por ellos

En la misma línea de interpretar como necesario un replanteamiento del modelo de la organización de los *call center*, se señalan tres caminos futuros: 1) la migración de su infraestructura hacia la tecnología de la nube, con el fin de facilitar y asegurar la operación remota; 2) una relocalización parcial hacia trabajo desde casa u operadores remotos, habida cuenta de los beneficios detectados: mantenimiento del servicio con la misma productividad pero menores costos de administración de personal y de infraestructura; 3) la redefinición de la estrategia del negocio para adaptarse a una futura competencia más aguda en la que el objetivo más importante será sobrevivir más que la obtención de ganancias durante la recesión (“The Future of the Call Center after the Pandemic”, s. f.). Sin embargo, cabe hacer notar la ausencia de una posición respecto a condiciones de trabajo y horarios, tema que deberá ser incluido para una estrategia empresarial integrada. En particular, se ha comenzado a manifestar la necesidad de contar con planes

operativos para la relocalización laboral, la cual no es sino tener contemplada una re-conversión técnica y organizacional que permita tener en funcionamiento el servicio⁴.

5. EL TELETRABAJO EN LOS CALL CENTER EN MÉXICO

Nuestra encuesta fue dirigida hacia trabajadores de *call center* que desde fines del mes de marzo empezaron a ser ubicados en sus domicilios para mantener desde allí las operaciones habituales de su centro de trabajo. Los trabajadores fueron localizados mediante búsqueda en línea y se les aplicó un cuestionario también por ese medio virtual. Iniciamos la encuesta el 23 de abril de 2020 y decidimos terminarla cuando las respuestas mostraron consistentemente similitud y, por tanto, saturación de la metodología, el día 13 de mayo.

En lo que sigue, presentamos los resultados y una primera reflexión sobre los mismos. Cabe decir que solo se tomaron en cuenta las respuestas con una gran coincidencia y también, en su caso, las respuestas que estaban casi equitativamente divididas.

5.1. Precondiciones de la reubicación

Solo se modifica la ubicación espacial del trabajador, se deben mantener el máximo posible de condiciones del modelo laboral anterior y las que se modifiquen deben implicar la afectación mínima de la operación y sus resultados. El empleo y el salario se mantienen. En síntesis, se trata de replicar el trabajo del *call center* pero en las casas de los operadores.

5.2. Características de la población

La población trabajadora que fue encuestada tiene una composición por edad en la que el rango más joven, comprendido entre 21 a 25 años, representa el 48 % del total. Existe un grupo de trabajadores con experiencia previa en *call center* que representan el 52 %, mientras que el restante 48 % está viviendo su primera experiencia laboral. Para el total de la muestra, la experiencia laboral se sitúa en cerca de 5 años.

En las funciones laborales del grupo de trabajadores encuestados predominan ligeramente las de voz: llamadas de entrada, de salida y mixtas, realizadas en total por 56 % de los entrevistados. Las funciones de relacionamiento por texto, como chats y *mailing*, representan el 44 % restante.

⁴ Un tema de interés que se abrirá, en esta y en otras industrias que puedan relocalizar trabajadores, será la creación de una línea de estudios y metodologías para las reconversiones (Véase “Preparing Your Call Centre For Flu Pandemic – Part 2”, s. f.; Schelmetic, 2020)

5.3. Condiciones de la reubicación

i) ¿Quiénes pueden reubicarse?

Los trabajadores fueron consultados en sus empresas previamente acerca de las capacidades de conectividad por teléfono y el internet que poseían en su domicilio, el cual debía ser estable y de alta velocidad, además de contar con un espacio de trabajo.

ii) El equipamiento

Las computadoras con las cuales desarrollan el trabajo desde casa son, en dos de cada tres casos, propiedad de la empresa, la cual formaliza su traslado con una responsiva que garantiza su retorno en las mismas condiciones en que fueron prestadas. Las decisiones para determinar el equipo a utilizar fueron variadas: en algunos casos se le preguntó al teleoperador si contaba con un equipo idóneo (normalmente con Windows 10 y 4 GB en RAM) y se le dio la oportunidad de escoger trabajar con su equipo o con el de la empresa. También ocurrió que se le asignó equipo de la empresa o se le indicó que usara su propio equipo, sin opciones. En todos los casos la empresa proporcionó diademas y software para complementar el equipamiento digital necesario.

iii) Capacitación

Poco más de la mitad de los trabajadores reubicados (56 %) no fueron capacitados para operar en el nuevo contexto. El resto vivió un ejercicio de capacitación diverso: hubo quienes recibieron adiestramiento durante una hora y quienes lo hicieron durante una semana. Se observó que la mayor cantidad de horas de capacitación tuvo lugar para trabajadores de las funciones de texto.

