

# **SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS Y EL MERCADO LABORAL: UN ANÁLISIS DE LA TERCERIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES CONTACT CENTER EN ARGENTINA**

Seudónimo: Sebas

## **ABSTRACT**

La presente investigación dirige su atención al sector de Empresas Tercerizadoras de Servicios de Contact Center (ETCC). Se realiza un análisis del dinamismo y evolución de las firmas en cuanto a su establecimiento y expansión desde la post-convertibilidad al presente. Las mencionadas exploraciones tienen como objetivo identificar las bases y determinantes que tienen las estrategias de crecimiento y localización de estas actividades y, en función de lo hallado, especificar las implicancias que las regulaciones del mercado laboral podrían tener sobre ellas. Además, se propone extrapolar los resultados al Aglomerado Gran Rosario en búsqueda de identificar conclusiones en materia local.

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante la segunda mitad del siglo XX, el proceso de internacionalización de los capitales, denominado globalización de los mercados, acompañado del incremento en los flujos comerciales hacia el exterior de las fronteras nacionales, ha impulsado una profunda transformación del modo de producción. La globalización económica implica dos dinámicas que son paradójicamente complementarias: por un lado, la fragmentación del proceso productivo en varias secuencias separadas y, por otro, la posterior reintegración geográficamente estratégica de las actividades, dándoles un mayor nivel de especialización y aprovechando las externalidades de las economías de escala. Sería inverosímil separar de ese proceso de transformación el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), que ha permitido la externalización de actividades y la transnacionalización de la producción<sup>1</sup>, propiciando como nunca antes las relaciones entre las personas y las empresas, y facilitando la posibilidad de interacción, que antes era impensada entre diferentes lugares.

Lo mencionado concluye que en la actualidad los empresarios -y la sociedad en su conjunto-, concurren a una fase donde las barreras espaciales se desvanecen, lo cual les permite explotar las menores diferenciaciones territoriales con buenos resultados. Por eso mismo las empresas se trasladan allí donde haga falta, y subcontratan y deslocalizan la parte del proceso productivo que les convenga para obtener mayores ganancias.

Son apreciables las implicancias que la transformación del modo de producción tiene sobre el trabajo, cambiando de éste no sólo la lógica de su organización sino también su propia naturaleza en lo que respecta a su contenido y condiciones.

Es en este escenario que los servicios empresariales a distancia (SED)<sup>2</sup> adquieren una pronunciada importancia económica, por operar de forma especializada y desde localizaciones geográficas estratégicas.

La República Argentina tras el abandono de la paridad cambiaria (peso-dólar) a partir de mediados del 2001, empezó a recibir una creciente afluencia (derivada de los procesos globales de deslocalización de la cadena productiva) de empresas que querían desarrollar sus actividades en el país, que hoy por hoy comprenden de forma masiva empleos del sector servicios.

---

<sup>1</sup> A lo largo del trabajo se utilizará indistintamente los conceptos tercerización, externalización, subcontratación y outsourcing para hacer referencia a la contratación de una firma que realice determinada actividad perteneciente al mismo proceso productivo que lleva adelante la empresa empleadora. Por otro lado, los conceptos deslocalización, transnacionalización y offshoring indican la subcontratación fuera de las fronteras nacionales.

<sup>2</sup> Su provisión consiste en la prestación a distancia de una serie de funciones consideradas secundarias, como las tareas administrativas periódicas o rutinarias, la asistencia técnica, la atención al consumidor o los servicios de post-venta.

Desde la salida de la crisis de principios de siglo, se han comenzado a asentar un grupo de empresas, como proveedoras de SED, junto con las cuales se consolidó también un conjunto de nuevas actividades de servicios, que se valen de la exportación tanto o más que del mercado doméstico para impulsar su evolución y desarrollo. Entre estas nuevas prácticas, se destacan el tratamiento de datos, la administración de reclamos y los servicios básicos de Call Center (el telemarketing y la asistencia post-venta), donde los últimos representan, a nivel mundial, una de las actividades con mayor capacidad de creación de empleos del sector servicios.

La impresionante expansión de los Call Center Offshore, lo cual trae acarreado el aumento del número de empresas y de empleados que se vinculan al sector, localizados desde plataformas estratégicas en algunas de las grandes ciudades argentinas (Rosario, Córdoba y Buenos Aires) ha sido una de las principales fuentes de trabajo formal para los jóvenes argentinos<sup>3</sup>.

La introducción realizada enfatiza la importancia de las prestaciones del referido sector, la misma ha motivado la temática de estudio del presente trabajo, el cual se centra no solamente en el análisis de la evolución de las empresas que brindan servicios de Contact Center y Call Center en Argentina, sino que además pretende identificar los factores que han promovido la localización de las mismas en el país y las implicancias que han tenido -y pueden tener- las regulaciones del mercado laboral. Es a partir de las conclusiones obtenidas que se estudiará en qué medida las particularidades que hoy tiene el mercado laboral del Aglomerado Gran Rosario representan o no oportunidades para la localización y el desarrollo de estas empresas.

Específicamente este escrito se propone responder a las preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que han determinado la localización de las Empresas Tercerizadoras de servicios de Contact Center (ETCC) en la Argentina y cómo ha sido su desempeño en el periodo 2000 - 2017?
- ¿Qué tipo de regulaciones sobre el mercado laboral son aptas para promover el crecimiento de estas actividades?
- ¿Presenta el Aglomerado Gran Rosario características que puedan fomentar la localización de las empresas en la región?

Se espera que la respuesta a estas interrogantes se presente con el cumplimiento de los siguientes objetivos:

---

<sup>3</sup> *Software y servicios Informáticos. Plan estratégico SSI 2004-2014. Plan de Acción 2004-2007.* Ministerio de Economía y Producción. Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa (apartado dedicado a la industria de call centers).

a) Objetivos generales:

- Identificar los determinantes de la localización de las actividades de Contact Center en Argentina y diagnosticar su desempeño en el periodo 2000 - 2017.
- Indagar sobre las implicancias que pueden tener las regulaciones del mercado laboral del sector de ETCC.
- Evaluar si los atributos del Aglomerado Gran Rosario (en cuanto a características de la oferta laboral) promueven este tipo de actividades.

b) Objetivos específicos:

- Explorar la vinculación existente entre la localización de esas firmas en el país y la flexibilidad salarial y las características de la población que conforma la oferta laboral en el periodo 2000 - 2017.
- Analizar la estructura interna y, por ende, la forma de organización del trabajo y las relaciones laborales de las empresas de CC en el periodo 2000 - 2017.
- Relacionar la localización y relocalización de las ETCC con la situación cambiaria del país durante el período 2000 - 2017.
- Ahondar sobre los indicadores que señalan la evolución del empleo generado por el sector durante periodo 2000 - 2017
- Examinar la información recolectada sobre el AGR reflexionando sobre la posibilidad de localización de las firmas en la región.

Metodológicamente, la recopilación y posterior revisión bibliográfica, actualizada sobre la problemática abordada, nos permitirá arribar a conclusiones referidas a las variables que han motivado la localización de las empresas estudiadas en el país, así como también evaluar su desempeño en el período de estudio y las posibles consecuencias que han provocado las ya aplicadas regulaciones al mercado laboral y las que podrían desencadenar nuevas prácticas. Luego, es a través del examen de los principales indicadores de actividad económica y de mercado laboral, y de la inspección de datos estadísticos oficiales sobre el Aglomerado Gran Rosario, que se realizará la labor de diagnóstico, sobre la región, para dilucidar en qué medida la misma puede representar una localización favorable a estas actividades.

Con el fin de concretar todo lo propuesto es que el trabajo se organizará de la siguiente manera. En primer lugar se establecerá el marco teórico, el cual presenta las premisas sobre las que se apoya el investigador. A continuación, en la sección "Crecimiento y evolución de los Contact Center en Argentina" se incursionará y se hará descripción de la evolución histórica que han tenido las firmas desde su etapa de mayor asentamiento en el país, en la primera década del presente siglo, hasta los tiempos más actuales. En tercer

lugar se presentan algunos resultados, obtenidos de la bibliografía citada, en lo que respecta a las características internas de las empresas de CC, poniendo foco en aquellas que se considera forman parte de la planificación estratégica de las firmas del sector para la reducción de costos, y es a través de algunas reflexiones posteriores que se intenta arribar a conclusiones sobre el impacto que tienen las estrategias de localización y de conformación estructural de estas empresas sobre las condiciones de trabajo y de empleo del sector. En una sección posterior, utilizando los datos y conclusiones presentados se evaluarán las implicancias de las regulaciones al mercado laboral y qué prácticas pueden impulsar el desarrollo. Y por último se hace examen de los principales indicadores del mercado laboral del Aglomerado Gran Rosario para esclarecer en qué medida la región puede representar una localización favorable a estas actividades.

## 2. MARCO TEÓRICO. UNA BREVE RESEÑA DE LA LITERATURA.

“Los mayores adelantamientos en las facultades o principios productivos del trabajo, y la destreza, pericia y acierto con que éste se aplica y dirige en la sociedad, no parecen efectos de otra causa que de la división del trabajo.”

Adam Smith, *La riqueza de las naciones* (1776)  
I, i, ed. Ediciones Folio, Barcelona 1999, p. 48.

Los fenómenos sobre los cuales se dará examen en el siguiente estudio, a saber, la tercerización y la deslocalización de las actividades productivas, son sin duda derivados del principio de la división del trabajo ya planteado por Adam Smith (1776). Para el padre de la economía política, es la división del trabajo, tarea que consiste en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes quehaceres y roles, el instrumento clave para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia en la economía, y por tanto un aumento en la riqueza de las naciones. Este mismo argumento, ya había sido defendido incluso antes de que lo hiciera Adam Smith. William Petty (1623 - 1687) señaló la importancia social del trabajo, aunque lo hizo de modo disperso a lo largo de sus escritos, lo que dificulta su reconstrucción. Sin embargo, según dice Schumpeter<sup>4</sup> encontramos en la obra de Petty todo lo que Smith iba a decir a propósito de la división del trabajo.

