

Informe de la Práctica de Investigación

**"Flexibilidad, nuevas formas de organizar el trabajo y
movimiento obrero:
Proceso de trabajo y condiciones de trabajo en los centros de
llamadas (call centers)"**

**Facultad de Ciencias Sociales, UBA-Taller de Estudios Laborales
(TEL).**

Agosto de 2006

Práctica de Investigación: Flexibilidad, nuevas formas de organizar el trabajo y movimiento obrero: Proceso de trabajo y condiciones de trabajo en los centros de llamadas (call centers)

Facultad de Ciencias Sociales, UBA-Taller de Estudios Laborales (TEL).

Coordinación de los equipos de investigación y elaboración del informe de avance:

Federico Vocos y Oscar Martínez

Equipos de investigación sobre los diferentes servicios y empresas:

- Cecilia Anigatein, Gimena Fuertes, Martín Koczwara, (112 Telefónica)
- Maria Sol Candido, Sebastián Salvia, (112 Telecom)
- Gastón Carballo, Maria Natalia González (000/19 Telefónica-Telecom),
- Matías Eskenazi, Santiago Repetto (110 Telefónica-Telecom)
- Cesar Galo, Paula Rey Fortes (ATENTO)
- Gerardo Ginsante, Guillermo Santángelo, (114 Telefónica-Telecom)
- Fernando Siclari, (VISA)

Esta práctica de investigación constituye un acuerdo entre el Taller de Estudios Laborales (TEL) y la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, por la cual estudiantes avanzados de la carrera participan de una investigación con el objetivo de generar un conocimiento destinado a fortalecer el accionar reivindicativo de los trabajadores y sus organizaciones gremiales.

Índice

1. **Introducción**
2. **Condiciones generales de la tarea**
3. **El proceso de trabajo en los diferentes servicios**
4. **Condiciones de trabajo y salud física**
5. **Efectos sobre la salud psíquica y la vida cotidiana de la tarea del teleoperador**
6. **Elementos a tener en cuenta para revertir las perjudiciales condiciones laborales de los operadores telefónicos**
7. **Anexos**

1. Introducción

Este trabajo constituye un primer informe de avance de la práctica de investigación sobre el tema “Flexibilidad, nuevas formas de organizar el trabajo y movimiento obrero: proceso de trabajo y condiciones de trabajo en los centros de llamadas (call centers)” realizada por el Taller de Estudios laborales (TEL) en el marco del acuerdo con la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires a lo largo del año 2005¹. En esta investigación se abordaron los call centers que se encuentran bajo el convenio colectivo de FOETRA Buenos Aires, de la empresa Atento (tercerizada de Telefónica), y de VISA Argentina.

Estas primeras conclusiones sólo pretenden ser un aporte para la discusión. El eje de lo que se expondrá a continuación está referido a la tarea del teleoperador², al proceso de trabajo que tiene lugar en cada servicio, y su impacto sobre la salud física y síquica del trabajador.

Las ideas que se incluyen aquí parten centralmente de la investigación: de las entrevistas e informes parciales elaborados por cada equipo de investigación sobre cada uno de los servicios/empresas, pero también recogen información de otras fuentes: investigaciones anteriores³, el seminario internacional de trabajadores de call centers realizado en noviembre de 2005⁴, y el relevamiento de condiciones de trabajo que el TEL llevó adelante en call centers de bancos y tarjetas de crédito en el año 2005.

¹ A través de esta práctica los estudiantes acreditaban horas de investigación para su carrera.