5.4. Desempeño

i) Horarios

Los horarios de trabajo se han mantenido en el 68 % de los casos y, en el 32 % restante, las modificaciones se debieron a cambio del día de descanso o cambios acordados dentro del equipo de trabajo. Es decir, la estructura de la jornada de trabajo se mantuvo o modificó de acuerdo a las normas establecidas.

ii) Gestión laboral

El trabajo en casa es un clon tecnológico del trabajo habitual en el *call center*. Con algunos cambios en conectividad y organización de las tareas con el equipo de cómputo, se han mantenido prácticamente iguales las tareas rutinarias, las soluciones específicas, las metas diarias, las formas de supervisión y, sobre todo, los horarios de trabajo. En algunos casos, se ha agregado el crear grupos de whatsapp para la comunicación de ciertos datos, en otros pocos casos las metas han descendido por el ciclo del mercado que se atiende.

iii) Costos de insumos

Cuando empresa y trabajadores acordaron el cambio de ubicación de los segundos, entre los detalles técnicos y organizativos, no quedó incluido el tema del pago de teléfono e internet y se asumió de modo automático que le correspondía al trabajador. El resultado que observamos es que en 92 % de los casos ese costo lo cubre el trabajador.

5.5. Opinión de los trabajadores

Preguntando a los teleoperadores relocalizados una opinión sobre si les gustaría mantener el trabajo desde casa o bien preferirían regresar al espacio original, surge un abanico de respuestas que se divide prácticamente en tres partes iguales: una prefiere seguir en las nuevas condiciones, otra quiere regresar y una tercera mantiene una posición que podemos llamar “hibrida”.

Esta respuesta nos permite abundar sobre las condiciones en que este trabajo en casa es asumido por las personas implicadas.

Se ha escrito sobre varios inconvenientes para quienes hacen el teletrabajo o trabajo en casa. Es frecuente mencionar que la extensión de la jornada laboral y en general la flexibilidad de tareas y tiempos son causantes de un rechazo y de stress. Pero ¿qué ocurre cuando el trabajo en casa tiene prácticamente las mismas reglas laborales que el centro productivo del cual proviene el trabajador? Los trabajos deslocalizados del *call center* tienen como condición operativa el que sean una réplica del trabajo en el espacio original.

Suponíamos que la experiencia laboral podía ser una de las razones importantes para que los operadores remotos tuvieran una opinión favorable hacia mantener su trabajo en casa o bien regresar al centro laboral, sin embargo, este factor no mostró ser significativo en nuestra muestra. En efecto, puede suponerse que la menor experiencia laboral conlleva la necesidad de mantener cercanía con colegas para poder solventar las dudas operativas y mantener en general un aprendizaje tácito en un contexto laboral tradicional. De modo inverso, puede suponerse que la mayor experiencia laboral permite mayor autonomía y, por tanto, menor interés o necesidad de regresar al centro laboral.

6. CONCLUSIONES

El trabajo en *call center*, que combina TIC y en general bajas condiciones de empleo, empezó a ser un actor del teletrabajo en los años recientes, al mismo tiempo que se desarrollaban tendencias del uso de inteligencia artificial para reemplazar trabajo humano. Ninguna de las dos puede ser consideradas como tendencias definitivas y generalizadas en la industria de *call center*, fuertemente dominada aún por la lógica de reducción de costos de modo clásico como el *offshoring* y la subcontratación laboral. El contexto de globalización económica en que se desarrolla esta industria debe ser considerado como un condicionante para la intensidad y dirección de las tendencias en curso, tanto

las tecnológicas como las organizacionales. Sobre ambos temas planteamos las conclusiones siguientes:

La crisis del Covid 19 permitió la eclosión del teletrabajo en la industria de *call center* y eso allana el análisis de experiencias de América latina al teletrabajo, en estas condiciones particulares. Cabe distinguir entre el traslado masivo de empleados públicos y privados hacia sus casas para retomar labores de modo remoto, pero con discontinuidades (podríamos llamarle el “teletrabajo social”), con el proceso de relocalización de funciones productivas de los *call center*, organizado y estructurado para no mermar la continuidad del servicio de los *call center* (el “teletrabajo empresarial”). En México, este teletrabajo en el cual se vieron implicados *call center* importantes, se torna en una experiencia dentro del proceso generalizado del naciente teletrabajo en la industria de *call center*. Podemos afirmar, por ello, que el teletrabajo nace en México en esta industria a raíz de la pandemia.

Lo que trae como novedad el teletrabajo deslocalizado de los *call center* es la facilidad tecnológica y laboral con la cual contingentes de operadores disciplinados bajo una estricta lógica de tiempos y de monitoreo, se adaptan al trabajo individual desde su casa, cumpliendo las mismas tareas y creando una red de colaboración y de control que es virtual, no física. En otras palabras, *el call center se puede ir a casa*, y esta premisa, si se prolonga en el tiempo, tal como parece, cimbraría los fundamentos organizativos de la industria de *call center* pues el principio básico de la lógica laboral de la misma es el trabajo concentrado físicamente, un principio que se mantiene, aunque avance la automatización, mediante inteligencia artificial, dentro de estos espacios concentrados. No será extraño en el futuro observar nuevos arreglos flexibles que brinden un escenario diferente en la organización del trabajo del *call center*, y las previsiones de consultorías de gestión laboral en estos centros ya lo anuncian como la fase venidera de redefinición del modelo de negocio en la industria de los *call center*.

Lo anterior no implica que se desarrolle un proceso continuo de teletrabajo en la industria de *call center* en México, como tampoco lo es para la industria en general. Creemos que la fuerza del *offshoring* y de la subcontratación será dominante. Pero sin duda abre espacios para un crecimiento de formas de teletrabajo y dar pie a una mayor heterogeneidad organizacional de la industria.

Aunque se han generado informaciones a nivel internacional que dan cuenta de un proceso histórico en el mundo laboral consistente en la migración de trabajadores de los *call center* hacia su casa para seguir laborando desde allí y crear una red remota que sustituye a la concentración de los trabajadores en un espacio único, no se conocen aún estudios en profundidad acerca de estos procesos. La importancia de esta deslocalización del teletrabajo radica en el aprendizaje que se deriva para las empresas y trabajadores del ramo, que están mostrando en la práctica una capacidad para flexibilizar el sitio de trabajo y entrar de lleno al mundo del *home office*.

Esta primera mirada a la revolución laboral silenciosa permite preguntas nuevas para el tradicional centro de contacto: ¿cómo se insertará la flexibilidad que brinda el trabajo en casa en las tendencias a la robotización comunicacional que desplaza trabajo humano, o bien en la tendencia al *offshoring* en la búsqueda de trabajo barato?, ¿podrá haber un *call center* de organización mixta que reduzca costos? La vuelta a la normalidad, tan anhelada para la economía, traerá la semilla de innovaciones importantes en el mundo del teletrabajo y los *call center*.

Con respecto a los posibles escenarios futuros de los *call center* en México, es necesario tomar en cuenta varias dimensiones que influirán tanto en su crecimiento como en las modalidades de trabajo a adoptar, básicamente si el teletrabajo continuará o no como una forma de organización del trabajo importante.

La dimensión más amplia a tomar en cuenta se refiere al rumbo y la intensidad que tomará la globalización en los próximos años. Pocos analistas consideran que la globalización significará un cambio radical hacia economías nacionales aisladas, en cambio, es más frecuente la idea —que ya se esgrimía antes de la pandemia— según la cual los intercambios comerciales y de inversión se producirán sobre todo dentro de cada bloque comercial: en América del Norte, en Europa, etc., reduciéndose relativamente los intercambios comerciales y de inversión fuera de los bloques (Weller et al., 2020). Si esta última fuera la dinámica predominante en la economía internacional, en los *call center* instalados en México en la modalidad de subcontratación, no se darían transformaciones mayores, pues muchos de ellos “sirven” al mercado nacional o al de Estados Unidos. Esta realidad de bloques reforzados en el caso de América del Norte tiene su expresión legal en el T_Mec que entró en vigor el pasado 1 de Julio. Este es un Tratado que en líneas generales “cierra” el mercado de trabajo norteamericano frente a otros países, aunque también pone ciertos candados a México en determinadas ramas de producción como la automotriz. Además, prevé una nueva institucionalidad que tiene como objetivo favorecer procesos democráticos en los sindicatos mexicanos y preservar derechos de los trabajadores.