Ludwig Von Mises (1927) ha llevado las implicancias del principio de la fragmentación del trabajo aún más lejos que sus predecesores, atribuyéndole al mismo no solamente la capacidad de aumentar la productividad, sino que además la absoluta responsabilidad sobre todo el proceso de civilización: *“Fue la división del trabajo la que hizo*

---

<sup>4</sup>Schumpeter, J.A. (1954); *History of Economic Analysis*, ed. Elisabeth Boody Schumpeter

*del hombre, débil y físicamente inferior a la mayor parte de los animales, el dominador de la tierra y el creador de las maravillas de la técnica. Sin la división del trabajo hoy no aventajaríamos desde ningún punto de vista a nuestros progenitores de hace mil o diez mil años”.*

Por tanto, el investigador parte de la premisa de que el producto derivado de organizar la vida económica bajo la especialización acarrea ventajas para todos los individuos de la sociedad.

Del principio señalado, a lo largo de la historia, se han derivado diversos factores que inciden en las mutaciones de las estructuras económicas, si consideramos aquellos que en los últimos decenios han modificado las estructuras urbanas, entre los más relevantes puede resaltarse la siguiente componente: *“transformación de la base económica urbana”*. Ésta, en términos más sencillos, se define como el cambio de las funciones-actividades económicas en las áreas urbanas. Durante la década del setenta un proceso de este índole ha cobrado una gran importancia, impulsado en parte por la creciente ola de *terciarización* de la mano de obra y de la economía. Tal es este proceso, que uno de los hechos típicos del sistema postindustrial es el crecimiento generalizado de las ciudades terciarias especializadas, en contraste con la atonía de los centros industriales tradicionales (A. Precedo, 1996).

La **terciarización** es una transformación económica y social que consiste en un aumento de las actividades del sector terciario (sector servicios). Frecuentemente ha implicado que su forma de trabajo propia se difunda por todas las partes del proceso productivo, *terciarizándolas*. También en numerosos casos, el proceso de terciarización impulsó la contribución del sector servicios, haciéndola superadora a la del sector secundario (industrial).

Con la globalización, que se ha manifestado con toda extensión desde mediados de los noventa, la reestructuración productiva que ha caracterizado a la economía internacional desde los años setenta se ha completado, y junto con la consolidación de la revolución tecnológica e informática y las nuevas formas de regulación de la economía y de la sociedad, comienza a definirse un nuevo ciclo económico a largo plazo (OCDE, 1999). Se puede aceptar que el proceso de globalización significa un aumento de la competencia de los mercados y por tanto, nuevas necesidades de demandas y de servicios de las empresas y economías locales para poder ajustarse al escenario de competencia global creciente (Welfens et al., 1999). En todo caso, el aumento de la competencia en los mercados, hará que los ajustes de proceso, producto y organización ocasionen menores costos. Para

adquirir mayor escala competitiva las empresas tienen diversas alternativas, como los acuerdos de asociación, la externalización o la subcontratación (Vázquez Barquero, 2000).

La eliminación de las barreras espaciales, causa de la globalización y el desarrollo tecnológico, ha permitido que la fragmentación de la producción deje en segundo plano el interior de los talleres y fábricas, para extenderse más allá otorgando importancia a lo geográfico y espacial. La adopción de formas más flexibles de organización de las empresas y las nuevas estrategias territoriales que se aplican, permiten a las firmas utilizar más eficientemente los atributos territoriales y obtener así ventajas competitivas (Vázquez Barquero, 2000). Grandes firmas utilizan la estrategia de deslocalizar funciones administrativas, lo que requiere de proveedores con cierto nivel de competencias, esto explicaría la emergencia de empresas de asistencia empresarial que brindan servicios a terceros y que se especializan en gestionar a distancia operaciones empresariales de áreas no estratégicas (a propósito véase Piña, 2005; Martínez et al., 2008; López et al., 2008). La **deslocalización** (*offshoring*) se entiende como la subcontratación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos. Incluye procesos como producción, manufactura, servicios e incluso innovación o investigación y desarrollo. La producción propia de la deslocalización puede proceder de una filial de la propia empresa, localizada en un país distinto al de la empresa original. Es decir, existe una operación en el exterior, que pertenece a la misma empresa, lo cual le da un mayor nivel de control. O bien los bienes o servicios pueden provenir de una empresa independiente, localizada en un país distinto al de la empresa original. En otras palabras, existe una operación en el exterior, que además se terceriza o externaliza (Canals, 2006).

La globalización económica que primeramente implica la fragmentación del proceso productivo en varias secuencias geográficamente separadas, es seguida por una integración inédita a escala global de la administración, de la comercialización y de las actividades orientadas al comercio (la venta, el marketing y la distribución). Por tanto, en la actualidad, la prestación de servicios a las empresas se encuentra inmersa en el proceso de desintegración vertical de las firmas. Los empleos del sector servicios se han visto alcanzados por estas estrategias en tareas y funciones consideradas accesorias. Entre las actividades más afectadas se encuentran las de telecomunicaciones (Del Bono y Leite, 2016). Según comentan especialistas en el tema, la tensión entre integración y fragmentación, que exige la estandarización y automatización de un sinnúmero de funciones y procesos, se resuelve en espacios como los Call Center y los Contact Center (Del Bono y Henry 2008).

A lo largo de la investigación, cuando se hable de un Call Center (CC), se estará haciendo referencia a un centro de llamadas telefónicas, un sistema de administración y gestión que utiliza un solo canal, el telefónico, y cuya principal actividad es la recepción o emisión de información, la cual se realiza de manera rápida y concisa con una atención exclusiva entre el usuario y el teleoperador. En cambio, el concepto de Contact Center, es más abarcativo, ya que hace referencia a una central que maneja más canales para la recepción/emisión de la información (llamadas telefónicas, correos electrónicos, fax, y comunicaciones online, incluyendo la mensajería instantánea a través de las redes sociales).

Hoy en día, la variedad de labores que se realizan desde un CC es muy amplia, debido al perfeccionamiento de este soporte, lo que lo ha convertido en un potente canal de difusión y de relevamiento de información -desde y hacia el mercado- con una llegada verdaderamente masiva. En este sentido, la diversidad de situaciones que pueden encontrarse asociadas a la actividad de quienes se desempeñan como agentes telefónicos es muy importante. A respecto de este tema, la recopilación de literatura académica realizada en el trabajo de Andrea Del Bono y María Noel Bulloni (2008) muestra la mucha atención que se ha prestado a esa heterogeneidad, y además el hecho de que hoy es generalmente aceptado que, a pesar de esas diferencias, el empleo en los Call Centers debe distinguirse de otros trabajos de servicios y de oficina, ya que es la propia naturaleza de su proceso de trabajo lo que representa un rasgo distintivo que marca la diferencia. A respecto, Batt y Moynihan (2002), han distinguido tres modelos de Call Centers: 1) los taylorizados orientados a la producción masiva, 2) los que tienen predominio de la lógica de la prestación de servicios profesionales y 3) los que tienen una forma híbrida de servicios de masas-customizados, es decir, los masivos pero con preocupación por el cliente. También, como han reseñado Taylor y Bain (2002; 2005) existen subespecies, de Call Centers. Por otro lado Kinnie y Purcel (2000), establecen el contraste entre CC con predominio de *ejecución de tareas repetitivas*, con un control muy fuerte y otros, donde el trabajo *relacional* con el que se construye la interacción con los clientes es el factor distintivo. Sobre este tema, la evidencia empírica recolectada, ha permitido distinguir características diferenciadas sobre los distintos tipos de tareas y trabajos de teleatención, a los cuales se les asignan diferentes importancias relativas en cuanto a criterios cuantitativos y/o cualitativos de definición de objetivos y de evaluación de resultados. Para Taylor y Bain (2002; 2005) la diferencia yace entre los call centers que ejecutan operaciones sencillas, repetitivas, de bajo valor agregado, en los que el rendimiento se mide a través de estrictos parámetros cuantitativos y los que prestan servicios especializados con tiempos más "relajados" y un



grado mayor de autonomía (help desk técnicos) en los que los resultados no se miden en términos de cantidad (llamadas atendidas) sino, en base a la calidad de la atención.

En la Argentina existe hoy en día un conjunto de empresas, en su mayoría subsidiarias de firmas globales, que se han consolidado como proveedoras de servicios offshore. Entre esos servicios se diferencian dos tipos de prestaciones: las más o menos rutinarias y los servicios más especializados y con mayor contenido técnico. En el primer grupo encontramos la recopilación y tratamiento de datos, la administración de reclamos y los servicios básicos de call centers (el telemarketing y la asistencia post venta), y en el segundo grupo, de los requieren una mayor especialización y una alta calificación, encontramos el diseño y administración de sitios web, los servicios de contabilidad y los servicios de procesos empresariales y tecnológicos. (Piña, 2005).

El afianzamiento de empresas Offshore en el país, constituye un elocuente ejemplo de la antes mencionada expansión de las tendencias de tercerización y de deslocalización a escala global. La creciente propensión a la subcontratación de servicios de atención al cliente, a través de la contratación de una empresa especializada en gestionar las operaciones de Call Centers y Contact Center, se ha visto reflejada en el caso argentino en el crecimiento explosivo de la actividad de los CC tercerizados y en la conformación del sector de Empresas Tercerizadoras de Call Centers (ETCC) (Del Bono, 2008).

La importancia que tiene hoy para el sector de ETCC la exportación de servicios nos lleva a considerar que el así llamado “boom” de los Call Centers offshore (CC offshore) confirma la evolución de algunas ETCC, que comenzaron brindando servicios poco complejos y poco especializados y que ahora incursionan en el terreno de la exportación como proveedoras de Servicios Empresariales a Distancia (SED) de mayor valor agregado (Del Bono, 2008). En el siguiente apartado se realizará un análisis de la evolución de estas actividades en el país desde su asentamiento hasta la actualidad.

### **3. CRECIMIENTO Y EVOLUCIÓN. LOS CONTACT CENTER EN ARGENTINA.**

#### **3.1 RECORRIDO HISTÓRICO.**

A partir del año 2002 comenzó en la Argentina la consolidación de un grupo de empresas especializadas en la externalización de diferentes fases del proceso de negocios, tales como a las que se orientan las prestaciones de Contact Center, que han tenido un crecimiento sostenido a lo largo de la última década (Del Bono, 2016).