² De acuerdo al proyecto de Ley del teleoperador “...se considera Teleoperador/a a toda persona que desempeñe tareas de atención, recepción y/o emisión de conexiones telefónicas y/o telemáticas, durante un mínimo de tres (3) horas diarias en forma continua, efectuando, entre otras, las labores de enlace entre distintos usuarios y/o sistemas; atención, información y/o asesoramiento de aspectos técnicos, comerciales y/o administrativos; venta y/o promoción de productos y/o servicios, incluidas aquellas que sean realizadas con la asistencia de video teclados y/o sistemas de informática o terminales, o cualquier otro método actual o futuro, diseñado a tales fines.” En **Atención, recepción y emisión de conexiones telefónicas y telemáticas. Ley especial básica del teleoperador** www.foetrabsas.org

³ **Privatización y reestructuración empresarial en el sector telefónico: el impacto sobre los trabajadores**. Cifarelli, Couto y Martínez IDEP (1992); **La tarea de los operadores telefónicos y sus condiciones de trabajo en las empresas concesionarias de la exENTel** “Lescano, Vocos y Martínez en **La otra cara de las telecomunicaciones: la Situación de los Trabajadores Telefónicos**. Cuadernos del TEL. (2001); **Empleados Telefónicos afectados al servicio de telegestión (110, 112, 114 y 000)**, Fariña, Gutierrez y otros en <http://www.foetrabsas.org/descarg.html>. (2001); **Preinforme sobre condiciones y medio ambiente de trabajo en el sector tráfico de TELEFÓNICA**, Comisión de Salubridad de la Asamblea de Pasantes de los Edificios Azcuénaga y Talcahuano de Telefónica de Argentina S. A. (2002); **Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores**. Asociación Trabajo y Sociedad-CEIL/PIETTE/CONICET-FOEESITRA. Neffa (2001); **Telefónica. trabajo degradado en la era de la información**, Del Bono, Miño y Davila (2002).

⁴ Los días 11 y 12 de noviembre de 2005 el TEL organizó el seminario internacional “La situación laboral en los Call Centers y los desafíos para su organización”.

Durante la práctica de investigación se avanzó en la discusión conceptual sobre el proceso de trabajo y sus efectos en la salud de los trabajadores por lo que se elaboró una guía de entrevistas específica sobre la tarea de los teleoperadores. Posteriormente se realizaron 19 entrevistas a trabajadores de los servicios y empresas mencionados y se organizaron reuniones colectivas con trabajadores para poder ir pensando en conjunto los principales problemas que iban surgiendo de las entrevistas.

En estas primeras conclusiones se volcarán, muy esquemáticamente dos aspectos: los principales problemas que enfrentan los operadores telefónicos (OT) y también se incluirán algunas recomendaciones generales para modificar el proceso y las condiciones de trabajo a fin revertir los diferentes aspectos que perjudican la situación de los trabajadores. Cada punto será desarrollado tanto a nivel general como para cada uno de los servicios.

Es que, como se mencionara repetidas veces, **se debe tener en cuenta que si bien existen muchos elementos comunes en el trabajo de los call centers, los distintos tipos de tareas imponen problemas y desafíos particulares.** Términos como operador telefónico o call centers encierran realidades muy diversas. Toda discusión referida al proceso de trabajo y su impacto en la salud de los trabajadores debe considerar cada servicio por separado, ya que los problemas son muy diferentes.

En este informe de avance sólo se volcaran las conclusiones generales y las referidas a las empresas Telefónica y Telecom, con el objetivo de aportar al debate existente en la especialidad en el sindicato Foetra Bs. As.

En la práctica de investigación se trabajó sobre los diversos servicios de atención telefónica de las empresas de telefonía fija (los servicios de información -110-, de operador de larga distancia -19- y 000-, de reparaciones -114- y de gestión comercial -112- de Telecom y Telefónica), la empresa Atento (perteneciente al grupo Telefónica) y al Call centers de la empresa Visa.

Se buscó comparar la situación de distintos call centers para poder analizar los problemas comunes y las diferencias específicas, distinguir lo que se podría llamar el "efecto empresa" (los rasgos propios que impone una empresa a sus trabajadores), y al mismo tiempo comparar como impacta la presencia de distintos tipos de convenio colectivo en que están encuadrados los trabajadores.