Un segundo factor a tomar en cuenta es la situación recesiva de la economía global en el presente año y la perspectiva de una recuperación que se estima lenta para los años siguientes. En ese contexto cabe preguntarse por la rentabilidad futura de los *call center* que actualmente operan, acerca de sus planes de continuidad y el volumen de empleo que piensan mantener. Sin embargo, aunque la crisis plantee dificultades derivadas de una posible caída de la demanda, también es posible pronosticar que en determinados sectores económicos pueda darse un aumento de la demanda de los servicios a distancia, ya sean telefónicos, por chat o mediante el uso de otros canales. Ello puede ocurrir por ejemplo en el sector privado de la medicina, en asesorías sencillas relacionadas con el uso de tecnologías digitales o en determinados servicios de reparto a domicilio.

El tercer factor también anterior a la pandemia es el tecnológico. Desde hace años se viene mencionando la posibilidad de automatizar los servicios de voz. Como es sabido,

existen tecnologías capaces de realizar llamadas de manera mucho más eficiente que los propios operadores. Es el caso de Alexa y otros muchos dispositivos que multiplican el número de llamadas sin necesidad de recurrir al trabajo humano (Hualde, 2019). Sin embargo, en este, como en otros muchos sectores “automatizables”, se reconoce que se darán avances en la automatización pero que los operadores colaborarán con los “chatbots” complementando las tareas que estos realizan. En la encuesta ya citada del Instituto Mexicano de Teleservicios, 67 % de los *call center* entrevistados planean acciones de automatización y el 57 % digitalizar áreas claves del negocio (Instituto Mexicano de Teleservicios, 2021, p. 34)

En suma, la experiencia de trabajo a domicilio no es el único factor de transformación reciente del trabajo en los *call center*, pues los entornos macroeconómicos, las culturas organizacionales y los avances tecnológicos influyen en un sector que, como otros, tal vez siga el camino de una organización híbrida que combine lo presencial con lo virtual, el trabajo en el *call center* con el trabajo a domicilio o en otros lugares. La regulación de estas nuevas formas de trabajo planteará nuevos retos a los gobiernos, a las organizaciones de trabajadores y a los trabajadores de manera individual.

REFERENCIAS

- Calvin, Aaron (2020, 24 de marzo). Wells Fargo Demands Call Center Workers Come to Office Despite Coronavirus. *Vice*. <https://www.vice.com/en/article/4ag8qj/im-terrified-wells-fargo-demands-call-center-employees-come-into-work>
- Casilli, Antonio A. (2019). *En attendant les robots, Enquête sur le travail du clic*. Editions du Seuil.
- CES, Comité de Enlace EUROCADRES/CEC, UNICE/UEAPME & CEEP (2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*. https://www.ccooservicios.es/archivos/bbva/20110727_acuerdo_marco_europeo_teletrabajo.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Universalizar el acceso a las Tecnologías de la Información para enfrentar los efectos del Covid 19*, Informe Especial Covid-19, núm. 7.
- Craipeau, Sylvie (2010). Télétravail: Le travail fluide. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, 71, 107-120. <https://doi.org/10.4000/quaderni.534>
- Cuadra, David (2017, 11 de diciembre). Home office call centers, el futuro de las interacciones B2B y B2C. *Call Center News*. <https://www.callcenternews.com.ar/culture/852-hccb>
- 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 sin publicar, Université Aix-Marseille.
- DiMarco, Debra (2018). *Virtual Call Centers: Making Work-at-Home Work*. Alvarez & Marsal https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/article/pdf/virtual_call_center_making_work-at-home_work.pdf
- DMG Consulting (s. f.). *Managing Contact Centers Through Covid 19 Pandemic*. *CrnXchange*. <https://www.crnexchange.com/column/wahagents/dmgconsultingapril2020.asp>