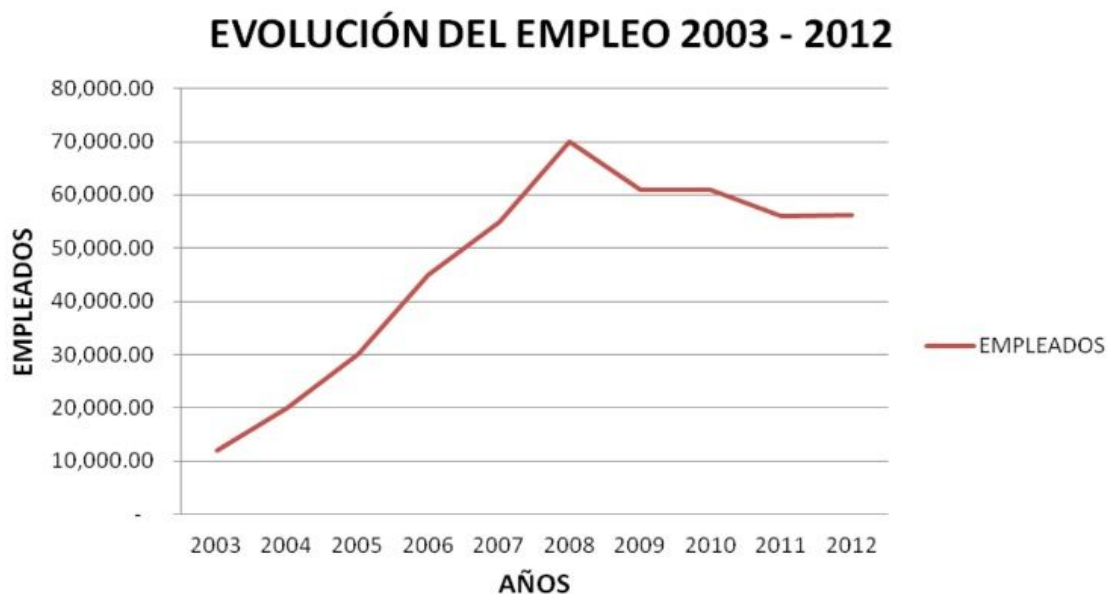
La etapa que abarca desde el año 2002 hasta finales del 2008, constituye el periodo de mayor expansión de las firmas. Se ha podido constatar además que las diez empresas de comercialización de servicios más importantes del país durante ese lapso eran

compañías filiales o subsidiarias de grupos multinacionales, que estaban nucleadas en un sector dominado por la IED. Éstas se impusieron en el mercado local y lideraron la expansión del mercado de offshoring de servicios (Del Bono, 2010)<sup>5</sup>

En términos de generación de empleo, el sector formado por esta actividad posibilitó el ingreso al mercado laboral de miles de jóvenes, que tuvieron la posibilidad de acceder a un trabajo registrado y formal. Esto impulsado por el inicio de prestaciones de servicios a usuarios ubicados en Estados Unidos, en España, y en otros países de la región. Además las empresas asumieron la gestión de información y procesos de negocio que con anterioridad gestionaban directamente las mismas compañías que se transformaron en sus grandes clientes (bancos, operadores turísticos, operadoras de telecomunicaciones, empresas de software y servicios informáticos, entre otros) (Del Bono, 2016).

Cuando se acude a los datos disponibles, según la información publicada por la Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC), el sector llegó a la cumbre de su expansión durante el 2008, generando cerca de 70.000 empleos -Ver Gráfico 1-, lo que superó por gran margen los 45.000 de finales de 2006 (CACC, 2013).

Gráfico 1



Fuente: Cámara Argentina de Centros de Contacto (2013), Dossier de prensa, Bs. As.

<sup>5</sup> A pesar de las fusiones y adquisiciones que se han registrado desde 2002 a la actualidad, la conformación del sector de telemarketing sigue estando hegemonizada por grandes firmas internacionales. Se mencionan a continuación, las empresas de telemarketing, según información actualizada al 2015 por la Cámara Argentina de Centros de Contacto: Aegis Argentina; Allus Argentina; Apex America; Arvato; Atento; Cat Technologies Argentina S.A.; Clienting Group S.A.; Hycite; Indicom SA; Multiconex; Next; Plus SA; PYD; Task Solutions; Tecnovoz; Telemercado; Teleperformance; TeleTech; V/N Global BPO; Voicenter SA; Xerox.

En lo referido a las exportaciones de servicios, en el año 2007 representaron un 38% del total facturado, lo que también forma parte de uno de los puntos más altos de la etapa de expansión (Frost y Sullivan, 2008). Pero a finales del 2008, por primera vez se mostró una tendencia decreciente, este evento marca el inicio de un nuevo ciclo para las ETCC que reorientaron sus operaciones hacia el mercado interno, durante ese año las operaciones offshore descendieron al 33% de la facturación total del sector (Convergencia 2008).

De allí en más, esta tendencia de retroceso de las exportaciones de servicios se profundizó aceleradamente. Los datos sectoriales publicados por la Cámara empresarial -mediados 2013- indican que el peso de la facturación offshore representó tan sólo el 5% de la facturación total del sector. El impacto del nuevo enfoque, orientación hacia el mercado interno, también se ha manifestado en la información sobre la creación de empleo, que descendió de su punto más alto en 2008, a 56.200 empleos a finales de 2012 (CACC, 2013).

A partir del 2008, se observa además un proceso de relocalización masiva de los centros de llamadas al interior de la Argentina. Según datos de la Cámara Argentina de Centros de Contacto, para el 2013 el 69% del empleo del sector estaba radicado en el interior del país. Esta misma dinámica de relocalización, pudo verse también a escala internacional, ya que ha habido una deslocalización de los servicios de teleatención que se prestaban desde la Argentina, a otros países de la región. En los últimos años la región andina conformada por Colombia y Perú, superaron a los mercados que conforman el cono sur (Chile, Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia), no sólo en el volumen de las operaciones sino también en la generación de puestos de trabajo. Actualmente, Centroamérica y el Caribe, son considerados los nuevos polos de servicios offshore (Pron-Perú, 2015), donde hace algunos años han comenzado a instalarse las grandes empresas multinacionales especializadas en la comercialización de servicios.

La falta de un relevamiento de datos de forma sistemática, periódica y específica dificulta el análisis preciso de la evolución del sector<sup>6</sup>, a pesar de ello la exhaustiva búsqueda de artículos periodísticos, conferencias de prensa y trabajos académicos orientados a las empresas de Contact Center, permiten realizar un acercamiento a la situación actual de la Argentina sobre esta temática.

El mercado de los Call Center, emplearía actualmente 50.000 trabajadores, el 40% se concentra en la provincia de Córdoba, seguida por Capital Federal con un 20% y Tucumán, Chaco, Mendoza y Santa Fe que ostentan entre el 14% y el 8% de la fuerza

---

<sup>6</sup> A propósito la CACC anunció que para Julio del 2018 estará disponible el Monitor Estadístico Nacional Sectorial y el Índice de Costos del Sector con el propósito de fortalecer la competitividad de la actividad en el país. Véase <http://www.cacc.org.ar/la-cacc-implemento-nuevas-herramientas-estadisticas-la-competitividad-los-centros-contacto/>

laboral del sector. La situación parece ser muy delicada, se estima que cerca del 30% de esos empleos están en riesgo. Esto debido a un continuo traslado de las compañías a países como México, Colombia y Paraguay, sumado al acrecentamiento de la importación de servicios por las Pymes locales. En adición, debe mencionarse que las exportaciones de servicios que representaban un 38% sobre el total, en el 2007, hoy en día conforman menos del 1% de la prestación total de servicios<sup>7</sup>.

### **3.2 VARIABLES QUE IMPULSARON LA EVOLUCIÓN.**

Es a partir del repaso histórico y de la exposición de los primeros datos que puede empezarse a dimensionar la importancia de las prestaciones de servicios de las que se está hablando. Por ello mismo, cabe preguntarse: ¿Qué características presentaba la República Argentina, a comienzos de siglo? que llevó a la primera concentración de empresas del sector en el país, generando en su punto máximo cerca de 70.000 puestos de trabajo formal. Así como también debe indagarse sobre los aspectos que han cambiado desde ese entonces, lo cual ha desencadenado una sistemática pérdida de puestos laborales por la emigración de las compañías a otros países, principalmente de la región.

Primeramente puede señalarse que las firmas prestadoras de servicios de teleatención han dejado de encontrar en el país las condiciones extremadamente favorables que hallaron a la salida de la crisis económica del año 2001. Específicamente, por ese entonces los salarios argentinos eran los comparativamente más bajos de toda América Latina (ATKearney, 2007), había niveles históricos de desocupación -según datos del INDEC en el 2001 se alcanzó una tasa de desempleo de 21,5%- , y también se contaba con la existencia de una fuerza de trabajo compuesta por jóvenes con buenos niveles de cualificación y con mucha necesidad de trabajar. Bajo el escenario de recuperación económica que inició en 2003 han tenido lugar una serie de fenómenos que se considera han influenciado en el deterioro del sector:

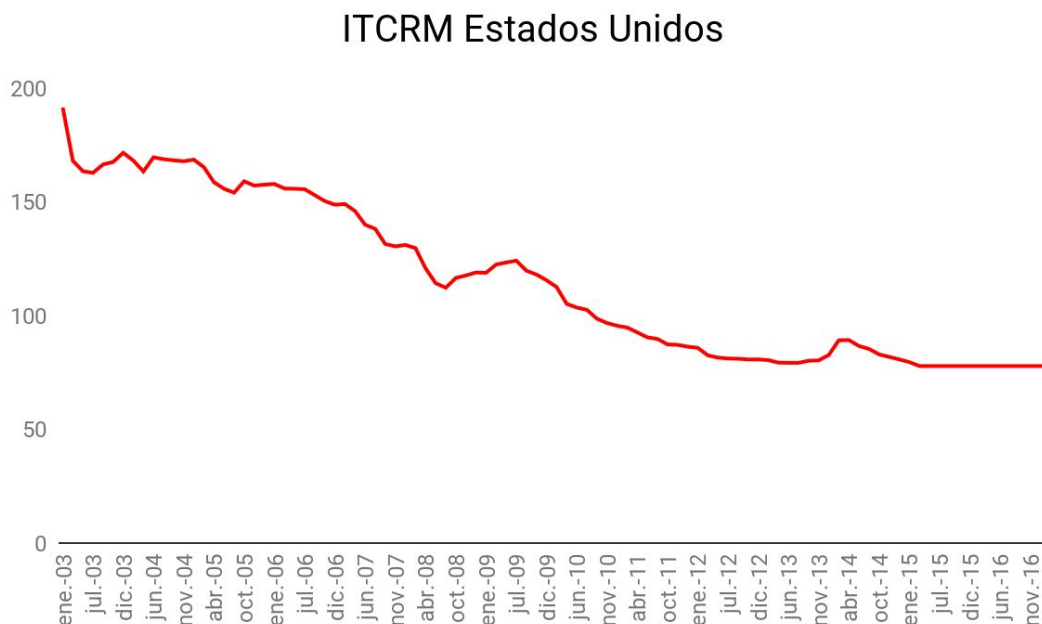
- a) Se produjo una paulatina apreciación del peso frente al dólar en términos reales, si bien no es 100% exacto, el tipo de cambio real otorga un buen proxy de la condición de competitividad del país. El Índice de Tipo de Cambio Real Bilateral Estados Unidos pasó de 191,36 en enero del 2003 a 86,36 en enero del 2017 -Ver gráfico 2-<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Sobre estas cuestiones véanse los artículos publicados en <https://www.cronista.com/negocios/Por-el-coste-laboral-multinacionales-mudan-sus-call-centers-de-Argentina-20170331-0019.html> y también en [http://www.iprofesional.com/notas/252876-despido-empleo-desempleo-talento-Se-perdieron-20000-puestos-de-trabajo-en-los-call-centers?page\\_y=0](http://www.iprofesional.com/notas/252876-despido-empleo-desempleo-talento-Se-perdieron-20000-puestos-de-trabajo-en-los-call-centers?page_y=0)

<sup>8</sup> Para la construcción del gráfico se utilizaron datos oficiales del sitio web del BCRA. [www.bcr.gov.ar](http://www.bcr.gov.ar)

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCRA.