En forma esquemática, en los servicios de atención telefónica que llevan adelante ambas empresas, se pueden encontrar al menos 3 realidades muy diferentes, agrupando a los servicios del siguiente modo:

1. **Tareas rutinarias:** proceso de trabajo simple y repetitivo; necesidad de manejar relativamente poca información. La conflictividad con el cliente es baja, o al menos no tan frecuente. Dentro de esta realidad se puede diferenciar 2 sectores de acuerdo al volumen y ritmos de trabajo.
 - ❑ Servicio de informaciones -110-: gran cantidad de llamadas.
 - ❑ Servicio de larga distancia nacional e internacional -19/000- baja cantidad de llamadas.
2. **Tareas complejas:** con una necesidad de manejar mucha información (habitualmente cambiante); necesidad de resolver problemas y tomar decisiones. En este caso la conflictividad con el cliente es media y en ocasiones alta.
 - ❑ El servicio por excelencia es el de gestión comercial -112-. Aquí es necesario también realizar diferenciaciones, ya que hay "varios" 112, con formas de atención muy diversas: Pymes, grandes empresas, residenciales, etc. También existen diferencias entre empresas, aunque no son sustantivas en cuanto al impacto sobre la salud y condiciones de trabajo de los trabajadores.

3. Tareas de mediana complejidad: El manejo de información intermedia, y algún grado de calificación. El principal problema es la relación con el cliente, en la que la conflictividad es alta.

- Aquí se trata específicamente del servicio de reparaciones -114-: en el cual el cliente en general llama enojado y/o con una necesidad y al cual, dada la política empresaria, en la mayoría de los casos se le debe mentir.

Para ver más claramente las tareas que corresponden a cada servicio, se puede consultar el anexo N° 1.

Un punto que es necesario señalar, por su importancia y por la gran cantidad de veces que aparece el tema en las entrevistas, se vincula con la percepción –para aquellos trabajadores con cierta antigüedad en la empresa- de un marcado cambio en las condiciones de trabajo: se habla en numerosas oportunidades de un “antes” y un “ahora” en cuanto a los ritmos y la carga del trabajo, y en cuanto a la arbitrariedad de las empresas tanto en el trato cotidiano como en lo referido a los mecanismos de control y las sanciones.

Los entrevistados manifiestan que, a partir de la organización y las sucesivas luchas y conquistas de los operadores -que consiguieron el apoyo y acompañamiento del sindicato-, han logrado bajar los ritmos y la carga de trabajo, ha disminuido el maltrato, y desaparecieron las sanciones o llamados de atención injustificados. Uno de los hechos centrales en estas conquistas fue haber logrado la estabilidad de los puestos de trabajo por lo que no se siente en general temor a la pérdida del empleo. Si bien, como se verá en este informe, persisten numerosos problemas la situación es claramente menos grave que en el pasado.

Frente a este panorama las empresas no centran su accionar donde se encuentra una fuerza gremial desarrollada que se opone, sino que han vuelto a utilizar el recurso de los “retiros voluntarios” con la intención de desarmar a los call centers organizados ofreciendo valores muy superiores a los que hubiesen correspondido a una indemnización. Estas “inversiones” les han permitido retomar la ofensiva en sectores donde se han hecho incorporaciones recientes. Allí la empresa logra imponer regímenes de control diferenciados, hostigando a los jóvenes con menos experiencia gremial.

Retomando la problemática vinculada al fortalecimiento de los trabajadores, se debe señalar la contradicción que generó este avance: al lograr la estabilidad laboral los OT desarrollan la actividad a lo largo de años, por lo que los aspectos más nocivos de la tarea se agravan. Mientras las empresas buscaban evitar hacerse cargo de los problemas a través de una alta rotación de los trabajadores, estos comienzan a buscar la solución a partir de la lucha por modificar la organización del proceso productivo.

2. Condiciones generales de la tarea

Más allá de la tarea específica del operador telefónico en cada servicio, se puede decir que su trabajo está marcado por una múltiple presión: las exigencias propias de su trabajo, metas de productividad, imprevistos en el servicio (caídas del sistema, requerimiento no vinculados al servicio por parte de los clientes, etc.), las necesidades/exigencias del cliente (tanto en lo referido a los pedidos de información o soluciones, como en lo emocional), y el control (habitualmente en línea) de la empresa.