- Doug Alexander (2020, 8 de abril). TD Has Moved 9,500 Call Center Agents Home. Some May Stay There. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-08/td-moves-9-500-call-center-agents-home-and-some-may-stay>
- Einhorn, Bruce & Alegado, Siegfried (2020, 15 de junio). Call Centers Can't Simply Stay Home. *Magzter*. <https://www.magzter.com/stories/Business/Bloomberg-Businessweek/Call-Centers-Cant-Simply-Stay-Home>
- En medio de la cuarentena avanzan los proyectos para regular el teletrabajo (14 junio 2020). *El Cronista*. <https://www.cronista.com/economiapolitica/En-medio-de-la-cuarentena-avanzan-los-proyectos-para-regular-el-teletrabajo-20200614-0009.html>
- Fernandez, Valérie; Guillot, Caroline & Marraud, Laurie. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles? *Revue française de gestion*, 40(238), 101-118. <https://doi.org/10.3166/rfg.238.101-118>
- Fetherolf, Amy (2020, 9 de abril). Call Center Workers Speak Out, Say Companies Need to Do More as Workers Continue to Work in Crowded Centers Amidst the Covid-19 Pandemic. *Communications Workers of America*. <https://cwa-union.org/news/releases/call-center-companies-need-do-more-amidst-covid19>
- Hao, Karen (2020, 14 de mayo). The pandemic is emptying call centers. AI chatbots are swooping in. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/2020/05/14/1001716/ai-chatbots-take-call-center-jobs-during-coronavirus-pandemic/>
- Hualde, Alfredo (2017). *Más trabajo que empleo. Trayectorias laborales y precariedad en los call centers de México*. El Colegio de la Frontera Norte.
- Hualde, Alfredo (2019). *El trabajo y el empleo en la era digital: ¿una nueva ola de precarización?* QUIT Universidad Autónoma de Barcelona. Working Paper Series, N. 24 disponible en <https://ddd.uab.cat/record/211213>.
- Hualde, Alfredo & Micheli, Jordy (2016). The evolution of call centers and the implications for service quality and workforce management in Mexico. En René Hernández, Alfredo Hualde, Nanno Mulder & Pierre Sauvé (Eds.), *Innovation and internationalization of Latin American services* (pp. 177-194). United Nations ECLAC; El Colegio de la Frontera Norte. <https://www.cepal.org/en/publications/40301-innovation-and-internationalization-latin-american-services>
- Instituto Mexicano de Teleservicios (2015). *Censo Nacional de Centros de Contacto*. Autor
- Instituto Mexicano de Teleservicios (2016). *Censo Nacional de Centros de Contacto*. Autor
- Instituto Mexicano de Teleservicios (2017). *Censo Nacional de Centros de Contacto*. Autor
- Instituto Mexicano de Teleservicios (2018). *Censo Nacional de Centros de Contacto*. Autor
- Instituto Mexicano de Teleservicios (2019). *Censo Nacional de Centros de Contacto*. Autor
- Instituto Mexicano de Teleservicios (2020). *Contact Forum*, no.92. Autor.
- Instituto Mexicano de Teleservicios (2021). *Contact Forum*, no. 95. Autor.