- b) Además hubo un mejoramiento general del nivel de salarios de la economía en su conjunto. Esta afirmación puede apreciarse en la línea roja del -Gráfico 3-<sup>9</sup>, la cual representa el cociente de las variaciones porcentuales -Respecto a Oct. 2001- del Índice de Salarios (IS) -numerador- y del Índice de Precios al Consumidor<sup>10</sup> (IPC) -denominador-. Es decir:

$$\frac{[(IS_i / IS_b) - 1]}{[(IPC_i / IPC_b) - 1]}$$

Donde el subíndice (b) indica un valor fijo en cada caso, que es el que toman los índices de Salarios y de los Precios al Consumidor para octubre del 2001, y el subíndice (i) hace referencia a los sucesivos valores que toman dichos índices para los meses posteriores.

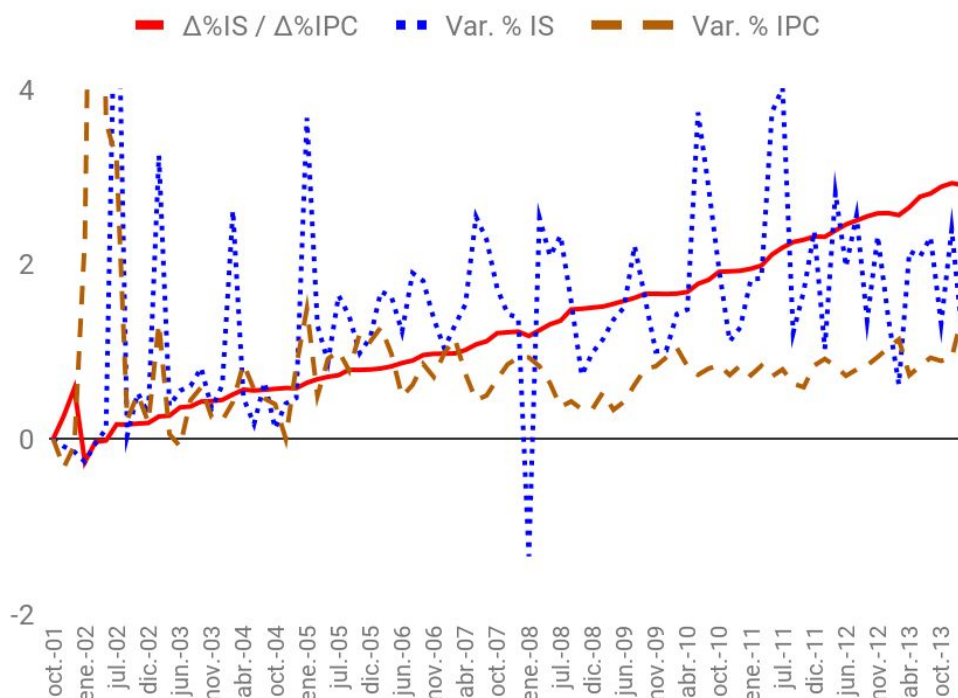
La tendencia positiva indica que la evolución de los salarios respecto a la de los precios ha sido mayor, siendo esto reflejo de un mejoramiento en la capacidad de compra de los empleados a través de sus salarios.

<sup>9</sup> Para la construcción del gráfico se utilizaron datos oficiales del sitio web del INDEC. [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

<sup>10</sup> Por la disponibilidad de series históricas se ha utilizado el IPC GBA

Gráfico 3

## Variación del IPC y del IS



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC.

Las líneas punteadas del gráfico muestran las variaciones porcentuales de los índices respecto al mes anterior (azul para el IS y marrón para el IPC)

La conjunción de los elementos presentados, sumado a las consecuencias macroeconómicas de las crisis de 2008, puso un freno a la localización de operaciones offshore en la Argentina.

En segundo lugar, a partir de 2008, como fue mencionado anteriormente, se observa un proceso masivo de relocalización de los Centros de Llamadas hacia el interior del país, y también por fuera de las fronteras nacionales. Sobre esta cuestión pueden resaltarse tres aspectos:

- a) El fenómeno de relocalización de las empresas es explicado en parte, mediante la comprensión de la dinámica estratégica de las firmas, la misma se orienta a la reducción de costos al escapar del proceso de saturación de los centros urbanos -Buenos Aires- donde la competencia por la mano de obra y los altos índices de

rotación de los agentes telefónicos se traducían en escasez de recursos humanos<sup>11</sup>. Una vez que se realice el análisis de la estructura interna de las compañías -que tendrá lugar en la próxima sección- se podrá comprender como un todo unificado la orientación de éste *modus operandi*, el cual apunta principalmente a la segregación de los mercados de trabajo internos y de la acción sindical, entendida esta última como una fuente de poder de negociación para los trabajadores.

- b) Hubo avances muy significativos en términos de protección de derechos laborales y de creación de “*empleos genuinos*”. El período de post Convertibilidad significó un cambio de época en lo referente al marco político-institucional de las relaciones laborales. El Estado tomó un rol preponderante en lo que respecta a la coordinación de las negociaciones colectivas, al pactar incrementos salariales a través de distintos institutos laborales, y en lo referido a los mecanismos de control, a través de la aplicación de diversas medidas de inspección y control de las condiciones de trabajo, asimismo hubo una reorientación de la justicia laboral (Palomino, 2007). Estos cambios le dieron un mayor poder al accionar sindical -quedando esto asentado en el crecimiento de indicadores como las negociaciones colectivas, los conflictos laborales y las tasas de afiliación (Palomino y Trajtemberg, 2007, Trajtemberg et al, 2009; Senén González y Haidar, 2009)-.

Durante los años de gran expansión del sector, determinadas agrupaciones de trabajadores contribuyeron activamente a instalar un clima de reclamos y de protestas que se extendió a algunos de los centros de llamadas más importantes del país, a lo que las empresas comercializadoras de servicios de teleatención respondieron profundizando el proceso de relocalización de llamadas hacia las provincias del interior y deslocalizando las operaciones a otros países de la región.

- c) Por otro lado, los estados provinciales ocuparon un rol clave en la definición de la localización de las empresas de Contact Center a partir del 2008 (Moench, 2011). Provincias argentinas como Tucumán, San Luis y Chacho, impulsaron la radicación de centros de llamadas mediante el desembolso de abultados subsidios con el objetivo de impulsar la creación de nuevos empleos para las frágiles economías regionales (Del Bono, 2013), también lideraron las estrategias regulatorias orientadas hacia la atracción de las empresas de telemarketing por medio de diversas ventajas otorgadas para que los centros de llamadas se instalasen en su territorio: exención tributaria, subsidios por puesto de trabajo – subsidios parciales en los salarios de los primeros años de actividad–, bonificación de cargas laborales,

---

<sup>11</sup> A propósito véase Knorringa, P. y Lee, P. (2006). *Globalisation, firm upgrading and impacts on labour*. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie 97.

capacitación de personal, donación de infraestructura edilicia y aportes para equipamiento y oficinas. Desde entonces, se generó una verdadera competencia en términos de la legislación ofrecida a las empresas comercializadoras de servicios. Según datos de la Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC, 2013) esto explica el proceso de relocalización masiva de centros de llamadas en el interior de la Argentina.

Todos los datos presentados reafirman el argumento existente en un incontable número de declaraciones realizadas por empresarios desde el año 2008 a la actualidad, sobre la pérdida de competitividad del sector, lo que explica por sí mismo la deslocalización internacional hacia otros países de la región que presentan costos salariales más bajos y relaciones laborales más flexibles. Sobre este punto puede destacarse que, según la Cámara Argentina de Centros de Contacto, para el año 2017 el valor por una hora de trabajo en un Contact Center en Argentina era de US\$ 17, en Paraguay de US\$ 6 y en Colombia o Perú de US\$ 9.

#### **4 LOS CALL CENTERS ARGENTINOS**

En esta sección se realizará primeramente una descripción enfocada al interior de las firmas. La misma abarca datos sobre cuestiones que van desde el tipo de infraestructura utilizada en las instalaciones, a la descripción de algunas características generales que permiten agrupar a los empleados que conforman la mano de obra utilizada en diferentes grupos, así como también las condiciones bajo las cuales desempeñan sus labores. Posteriormente -en la sección 5- se procederá a analizar de forma conjunta la información obtenida del análisis de la evolución histórica de las firmas como la que se presenta en este apartado.