Dadas las deficientes normas de calidad y de atención impuestas por la empresa, el cliente suele aparecer como amenaza y como presión, nunca como un contacto neutral o positivo. El cliente más allá del servicio, la cantidad de llamados, etc. aparece como problema y hostigamiento, no como una parte más del trabajo.

En este mismo sentido se debe mencionar que la empresa no suele suministrar los elementos mínimos (tecnología –equipos y programas-, capacitación, normas de trabajo) para asegurar una correcta atención del usuario.

Hay un problema central que excede a la organización del proceso de trabajo. La política empresaria de desprecio del usuario, la falta de inversiones, la segmentación en la calidad de la atención, etc. genera un pésimo servicio, y quien debe “poner la cara” ante el usuario es el OT. La desaparición de las oficinas comerciales impacta claramente en esto.

Este problema se refleja en especial (pero no exclusivamente) en el 114, y en las promociones o ventas del 112.

En palabras de un OT, lo difícil de la solución se centra en que la empresa no va a dejar de “estafar” a los usuarios. Esto más que un problema de los call centers, tiene que ver con la forma en que el gremio toma entre sus tareas no sólo la defensa de los trabajadores sino la denuncia de lo que significan los servicios privatizados, y en qué medida se puede pelear porque las telecomunicaciones sean realmente un servicio público de carácter universal, y no un negocio que sólo atiende a los segmentos de mayor poder adquisitivo (sean particulares o empresas).

En relación al control empresario, aunque se logró reducir su peso y presencia, la presión sigue siendo elevada, y junto con el cliente parecen como dos fuerzas que “trituran” al OT. Aquí la solución pasa por seguir reduciendo los controles.

El control empresario se basa en dos ejes: un control objetivo determinado por el equipamiento, tanto en la entrada de las llamadas como en la medición de los tiempos y la producción, como un control subjetivo llevado a cabo por los supervisores y demás jefes, con los llamados de atención, intento de sanciones, etc.

Sobre este punto volveremos ya que marca una de las principales características de la tarea, y uno de los ejes centrales en los problemas que afectan a la salud de los trabajadores.

3. El proceso de trabajo en los distintos servicios

Sobre el proceso de trabajo es muy poco lo que se puede decir en términos generales, ya que el desarrollo de la tarea es notoriamente distinto entre los servicios.

En todos los casos el trabajo significa la atención telefónica de usuarios (clientes), potenciales usuarios o ex usuarios. Los principales medios de trabajo son la “vincha” o “headset”, y una computadora que dispone de distintos programas de acuerdo al servicio. La entrada de las llamadas, y el tiempo de descanso entre llamadas está determinado por el equipamiento (automatización).

En general el operador tiene pautadas las frases o respuestas que debe enunciar, y en muchos casos los tiempos máximos de atención al usuario.

Un elemento común en la tarea, el obvio, es tener que dar respuesta a un cliente. Pero al mismo tiempo uno de los rasgos más salientes en todas las entrevistas es que el cliente aparece como una imagen amenazante, casi como una pesadilla. Esto se ve potenciado por el hecho de que el usuario recién logra hablar con una persona (cuando lo logra), luego de tener que atravesar distintos menús, guiados por una voz-programa que no es clara para todos los clientes, y en esa instancia ya se encuentra molesto.

También debemos observar que ha habido una disminución del tráfico en varios servicios a partir de que las empresas ha logrado automatizar varios tipos de llamados por lo que se ha eliminado una gran cantidad de trabajo. A este proceso se agrega que las empresas frente al creciente poder de la organización gremial se ha propuesto “vaciar” los servicios de atención, derivando el tráfico hacia call centers no convencionales bajo FOETRA Bs. As.