- Juárez, Blanca (2020, 14 de diciembre). La pandemia moldea el modelo del home office en México. *El economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/La-pandemia-moldea-el-modelo-del-home-office-en-Mexico-20201214-0044.html>
- Matthews, Kayla (s. f.). Should Call Centers Let Employees Work Remotely? *RingCentral*. <https://www.ringcentral.com/us/en/blog/should-call-centers-let-employees-work-remotely/>
- Messenger, Jon C. & Lutz Gschwind (2016). Three Generations of Telework: New ITCs and The (R) evolution from home office to virtual office, *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Metzger, Jean-Luc & Cléach, Olivier (2004). Le télétravail des cadres: entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du Travail, Elsevier Masson*, 46(4), 433-450. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2004.09.001>
- Micheli, Jordy (2012). El sector de call centers: estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera Norte*, 23(47), 145-169. <https://doi.org/10.17428/rfn.v24i47.817>
- Nowitz, Mandi (2017, 22 de diciembre). *Benefits of Telecommuting for Call Centers*. <https://www.tmcnet.com/channels/call-center-scheduling/articles/436127-benefits-telecommuting-call-centers.htm>
- On-Premise Vs Remote Call Center Agents: The Pros and Cons (2018, 11 de septiembre). *Unicom Teleservices*. <https://www.unicomcorp.com/blog/on-premise-vs-remote-call-center-agents/>
- Preparing Your Call Centre For Flu Pandemic – Part 2 (s. f.). *Contact Center World*. <https://www.contactcenterworld.com/view/contact-center-article/preparing-your-call-centre-for-flu-pandemic-part-2.aspx>
- Pressman, Aaron (2020, 30 de abril). How T-Mobile shifted 12,000 call center employees to work from home in less than two weeks. *Fortune*. <https://fortune.com/2020/04/30/t-mobile-call-centers-coronavirus-remote-work-from-home/>
- Reynoso, Alejandra (2018). Iniciativa con proyecto de decreto que reforma decreto que reforma el artículo 311 y adiciona el capítulo xii bis la ley federal del trabajo en materia de teletrabajo. *Gaceta del Senado*. https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_del_senado_documento/83881
- Rodríguez Moreno, Diana Cristina (2017). Legislación Laboral para el Teletrabajo. *Principia Iuris*, 14(27), 166-183. <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/piuris/article/view/1406/1300>
- Rovira, Luis (2020, 6 de julio). El teletrabajo en la legislación mexicana. *Blog auren*. <https://auren.com/mx/blog/el-teletrabajo-en-la-legislacion-mexicana/>
- Schelmetic, Tracey E. (2020, 23 de marzo). Virtual Call Center Agents During the COVID-19 Pandemic. *Call Center Management*. <https://www.tmcnet.com/channels/call-center-management/articles/444876-virtual-call-center-agents-during-covid-19-pandemic.htm>
- Statista Research Department (2020, 4 de noviembre). Market size of the call center market worldwide from 2012 to 2017, by region. *Statista Research Department*. <https://www.statista.com/statistics/881033/call-center-market-size-region/>

TeleworkEmployer (2015, 8 de octubre). *Should You Work In a Virtual Call Center?* <https://remoteworksource.com/virtual-call-centers/>

The Future of the Call Center after the Pandemic (s. f.). *iNextrix Technologies*. <https://inextrix.com/blog/call-centers-future-after-pandemic/>

Weller, Jürgen; Gómez Contreras, Matías; Martín Caballero, Ángel & Ravest Tropa, Javiera (2020). *El impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 en los mercados laborales latinoamericanos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Yamazaki, Makiko & Nitta, Yuki (2020, 6 de marzo). Call centers expose fault line in Japan's pandemic fight. *The Japan Times*. <https://www.japantimes.co.jp/news/2020/05/06/business/corporate-business/call-centers-expose-fault-line-japans-pandemic-fight/#.XtICxjpKhPY>

ALFREDO HUALDE ALFARO

Es profesor-investigador en El Colegio de la Frontera Norte en Tijuana, México desde 1990. Maestro en Economía y Política Internacional por el CIDE y Doctor en Estudios Latinoamericanos por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Recientemente su trabajo se ha centrado en la investigación de las trayectorias laborales y la precariedad en México en diferentes ocupaciones, profesiones y regiones. <http://orcid.org/0000-0002-4266-2761>

JORDY MICHELI

Es Profesor-Investigador del departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Azcapotzalco. Es Maestro en Economía por la UNAM y Doctor en Diseño-Estudios Urbanos por la UAM. Su campo de investigación es la transformación de distintos sistemas de producción de servicios y manufacturas, en interacción con los factores tecnológicos, económicos y territoriales. Ha escrito diversos artículos sobre la industria de *call center* en México.

<https://orcid.org/0000-0002-7654-0842>

Referencia normalizada

Hualde Alfaro, Alfredo & Micheli, Jordy (2021). Teletrabajo y call center. La experiencia mexicana durante la pandemia en 2020. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 7, 33-55. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.92>