##### **4.1 CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL**

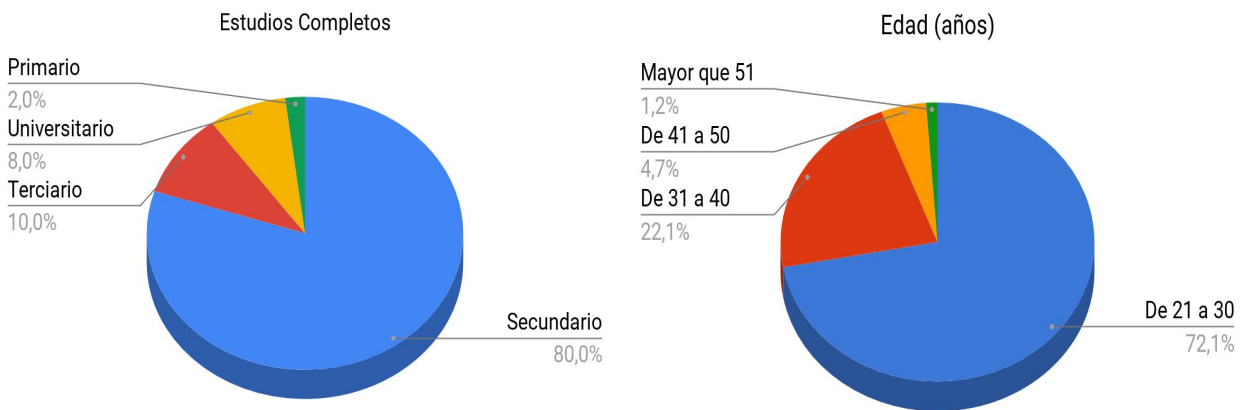
En base al último informe (que se tuvo acceso) relevado por la Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC, 2013) podemos distinguir las siguientes características del personal que conforma la mano de obra de las firmas:

- El 80% de los trabajadores en Argentina tiene estudios secundarios completos.
- El 44% estudia actualmente.
- El 34% son jefes de hogar, por lo que sostienen económicamente a la familia.
- El 17% tiene algún miembro más de la familia trabajando en el sector.
- Para el 34% es su primera experiencia laboral formal.



- El 76% de la población de trabajadores de la industria son jóvenes de 18 a 30 años y entre estos el 55% son mujeres.
- Por último si bien no existen datos oficiales de la composición de la fuerza de trabajo de la industria en su conjunto, en lo referido al sexo, la bibliografía citada sugiere que alrededor del 70% de las planillas están compuestas por mujeres.

**Gráfico 4**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CACC, 2013

## 4.2 DISPERSIÓN EN LOS SALARIOS

En lo referido a las remuneraciones de los empleados del sector, se ha hallado una gran dispersión. El salario varía primeramente, en función de los servicios: atención al cliente, soporte técnico y ventas. Se han encontrado diferencias salariales que oscilan entre un 20% y un 40%, entre un agente de soporte técnico y otro de atención al cliente. Si consideramos los CC offshore, también hay desemejanzas entre los agentes bilingües y los que atienden a los clientes en español. Otro factor a tener en cuenta son los adicionales que los empleados pueden obtener al cumplir una serie de metas que varían en función del tipo de servicio prestado, estos pluses se suman al sueldo básico de convenio y oscilan entre un 15% y 40% de la remuneración total<sup>12</sup>.

### Disparidad salarial en los call centers tercerizados

|   |  |
|---|--|
| Variaciones entre un 15 y hasta un 40% en función de: | Tipo de servicio (venta, atención al cliente, help desk).                |
|   | Estructura de la jornada (horario, días en que se trabaja, nocturnidad). |
|   | Idioma en que se desempeña el agente: español/inglés.                    |

<sup>12</sup> Al respecto consúltese la investigación de Andrea Del Bono (2008) citada en bibliografía

---

Bonificaciones según métricas de cada campaña (calidad de atención, resolución al primer contacto, duración de la llamada, de nivel de ventas, etc.).

Fuente: Del Bono 2008

---

En base a los datos de la CACC, para el 2012 el salario bruto de convenio colectivo era de \$4062 (36 hs. semanales) mientras que el salario mínimo vital y móvil (equivalente a la jornada de 36 hs. semanales) se ubicaba en \$2002,5. Por lo que los sueldos de los agentes de contacto se encontraban un 102.8% por encima. Además, si bien la CACC no ha relevado datos oficiales, si se utiliza la información que presenta una reconocida *Calculadora de Salarios Online*<sup>13</sup>, se encuentra que el sueldo medio de Call Center en Argentina es alrededor de \$ 12583 mensuales. Esto es aproximadamente 1.68 veces más que el salario mínimo vital y móvil (equivalente) que Argentina tiene previsto para julio 2018. (\$7500 mensuales para 36hs. semanales)<sup>14</sup>.

A propósito de los salarios, un tema que no debe pasar desapercibido es el relacionado costos de los Centros de Contacto, según datos del propio sector, la remuneración a los trabajadores sería la principal componente de la composición de la estructura de costos, representando un 70% del costo total (Convergencia, 2007).

### 4.3 JORNADA LABORAL

Tal y como se describió cuando se hizo análisis de las variables que, en opinión del autor, han determinado la relocalización de las firmas al interior del país a partir del 2008, aquí también se hará hincapié en que la forma bajo la cual se organiza el trabajo -en este caso hablamos de la jornada laboral- es un elemento más que se encuentra dentro de la misma dinámica estratégica de las compañías que tercerizan servicios, con la finalidad de reducir los costos de operación. Por lo que la vigencia de varias estructuras de turnos y jornadas laborales permiten maximizar la utilización de la fuerza de trabajo<sup>15</sup>.

Una de las primeras y más estrictas condiciones que reciben quienes aspiran a un puesto de trabajo en un call center es la de tener "*disponibilidad*", es decir, un amplio margen de tiempo para poder ajustarse a las exigencias de la organización de los turnos de trabajo, para trabajar inclusive, algún día del fin de semana, y para ajustar la jornada laboral a las "necesidades del servicio". Así lo revela el investigador Andrea Del Bono (Del Bono

---

<sup>13</sup>Se hace referencia a <https://neuvoo.com.ar/salario/salario-Call-Center>

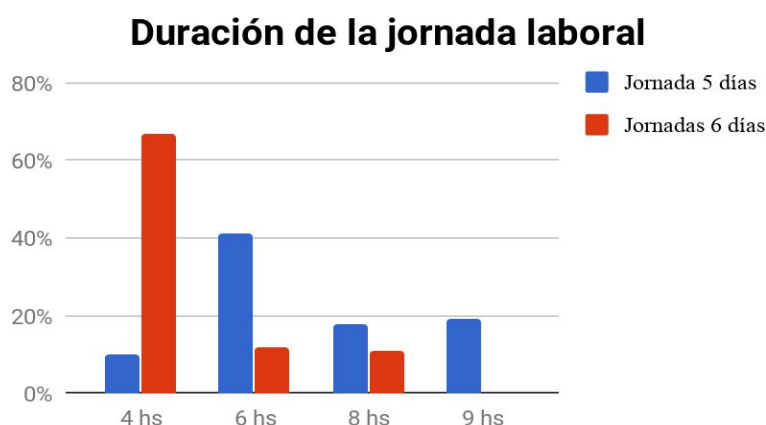
<sup>14</sup> Información obtenida de <https://www.portaldeltrabajador.com.ar/salario-minimo-vital-y-movil>

<sup>15</sup> La presente investigación, no pretende analizar los aspectos sociológicos que determinan la maximización de la fuerza del trabajo a través del tipo de organización de la jornada laboral, a respecto léase el trabajo Del Bono, 2006 citado en la sección Bibliografía

2006). La variable "disponibilidad" pasa a ser entonces, un requisito fundamental para la contratación.

Como en varias otras secciones del trabajo ante el impedimento que impone la carencia de información estadística oficial, se recurrirá en esta oportunidad a una encuesta que realizó la empresa Clienting Group, en la que se vieron involucradas 54 compañías de teleatención. Sobre la pregunta de cuántas horas diarias trabaja el mayor porcentaje de sus teleoperadores, 49 compañías respondieron, respecto a las operaciones que se extienden 5 días a la semana: 6 horas (41%), 8 horas (18%), 9 horas (19%), 4 horas (10%). Del mismo modo, 18 firmas realizan operaciones que comprenden 6 días a la semana, a la misma pregunta sobre la duración de la jornada, el resultado fue: 6 horas (67%), 4 horas (11%), 8 horas (11%)<sup>16</sup>. Los resultados quedan visualmente plasmados en el gráfico 5:

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Clienting Group.

Según se observa, los call centers organizan la jornada laboral de sus empleados principalmente en turnos de 6 y de 4 horas, aunque también, en el primer caso - de 5 días a la semana-, el peso relativo de los turnos de 8 y hasta de 9 horas es muy importante.

Entonces, los datos reflejan que los call centers tercerizados combinan más de una estructura horaria, lo que es sinónimo de un amplio margen de flexibilidad de operación para organizar los turnos de trabajo y jornadas laborales.

#### 4.4 INSTALACIONES

Quizás el lector a estas alturas -si ha seguido la línea de hipótesis, que se apoya en la planificación estratégica de las compañías que tercerizan servicios- ya tenga una buena

<sup>16</sup> Sobre remuneraciones en el sector, nota a Joaquín Frías, CCSur/ Call / Contact Centers Media, 6 julio de 2005.

idea de cuáles son las características que definen las instalaciones físicas de las firmas. A los propósitos del trabajo servirá la siguiente descripción un tanto superficial:

Los servicios de Contact Center y de Call Center suelen disponer de plataformas de trabajo poco costosas, en donde ubican a sus agentes telefónicos. Es muy destacable además, el hecho de que existen diversas empresas que brindan el servicio de alquiler de infraestructuras destinadas a la actividad, ya sea para proyectos de carácter permanente o temporal. Ésta modalidad propiciaría el desplazamiento hacia zonas de costos más bajos, ayudando a las firmas al aprovechamiento de ventajas comparativas derivadas de la segmentación de los mercados de trabajo interno. (Holman et al., 2007)

#### 4.5 ROTACIÓN DE PERSONAL

Luego de la revisión hacia el interior de las firmas, también parece pertinente analizar las tasas de rotación laboral del sector, que pueden explicarse fácilmente a través de la combinación de los elementos expuestos hasta el momento. Los estudios encontrados sobre el tema<sup>17</sup>, no solamente la colocan en un nivel que ronda alrededor del 20% - 25% anual (aún más alta en los puestos básicos de telemarketing), sino que también mencionan que la “deserción” de los trabajadores puede deberse a la falta de capacitación, escasez de posibilidades de desarrollo de carrera y poca motivación, además recientemente se empezó a hablar de factores tales como el estrés y el ambiente de trabajo.

Expertos en estas cuestiones señalan<sup>18</sup> que esta realidad impide establecer lazos a largo plazo con los operadores, lo cual termina influyendo negativamente en su satisfacción y en la calidad de atención entregada diariamente a los clientes finales.