A continuación se analizará cada servicio por separado:

Características del proceso de trabajo en cada servicio

Servicio de informaciones -110-:

“El servicio -110- tiene características muy similares tanto en Telefónica de Argentina S.A., como en Telecom S.A. Es un servicio de información de códigos de área y números telefónicos de guía.

Todas las llamadas atendidas por los operadores son entrantes. Cuando el usuario del servicio se comunica es atendido por una máquina-sistema (IVR) que le solicita los datos necesarios para brindarle la información buscada. El operador telefónico escucha los datos mientras el usuario se los dice al IVR sin establecer hasta el momento comunicación con el cliente. El operador ingresa los datos que el usuario le solicita al sistema, en un programa informático muy sencillo con una sola pantalla mediante la cual busca la información solicitada.

Una vez obtenida la información el operador le da la señal al IVR para que se la comunique al usuario. Antes de ello el operador puede establecer contacto telefónico con el cliente para confirmar la información, chequear algún dato que no hubiera entendido o no hubiese sido claro y/o para avisarle que tome nota del número de teléfono o código que le dirán. Este último paso no es obligado, de hecho el usuario puede acceder a la información sin establecer comunicación directa con el operador telefónico y sin saber si efectivamente hay un operador detrás del sistema o si “lo atiende una máquina”.

En el proceso de trabajo hay un claro predominio del factor objetivo (en este caso el IVR, la maquinaria, etc.) por sobre el factor subjetivo. Las tareas, las formas de realizarlas y los tiempos están organizadas y determinadas por las características del sistema y su configuración. Las mismas no dependen para su realización de las habilidades, rapidez o fuerza del trabajador y este no está en posibilidad de controlar o alterar las características de la llamada que atiende y el abanico de respuestas que puede o no pueda dar.

Siendo que el tipo de tráfico que se atiende es homogéneo⁵, y el flujo de llamados es constante, la tarea es fundamentalmente simple, monótona y repetitiva.

Sobre la **intensidad y ritmo de trabajo** encontramos que el promedio de llamadas recibidas por operador y por día es de alrededor de 300, mientras que hacia 1998 el promedio era de 380 y hacia el 2000 el promedio era de 500 llamadas diarias. La duración de las mismas es de aproximadamente un minuto. La pausa entre llamado y llamado esta configurada técnicamente. En el caso de Telefónica al momento de realizarse la entrevista era de 6 segundos y un mes antes era de solo 3 segundos. En el caso de Telecom el descanso entre llamada y llamada era de 8 segundos al momento de realizarse la entrevista. Actualmente, por un acuerdo logrado por FOETRA el descanso se ubica en 10 segundos.

En cuanto a los **descansos**, en el caso de Telefónica están estipulados tres descansos. Dos de 10 minutos y un descanso de media hora. El operador entrevistado manifiesta que los mismos pueden extenderse varios minutos más sin que existan sanciones de la empresa. En Telecom la pauta es un descanso de 40 minutos y descansos de 10 minutos (llamado descanso visual) cada una hora y cuarenta minutos trabajados. En ambas empresas existe la posibilidad de desloguearse evitando que entren los llamados para ir al baño, prepararse un café, etc. El deslogueo también se usa habitualmente como una forma de prolongar descansos⁶.

Un rasgo a remarcar es la fuerte desconsideración de la empresa hacia el servicio, que lo toma como una “carga”, en la medida que no le genera ingresos. En ese marco el tipo de información y

⁵ Con esto se alude a que no hay mayores variaciones entre las llamadas, y el tipo de tareas que deben ejercer los trabajadores es muy limitado y semejante.

⁶ Informe de la práctica de investigación. “Informe de servicio 110 – TELEFÓNICA – Telecom”. Santiago Repetto y Matías Eskenazi

las condiciones en que se brinda es muy pobre. El OT estaría en condiciones de brindar más y mejor información, pero la empresa exige que se invierta el menor tiempo posible, y limita sustantivamente las tareas.