La pérdida de trabajadores no solamente perjudica el nivel de servicio prestado a los clientes y los vínculos internos de las empresas, sino que además resulta ser un elemento sumamente costoso. Sobre el asunto pueden hallarse investigaciones<sup>19</sup> que asemejan el costo de reposición de un operador (considerando la pérdida de productividad) a tres o cuatro meses del salario típico. En base a lo registrado la tasa de abandono de los puestos de trabajo parecería atenuarse en las firmas que ofrecen a los empleados la oportunidad de establecer grupos de resolución de problemas o de hacer reuniones de equipo periódicas (en ellas se registran un 50% menos de renuncias de trabajadores).

---

<sup>17</sup>Véase a respecto Garro, S. (2008). *Flexibilidad laboral, call centers y sindicalización en la Argentina postdevaluación*. La Plata, Argentina: V Jornadas de Sociología de la UNLP. Y también

<https://www.randstad.es/tendencias360/reducir-la-tasa-de-rotacion-el-desafio-del-contact-center/>

<sup>18</sup>Véase nota en

[http://www.iprofesional.com/notas/193916-call-center-contact-center-telemarketing-Alta-rotacion-en-industria-de-Contact-Center-genera-elevados-costos-en-capital-humano?page\\_y=0](http://www.iprofesional.com/notas/193916-call-center-contact-center-telemarketing-Alta-rotacion-en-industria-de-Contact-Center-genera-elevados-costos-en-capital-humano?page_y=0)

<sup>19</sup>Véanse <https://www.randstad.es/tendencias360/reducir-la-tasa-de-rotacion-el-desafio-del-contact-center/> y también <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=reports>

## 5. LA VISIÓN EN CONJUNTO. CONCLUSIONES

En base a las descripciones expuestas sobre los principales rasgos que caracterizan la estructura y organización de las empresas prestadoras de servicios de Contact Center y Call Center en Argentina y además considerando las evidencias históricas que corresponden a su proceso evolutivo en el país, puede identificarse una tendencia que se opina es generalizada y deliberada, la misma corresponde al asentamiento en regiones estratégicas -y de forma estratégica si se considera la infraestructura utilizada- de las firmas asegurando importantes reducciones en costos, basándose en ventajas comparativas que pueden devenir de la segmentación del mercado local de trabajo a través de prácticas de relocalización y de la selección de nichos de: jóvenes de entre 18 y 30 años, desocupados y preferentemente con secundario completo, y de mujeres mayores de 40 años solas o con hijos. Además, el hecho de que las estrategias de movilidad se vean respaldadas con programas de incentivos provinciales también suele ser un factor influyente en la determinación de la localización de las actividades.

Para mantener el desempeño, una vez efectuada la localización de las empresas, el equilibrio entre el costo y competitividad suele conseguirse a través de la forma organizacional de la fuerza de trabajo, es decir que, la jornada laboral, el tipo de relaciones laborales y la naturaleza de los contratos, son los medios con los que disponen los CC para lograr sus objetivos productivos. En este aspecto la flexibilidad salarial cuenta con un papel protagónico, así como también el costo salarial en relación con las regiones cercanas.

Lo hallado en la literatura<sup>20</sup> también determina que, cuando se estudian los contratos de subcontratación de las ETCC, puede observarse que estas firmas afrontan una gran presión, ya que sus ganancias dependen de ofrecer bajos presupuestos para vencer a sus competidores y obtener los contratos. Por lo que la necesidad de mayor flexibilidad en el nivel de la empresa suele traspasarse a los empleados, ya que el trabajador subcontratado -como señalan las investigaciones sobre el tópico- resulta más económico por las menores remuneraciones que percibe. En tal sentido la flexibilidad salarial parece ser un factor clave como mecanismo de ajuste, esto se justifica en el hecho que estamos hablando de una actividad intensiva en mano de obra (70% del costo total son salarios).

La meditación sobre las reflexiones alcanzadas en este punto, concluye en una bastante precisa explicación del porqué de la dinámica histórica de las firmas, caracterizada por una fuerte afluencia de empresas tercerizadoras de servicios a inicios del corriente siglo -cuando las condiciones eran las que pueden considerarse ventajosas para el desarrollo de este tipo de actividades-, seguida de una relocalización masiva ante la aparición de

---

<sup>20</sup> A propósito véase el trabajo de Del Bono 2008, citado en bibliografía.

rigideces en el mercado laboral aparejado de un incremento de los salarios en relación con los países de la región.

Antes de realizar análisis de las implicancias de las regulaciones al mercado laboral, merece el esfuerzo elaborar unos párrafos apoyados en la siguiente consideración: El hecho de que los servicios requeridos por lo general no demandan gran complejidad, nos sugiere que la política de reclutamiento de los CC no apunta a la búsqueda de personal con una determinada formación. Además el sector otorga la posibilidad de reinserción a la formalidad laboral al incorporar mujeres de mediana edad, en general solas o con hijos, así como también provee a miles de jóvenes la oportunidad de encontrar en los Contact Center su primer empleo "*en blanco*".

Los Call Center y Contact Center representan una puerta de ingreso para los jóvenes que se incorporan al mercado laboral. Así como también lo hacen para las personas de mediana edad que reingresan al mercado de trabajo luego de haber atravesado situaciones de desocupación y para mujeres que en algún momento se retiraron de éste -especialmente para dedicarse a la crianza de sus hijos-. Los datos obtenidos parecen avalar esta afirmación, ya que la fuerza de trabajo empleada es mayoritariamente femenina, las mujeres representan aproximadamente el 70% de las plantillas. Asimismo, la presencia de jóvenes es el otro rasgo característico del sector, fundamentalmente estudiantes universitarios de entre 18 y 30 años. También, el hecho de que los servicios de teleatención puedan prescindir de la valoración de las características físicas de los trabajadores, favorece la contratación de grupos sociales que no entran dentro del estándar de los perfiles socialmente privilegiados por los servicios que requieren del contacto directo con el público, a las mujeres se le sumarían las personas con discapacidad, gays, lesbianas transexuales, obesos, negros, etc. (Venco, 2009; Freitas, 2010). Además considerando la información sectorial disponible, se sabe que el 34% de los empleados de los Call Centers está afrontando su primera experiencia laboral.

De igual modo es relevante saber que en la República Argentina, trabajar en un call center significó -en muchos casos- una salida laboral para personas que se encontraron en una situación difícil debido a la severa crisis económica de principios de siglo, cuando se alcanzaron tasas de desempleo que llegaron a superar el 20%. Además una vez ya iniciada la recuperación económica - por mediados 2005-, la industria de call centers se ubicó entre los mayores demandantes de "primer empleo". En base a una valoración del propio Ministerio de Economía, la mencionada fué una de las industrias que mayor cantidad de

empleos generaba en Argentina, a tal punto de ser comparable a la industria automotriz o el supermercado<sup>21</sup> .

## 6. REGULACIONES AL MERCADO LABORAL

Se pretende que a través de esta sección la presente investigación realice un aporte sirviendo como medio reflexivo sobre las regulaciones al mercado laboral y el accionar sindical. En el apartado 3.2 -Variables que impulsaron la evolución.- se realizó un primer acercamiento a la complejidad que comprenden los nuevos desafíos afrontados por los grupos sindicales y por el mismo Estado<sup>22</sup>- al momento de establecer el marco legal que regula las actividades- ante la búsqueda de un equilibrio entre proteger los derechos e integridad física de los trabajadores y promover la localización de las compañías en la región de interés.

Lo expuesto hasta aquí basta para concluir que frente un escenario global cambiante las condiciones de negociación y las relaciones laborales, no pueden ser las mismas que las utilizadas en el pasado, el intento de su reaplicación, como se ha visto, derivó en la relocalización masiva de las empresas del sector. Se necesita un sistema de promoción de garantías para el trabajador que priorice -no ante la salud del empleado, pero sí sobre las rígidas y ya anticuadas relaciones laborales- la dinámica flexible y cambiante con la que operan las nuevas empresas a escala global y la potencial generación de puestos de trabajo que puede traer el establecimiento de firmas que accionen bajo esa lógica.

En este sentido, se será crítico de gran parte de la bibliografía utilizada, la cual mayoritariamente se ha enfocado en la *“precarización de las relaciones laborales y en la debilidad que acarrea, en el plano de la negociación de las condiciones de trabajo, la dinámica de deslocalización de las firmas que tercerizan servicios”* en vez de abordar el estudio bajo una visión que anteponga los beneficios, en términos de mejoras del tejido productivo y de creación de empleos, para los países que son receptores de estos flujos, propiciando así el alcance de conclusiones que armonicen la mecánica del capitalismo globalizado con la mantención y el mejoramiento de las condiciones laborales alcanzadas.

---

<sup>21</sup> Esta situación explica el hecho de que se despierte un fuerte interés de los organismos gubernamentales -a nivel nacional y provincial-, debido a sus potenciales de producción y de creación de empleos. Recientemente, el Ministro de Economía destacó la importancia de la industria de los call centers. Véase: “Llevamos 37 meses, algo más de tres años, de expansión de la producción”, discurso del ministro de Economía y Producción, Roberto Lavagna, Sociedad Rural el 22 de junio de 2005.

<sup>22</sup> Para un recorrido histórico completo y un análisis sobre los desafíos que afronta la acción sindical del sector de empresas tercerizadoras de servicios en Argentina, véase el trabajo de Del bono 2016 citado en bibliografía

## **6.1 UNA NUEVA VISIÓN.**

Si bien la adaptabilidad de la mano de obra al cambiante entorno, depende en gran medida de proporcionar a los trabajadores individuales las habilidades y recursos que necesitan para navegar en un mercado laboral en rápida evolución, también se requiere que los empleadores y los trabajadores colaboren para adaptarse a las condiciones cambiantes. En particular -a los fines del trabajo- se pretende hacer énfasis en esta cuestión, ya que es probable que el ajuste del mercado laboral al cambio estructural avance con mayor facilidad y deje menos trabajadores atrás si los sindicatos u otras formas de representación permiten que se tengan más en cuenta los intereses de los trabajadores.

Sobre esta órbita las reflexiones alcanzadas por los recientes estudios de la OCDE, indican que en los últimos años se han producido grandes mutaciones en el proceso de representación y negociación colectiva. Esto vendría a ser, una respuesta a los cambios tecnológicos y organizativos, la globalización y la aparición de nuevas formas de trabajo, entre otros factores. En muchos países de la OCDE, estas variables en combinación con importantes reformas de política, han llevado a una descentralización de la negociación colectiva. Que junto con una disminución de larga data de las tasas de afiliación sindical y una mayor individualización de las relaciones laborales, han puesto a prueba la pertinencia y el funcionamiento de los sistemas de negociación colectiva en algunos países. Al mismo tiempo, surgen nuevas formas de diálogo social, de organización colectiva y negociación para enfrentar los desafíos planteados por las nuevas formas de trabajo (OCDE, 2017).

Una condición previa para analizar las opciones de política del mercado laboral es evaluar con exactitud el ejercicio del mismo. Esto a su vez, en un nuevo y cambiante escenario requiere de un marco conceptual que permita medir su desempeño de una forma más amplia, se necesita una evaluación comparativa profunda, que vaya más allá de la evolución agregada del empleo y el desempleo. Para ello, el marco conceptual que ha sido desarrollado para la nueva Estrategia de Empleo de la OCDE<sup>23</sup> define el desempeño del mercado laboral bajo tres dimensiones: la cantidad y la calidad del empleo, la inclusión del mercado de trabajo, y la resiliencia y adaptabilidad. En las siguientes secciones se evaluarán brevemente algunas de las implicancias y conclusiones que se han obtenido de la tercera dimensión y cómo las mismas pueden ser útiles para impulsar la industria de la tercerización de servicios de Contact Center y Call Center en la Argentina.

## **6.2 RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD**

---

<sup>23</sup> La Estrategia de Empleo de la OCDE ha sido una referencia clave para orientar las políticas nacionales del mercado de trabajo en los países de la OCDE desde su adopción en 1994. Actualmente se está reevaluando y actualizando y se espera que la nueva Estrategia de Empleo se presente a los gobiernos de los países miembros. para su adopción en junio de 2018.



La adaptabilidad y resiliencia hacen referencia a la efectividad con la que los individuos y las sociedades se amoldan por un lado, a los choques que surgen como resultado de shocks económicos negativos y del continuo proceso de creación y destrucción de empleos, y por otro lado, a los cambios estructurales de largo plazo derivados de una serie de tendencias globales tales como el cambio tecnológico y demográfico, el clima y la globalización. En este sentido, los hallazgos clave que surgen del análisis empírico<sup>24</sup> indican que:

Las políticas e instituciones del mercado laboral moldean el impacto de los choques económicos en el empleo y el desempleo al afectar el grado en el que las empresas absorben los descensos en la demanda a través de menores ganancias, ajustes en salarios y tiempo de trabajo. En particular, determinan el grado de acumulación de la mano de obra y el modo bajo el cual se lleva a cabo el ajuste, si es a través del margen intensivo, en términos de tiempo de trabajo y salarios por hora, o por el margen amplio, entendido este último como el número de puestos de trabajo:

- Una legislación más estricta de protección del empleo hace que la tasa de desempleo sea más sensible a un shock dado, al promover el uso de contratos temporales y la reducción del número de personas empleadas con contratos regulares en la recuperación posterior. Luego del shock, el efecto directo reduce la disminución del desempleo, ya que debilita los incentivos para reclutar trabajadores con contratos permanentes, impulsando que los empleadores dependan más de los trabajadores con contratos temporales. Por lo que, una alta incidencia del trabajo temporal amplifica la respuesta de desempleo a los shocks de demanda agregada.
- Una mejor coordinación de los acuerdos de negociación colectiva entre sectores o empresas puede ayudar a reducir el impacto de un shock adverso sobre el desempleo a corto plazo, facilitando ajustes en los salarios y el tiempo de trabajo, de modo que se puedan evitar los despidos. Tener sistemas de negociación salarial centralizados o coordinados puede ayudar a que dichos ajustes sean más aceptables para los trabajadores al garantizar que sean de base amplia y, por lo tanto, que se compartan de manera más equitativa<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> El modelo empírico que utiliza la OCDE en su análisis relaciona la respuesta de los resultados del mercado laboral a los cambios en el PIB con los diferentes escenarios de políticas en los países. Considera simultáneamente las siguientes políticas e instituciones del mercado laboral: la rigurosidad de las disposiciones de protección del empleo para los trabajadores regulares, la tasa de reemplazo promedio de las prestaciones de desempleo, la tasa de cobertura de los convenios colectivos y una medida del grado de centralización y coordinación salarial negociación. Los resultados se visualizan al centrarse en la función de respuesta al impulso durante los primeros cuatro años tras una disminución del 1% del PIB en diferentes entornos institucionales.

<sup>25</sup> Véase Smith (2015), citado en bibliografía para una discusión sobre los efectos en el bienestar de las reducciones de ganancias individuales versus las de base amplia.

- También es importante considerar que en la literatura (Breemersch et al., 2017) no se muestra hallazgo sobre la existencia de relaciones sólidas entre el control de las instituciones del mercado laboral -como la fortaleza de los sindicatos, la rigurosidad de la legislación de protección laboral (EPL) y el salario mínimo- y la polarización<sup>26</sup> en las industrias. A pesar de ello, si bien estas instituciones podrían no tener un efecto directo, bien podrían alterar el efecto que tienen la tecnología y la globalización sobre el mercado laboral. Sobre este punto el resultado es teóricamente ambiguo:

Primeramente, puede esperarse que una protección más estricta del empleo, desacelere los ajustes causados por las tendencias consideradas. Sobre esta misma línea, los países con alta EPL y densidad sindical tendrían una menor polarización. Del mismo modo, un salario mínimo más alto generaría una ralentización de la reasignación del empleo. Sin embargo, la contracara de esto bien puede considerarse que sea un mayor desempleo -dejando de lado los efectos nocivos a la productividad relativa que acarrea la no adaptabilidad a las nuevas tecnologías-.

Por otro lado, es más probable que las empresas utilicen la tecnología para reemplazar a los trabajadores cuando enfrentan las rigideces impuestas por regulaciones más estrictas o sindicatos más fuertes. Diversas investigaciones han demostrado que los costos más altos generados por las regulaciones excesivamente estrictas del mercado de trabajo pueden inducir a las empresas a aumentar la intensidad del capital utilizado (Alesina y Zeira, 2006; Cingano et al., 2015). Bajo esta hipótesis, por lo tanto, un EPL más estricto y uniones más fuertes podrían asociarse con un efecto más fuerte de la tecnología sobre la polarización.

### **6.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PRÁCTICAS**

Las conclusiones alcanzadas sobre la influencia que ejercen las instituciones que regulan el mercado laboral lleva a revalorizar su papel en las aplicaciones prácticas. En este sentido e intentando no caer en una reflexión esquemática que considere un único ritmo y lógica de evolución, se opina que en lo que refiere al mercado laboral debe elaborarse una estrategia de largo plazo que tenga consistencia técnica y sustentabilidad económica. Pero por sobre todo que tenga foco en el incremento y mantenimiento de la competitividad del sector. Propiciando la generación de empleo a través de la reducción a las contribuciones patronales y costos salariales; disminución de los costos de las ART y la generación de un

---

<sup>26</sup> La polarización del mercado laboral implica una disminución en la proporción de empleos de nivel medio y salario medio en relación con empleos con niveles de capacitación y salario más altos o más bajos.

convenio único y específico de la actividad en todo el país, que ayude a reducir la judicialización del sector<sup>27</sup>.

En términos de las negociaciones, como se ha visto, los acuerdos de carácter colectivo entre sectores o empresas puede ayudar a reducir el impacto de un shock adverso sobre el desempleo a corto plazo, facilitando ajustes en los salarios, el tiempo de trabajo y su aceptación, evitando así los despidos. Pero, el establecimiento de un mecanismo de negociación salarial colectivo dependerá en gran parte de la predisposición sindical.

Por último y siguiendo en la misma sintonía, sumado al hecho de que las regulaciones excesivamente estrictas al mercado laboral puede inducir a las empresas a desplazar trabajo por capital, en sentido amplio se concluye que los mercados laborales más flexibles promueven una mejor dinámica de adaptabilidad a los cambios estructurales y por ende una menor tasa de desempleo de largo plazo.

## 7. BREVE ANÁLISIS DEL AGLOMERADO GRAN ROSARIO

Para concluir con los objetivos propuestos, en los siguientes párrafos se realizará una reflexión sobre el Aglomerado Gran Rosario<sup>28</sup>, la misma se basa en algunas de las características que presenta la región, que indicarían que puede ser especialmente apta para el asentamiento de empresas tercerizadoras de servicios y que esto a su vez, colaboraría en la mitigación de algunas preocupaciones en lo referido al mercado laboral por la capacidad de generación de empleos del sector.

La recuperación económica que tuvo lugar desde el año 2003, impactó favorablemente en las condiciones del mercado de trabajo del país y de la provincia de Santa Fe, como consecuencia de ello los indicadores laborales comenzaron a presentar una importante mejora hasta el año 2007.

En el periodo que delimitan los años 2007 y 2014, se ha visto un incremento tanto de la oferta como la demanda de trabajo y la de categoría ocupacional “asalariados”, todo esto acompañado de un crecimiento económico. A pesar de ello aún persisten porcentajes importantes de jóvenes que no logran insertarse en el mercado laboral<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> A propósito la CACC logró homologar en Córdoba un convenio colectivo específico de la actividad. A lo que, “dicen los empresarios, habría ayudado a bajar la alta judicialización que tenía el sector producto de estar en una zona gris que tenía respecto de las incumbencias gremiales” véase online a través del Link [http://www.iprofesional.com/notas/252876-despido-empleo-desempleo-talento-Se-perdieron-20000-puestos-de-trabajo-en-los-c-all-centers?page\\_y=0](http://www.iprofesional.com/notas/252876-despido-empleo-desempleo-talento-Se-perdieron-20000-puestos-de-trabajo-en-los-c-all-centers?page_y=0)

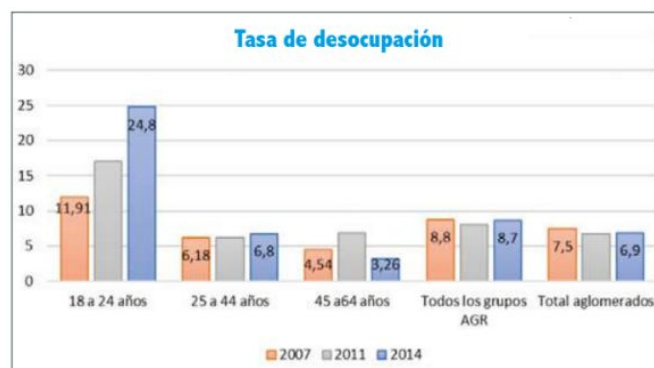
<sup>28</sup> La sección se basará en la información presente en el trabajo “*El empleo en Rosario y su región: avances y retrocesos de la última década*” 1a ed., Municipalidad de Rosario. Consejo Económico y Social de Rosario, 2017.