Dado lo rutinario, y la cantidad de llamadas la tarea se vuelve agotadora, en tanto que las principales quejas de los operadores de este servicio se relacionan con el medio ambiente de trabajo y las deficiencias del puesto (ergonomía).

Los servicios de larga distancia -internacional -000- y nacional -19-

Los servicios de larga distancia de Telefónica y Telecom a diferencia de lo que ocurre en otros sectores se están contrayendo, ya que en los últimos años se ha extendido el uso del discado directo.

Por una parte la empresa ha promovido la utilización de esta opción tecnológica a partir de tarifas más económicas pero también hay otros factores que inciden en esta situación:

- Los servicios de larga distancia son de los pocos que se han abierto a la competencia, existiendo en la actualidad varias empresas que los operan a partir de varios canales (discado directo, por operadores, por tarjetas).
- Encontramos una creciente implementación (aunque todavía no significativa) de los servicios de comunicación por voz a partir de la tecnología IP, que permite la comunicación telefónica a partir de la utilización de Internet.
- Han surgido formas alternativas de comunicarse como el uso extendido del correo electrónico.

Los tipos de servicios de larga distancia se centran básicamente en resolver llamados de distinto tipo: teléfono a teléfono; persona a persona; cobro revertido e información (código de localidades en el país o en exterior, números telefónicos o direcciones).

En Telefónica los operadores trabajan con un mínimo de tres programas: en uno se chequea la llamada entrante (constatando los datos del usuario), en otro se tiene acceso a una base de datos con la información de diferentes localidades, y por último se accede a "Páginas Doradas" para poder brindar información al exterior sobre la Argentina.

En cambio en Telecom el sistema no se encuentra integrado, los operadores por un lado realizan la atención telefónica de larga distancia internacional a través de un sistema informático destinado al servicio de comunicaciones internacional al exterior y con otra máquina se establece la comunicación internacional de información (sobre códigos, números telefónicos, direcciones en el país y el exterior). Al mismo tiempo no tienen una base de datos digitalizada, utilizan cuadernillos y carpetas para almacenar códigos e información.

Aunque para ambos tipos de servicios nos encontramos con una primacía del componente objetivo de la maquinaria sobre el operador ya que están establecidas la secuencia de tareas a realizar, el operador internacional dispone de un mayor margen en cuanto a lo que de él depende la tarea, ya que por un lado es mayor la **información** que debe manejar respecto al operador nacional, y a la vez realiza llamados salientes cuando se comunica con operadores internacionales de otros países.

Las empresas han agregado funciones a los dos tipos de servicios, en Telecom los operadores también atienden las tarjetas prepagas, al mismo tiempo que ha reducido el servicio nacional a su máxima expresión (trabajan tan sólo cuatro operadores); en Telefónica nos encontramos que la empresa ha agregado la atención del sistema de "premios" a sus clientes (alcancía).

En la actualidad se atienden entre 150 y 200 llamados diarios, mientras en el pasado se superaban ampliamente los 300. Las comunicaciones duran en promedio unos treinta segundos aproximadamente (aunque puede extenderse dependiendo de las dificultades por falta de información, barreras idiomáticas o problemas de conexión telefónica).

La pausa entre llamado y llamado antes eran 3 segundos, después la empresa eliminó la pausa, posteriormente se logró incrementar a 4-6 segundos, y finalmente con el acta acuerdo desde el sindicato se lograron 10.

El descanso visual es cada 2 horas y 10 minutos, y después de las 4 horas de atención se disponen de 40 minutos de descanso.

El servicio de reparaciones -114-

El servicio de reparaciones -114- consiste en tomar los reclamos de los clientes ante fallas en el servicio telefónico.

El proceso de trabajo comienza cuando el operador telefónico visualiza en la pantalla un recuadro titilante que le indica que debe atender una llamada, previamente el usuario telefónico ingresó y confirmó a través de un sistema automático (IVR) el número de la línea por el cual está haciendo el pedido de reparación. En el caso de Telefónica ingresan automáticamente a la pantalla del OT, en cambio en Telecom el OT puede decidir no atender una llamada.