<sup>29</sup> Se hace referencia a personas de entre 18 y 24 años, en comparación con el grupo etáreo el de los adultos cuyas edades se encuentran entre los 25 y los 44 años, y otro grupo que comprende a quienes poseen entre 45 y 64 años.

Los datos obtenidos indican que en el periodo 2007-2014 el porcentaje de jóvenes que solo estudian ha pasado del 69% al 59% en el AGR. También que las posibilidades de acceder a un empleo tuvieron importantes variaciones para los mismos, ya que entre los años 2007 y 2011 la tasa de empleo joven disminuyó 14 puntos porcentuales, con un importante repunte entre los años 2011 y 2014.

En lo referente a la tasa de desocupación, la misma muestra una tendencia declinante en todos los grupos etáreo. Aunque debe mencionarse que en el AGR, se sitúa en todo momento por encima de la del Total de los Aglomerados Urbanos (TAU). Además, el desempleo de los jóvenes presenta en todo el período porcentajes que resultan en algunos casos el doble o el triple que la tasa de desocupación de los mayores de 18 años -Ver Gráfico 6-.

**Gráfico 6**



**Fuente:** Municipalidad de Rosario y Consejo Económico y Social de Rosario (2017)

Esta situación podría originarse en el hecho de que la búsqueda del primer empleo por parte de los jóvenes, erige uno de los procesos más difíciles por los que deben atravesar en su intento de insertarse laboralmente, ya que el mercado les exigen un alto nivel de calificación y considera la experiencia previa como un requisito fundamental. De esta forma, se genera una especie de círculo vicioso, cuya manifestación es el elevado porcentaje de buscadores de trabajo (Castagna et. al., 2013).

En este punto se hacen evidentes las conclusiones que pueden alcanzarse. Las empresas de Contact Center basan en parte su localización en la selección de nichos de jóvenes de entre 18 y 30 años, desocupados y preferentemente con secundario completo. Si además se considera que -como fue mencionado anteriormente- los servicios requeridos por las firmas por lo general no demandan gran complejidad, y que por ende el régimen de reclutamiento de los CC no apunta a la búsqueda de personal con una determinada formación, la potencialidad de promover la localización de las empresas en el Aglomerado

Gran Rosario debería ser tomada en consideración al momento de realizar el diseño de políticas.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alesina, A. and J. Zeira (2006).** *Technology and Labor Regulations*. Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper, n° 2123.
- AT Kearney (2007).** *Global Services Location Index 2007, Offshoring for Long-Term Advantage*. Chicago: ATKearney.
- Batt, R. y Moynihan, L. (2002).** *The viability of alternative call centre production models*. Birmingham, UK: Human Resource Management Journal 12.
- Cámara Argentina de Centros de Contacto (2013).** *Dossier de Prensa*. Buenos Aires, Argentina: CACC.
- Canals, C. (2006).** Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional. Recuperado de [http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/51459/de03\\_esp.pdf](http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/51459/de03_esp.pdf)
- Castagna, A., Romero, L., Gutierrez, S. y Ventola, V. (2012).** *Informalidad y precariedad laboral en el Aglomerado Gran Rosario en el periodo de la postconvertibilidad*. Buenos Aires, Argentina: Ponencia en el 11º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo.
- Cingano, F. et al. (2016).** *Employment Protection Legislation, Capital Investment and Access to Credit: Evidence from Italy*. Economic Journal.
- Convergencia Research (2008).** *Contact Centers 2007*. Buenos Aires, Argentina.
- Del Bono, A. (2007).** *Producción de servicios orientados hacia la exportación. Empleos y trabajos del siglo XXI: los call centers offshore en Argentina*. Recuperado de <http://wp000068.ferozo.com/nacionales/ANDREA%20DEL%20BONO%20.pdf>.
- Del Bono, A. (2011).** *Organización y representación de los trabajadores : Un terreno en disputa: La cuestión sindical frente a la heterogeneización del sector de telecomunicaciones*. Argentina: Cuestiones de Sociología , 135-152. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr\\_5523/pr\\_5523.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr_5523/pr_5523.pdf)
- Del Bono, A. (2016).** *Deslocalización de servicios y acción sindical: la organización gremial de los trabajadores de los centros de llamada de la Argentina*. Sevilla: Revista Andaluza de Antropología, n° 11, pp. 174-198.
- Del Bono, A. y Henry L. (2010).** *Tercerización de servicios en la Argentina. Empleo y gestión de RR. HH en los call centers*. Buenos Aires, Argentina: Serie Trabajo, Ocupación y Empleo, n° 9, pp.97-121, Ministerio de Trabajo.
- Del Bono, A. y Bulloni, M. (2007).** *Experiencias laborales y sentidos del trabajo : los agentes telefónicos de call centers de servicios para exportación*. Buenos Aires, Argentina: CEIL-CONICET, Documento de trabajo no. 42.
- Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008).** *Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina*. Santiago del Estero, Argentina: Trabajo y Sociedad, vol. IX, n° 10.
- Del Bono, A. y Henry, L. (2006).** *Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios: sentidos y transformaciones del trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Sociología del trabajo, Nueva época, n° 56.
- Del Bono, A. y Henry, L. (2008).** *La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los call centers de servicios para exportación en Argentina*. Venezuela y Argentina: Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, II época, n° 20.
- Del Bono, A. y Leite, M. (2016).** *El impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de telemarketing: una comparación entre Argentina y Brasil*. Caracas, Venezuela: Cuadernos del Cendes, Dossier: Trabajo y tercerización en Argentina y Brasil.
- Del Bono, A., et al. (2013).** *Call centres employment practices in global value networks: A view from Argentina as a receiving economy*. Uppsala, Suecia: Economic and Industrial Democracy, 34(4), pp. 693-717, Sage Publications.
- Freitas, T., V. (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.
- Frost y Sullivan (2008).** *Latin America Contact Center Outsourcing Services Markets*. Recuperado de <http://www.frost.com>
- Garro, S. (2008).** *Flexibilidad laboral, call centers y sindicalización en la Argentina postdevaluación*. La Plata, Argentina: V Jornadas de Sociología de la UNLP.

- Harvey, D. (1998).** *La condición de la posmodernidad, investigación sobre los orígenes del cambio cultural.* Buenos Aires, Argentina: Amorrortu editores.
- Holman, D., Batt, R., Holtgrewe, U. (2007).** *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment.* NY: Authors.
- Kinnie, N. y Purcel, J. (2000).** 'Fun and surveillance': the paradox of highcommitment management in call centers. UK: The International Journal of Human Resources Management. Vol.11.
- Knorringa, P. y Lee, P. (2006).** *Globalisation, firm upgrading and impacts on labour.* Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie 97.
- López, A. et al. (2008).** *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor.* CEPAL, p. 142.
- Martínez, J. et al. (2008).** *Comercio internacional: de bienes a servicios. Los casos de Costa Rica y México.* CEPAL, Estudios y perspectivas, n° 97.
- Mises, L. (1927).** *Liberalismo.* Madrid, España: Unión Editorial (2007).
- Moench, E. (2011).** *Inversiones en servicios: Nuevas territorialidades en la expansión de call centers en el interior de la Argentina, 2002-2010.* Revista de estudios regionales y mercado de trabajo.
- Municipalidad de Rosario. Consejo Económico y Social de Rosario (2017).** *El empleo en Rosario y su región: avances y retrocesos de la última década.* Disponible en <http://ceysrosario.org/wp-content/uploads/2017/06/Libro-Empleo.pdf>.
- OCDE (1999).** *The future of the global economy. Towards a long boom?.* París: Francia: OECD
- OCDE (2017).** *Employment outlook 2017.* París, Francia: OECD Publishing.
- Palomino, H. (2007).** *La instalación de un nuevo régimen de empleo en Argentina.* Buenos Aires, Argentina: Congreso de ASET.
- Palomino, H. y Trajtemberg, D. (2006).** *Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina.* Buenos Aires, Argentina: Revista de trabajo n°3. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Piña, Joaquín (2005).** *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile.* Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Precedo Ledo, A. (1996).** *Ciudad y desarrollo urbano.* Madrid, España: Síntesis.
- Prom Perú (2015).** *Informe especializado: Call centers en Centroamérica.* Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/590987468rad2E491.pdf>
- Schumpeter, J., A. (1954).** *História del análisis económico.* España: Editorial Ariel (2012).
- Senén González, C. y Haidar, J. (2009).** *Los debates acerca de la "revitalización sindical" y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina.* Venezuela: Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo.
- Smith, A. (1776).** *La riqueza de las naciones.* Barcelona, España: Ediciones Folio (1999).
- Taylor, P. y Bain, P. (2005).** *India Calling to the far away towns. The call center labor process and globalization.* UK: Work, employment and society.
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. y Bain, P. (2002).** *Work organization, control and the experience of work in call centers.* UK: Work, employment and society, Vol.16.
- Trajtemberg, D., et al. (2009).** *Los determinantes de la negociación colectiva en la Argentina. Debates teóricos y evidencias empíricas.* Buenos Aires, Argentina: Serie Estudios: Trabajo, Ocupación y Empleo N° 9, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, MTEySS.
- Vázquez Barquero, A. (2000).** "Desarrollo endógeno y globalización". EURE, n° 79.
- Venco, S. (2009).** *Centrais de teleatendimento: o surgimento dos colarinhos furta-cores?.* in Antunes e Braga, orgs. Infoproletarios: degradação real do trabalho virtual. São Paulo, Boitempo.
- Welfens, J. P., Addison, T. J., Audretsch, B. D., Gries, T. y H. Grupp (1999).** *Globalization, Economic growth and innovation dynamics.* Heidelberg: Springer

#### OTRAS FUENTES:

- Banco Central de la República Argentina (BCRA).  
 Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC).  
 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).  
 Foetra.  
 CTA, Informe sobre conflictos laborales (2005).  
 Datamonitor.  
 Convergencia Research .  
 ATKearney.