El primer paso en la secuencia del proceso de trabajo es la **recepción** del “pedido de reparación” en el que el OT chequea los datos del abonado (domicilio, titular, tipo de aparatos en el hogar, etc.) y se le pregunta sobre el inconveniente en el servicio o el motivo de su llamado.

La segunda instancia, en caso de ser necesaria, es la **verificación** del servicio a partir de la realización de una medición de la línea para detectar fallas por parte del OT. La incorporación de esta tarea significó un profundo cambio para la organización del sector ya que antes tan sólo se recepcionaba la reparación, existiendo un sector especial que realizaba las pruebas de líneas. Con este cambio el sector se convirtió en un área técnica.

Por último se ingresa el pedido al sistema y se lo despacha dándole al usuario una cita, y horario con un plazo generalmente de 72 hs. al cliente. En Telecom, el operador puede realizar llamados salientes para informar al usuario sobre el estado de su trámite o para pedirle alguna otra información necesaria.

Los OT de ambas empresas trabajan principalmente con dos programas y tres pantallas distintas: una en la que salen los datos del cliente y se le hace una prueba a la línea para detectar fallas, otra para ver las demoras y si hay incidentes en la zona y una tercera, que generalmente no se utiliza, en donde figuran los servicios que se le pueden vender al cliente. El sistema tiene algunos pasos predeterminados como la primera pantalla en donde salen o se cargan los datos. Si bien el OT tiene cierta autonomía para abrir, o no, otras pantallas de acuerdo al tipo de reclamo del cliente, lo acotado de las tareas hace que la rutina se repita sin variaciones en casi todos los casos (esto lo diferencia de servicios como el 112).

En cuanto al tiempo establecido para la atención de cada abonado, la empresa sugiere 2:30 minutos de duración por llamado aunque en los hechos se permite cierta flexibilidad según el cliente y el tipo de reclamo. Los operadores en la actualidad no están presionados con respecto al tiempo de atención de cada llamado.

En Telecom las llamadas entran con un intervalo de 10 segundos mientras que en Telefónica entra una tras otra con un intervalo de alrededor de 2 segundos. En el servicio se atienden entre 80 y 140 llamadas diarias provenientes de todo el país.

El operador tiene relativa libertad para elegir el momento en el que tomar el descanso de media hora. Este descanso lo toman de a grupos chicos (2 o 3 a la vez) ya que el servicio reparaciones -114- funciona de corrido las 24 hs. del día.

Servicio de telegestión –112-:

Como ya se señaló, este servicio engloba situaciones muy diversas, ya sea por el tipo de clientes a atender que suponen gestiones muy distintas, como por la amplia cantidad y gama de

tareas que debe realizar en cada uno de ellos. En este sentido se puede afirmar que el proceso de trabajo en el 112 es sustantivamente distinto de los restantes servicios.

Y aquí se encuentra la característica y el problema principal que encierra el servicio. El operador del 112 debe manejar un volumen muy alto, diferente y cambiante de información, realizar la atención del pedido/reclamo, su gestión, la concreción de ello y todo lo mencionado con el cliente en línea.

En términos generales el servicio 112 abarca las tareas de atención y gestión comercial a los distintos segmentos de clientes (se diferencia entre clientes residenciales, Pymes, grandes clientes, etc.), lo que supone dar respuesta a solicitudes, consultas, y reclamos. Estas se refieren a gestiones tales como altas y bajas de líneas; de servicios anexos (memofácil, memobox); gestiones administrativas: traslado de líneas, cambios de titularidad o de número, cambios de domicilio; atención a reclamos por el monto de facturación, o por no haber recibido la factura; acordar convenios de pago de deudas; ventas de líneas, llamados para efectuar promociones; responder consultas sobre servicios; campañas de ventas de servicios de internet; funcionar como libro de quejas (“voz del cliente”); efectuar campañas temporales, etc.

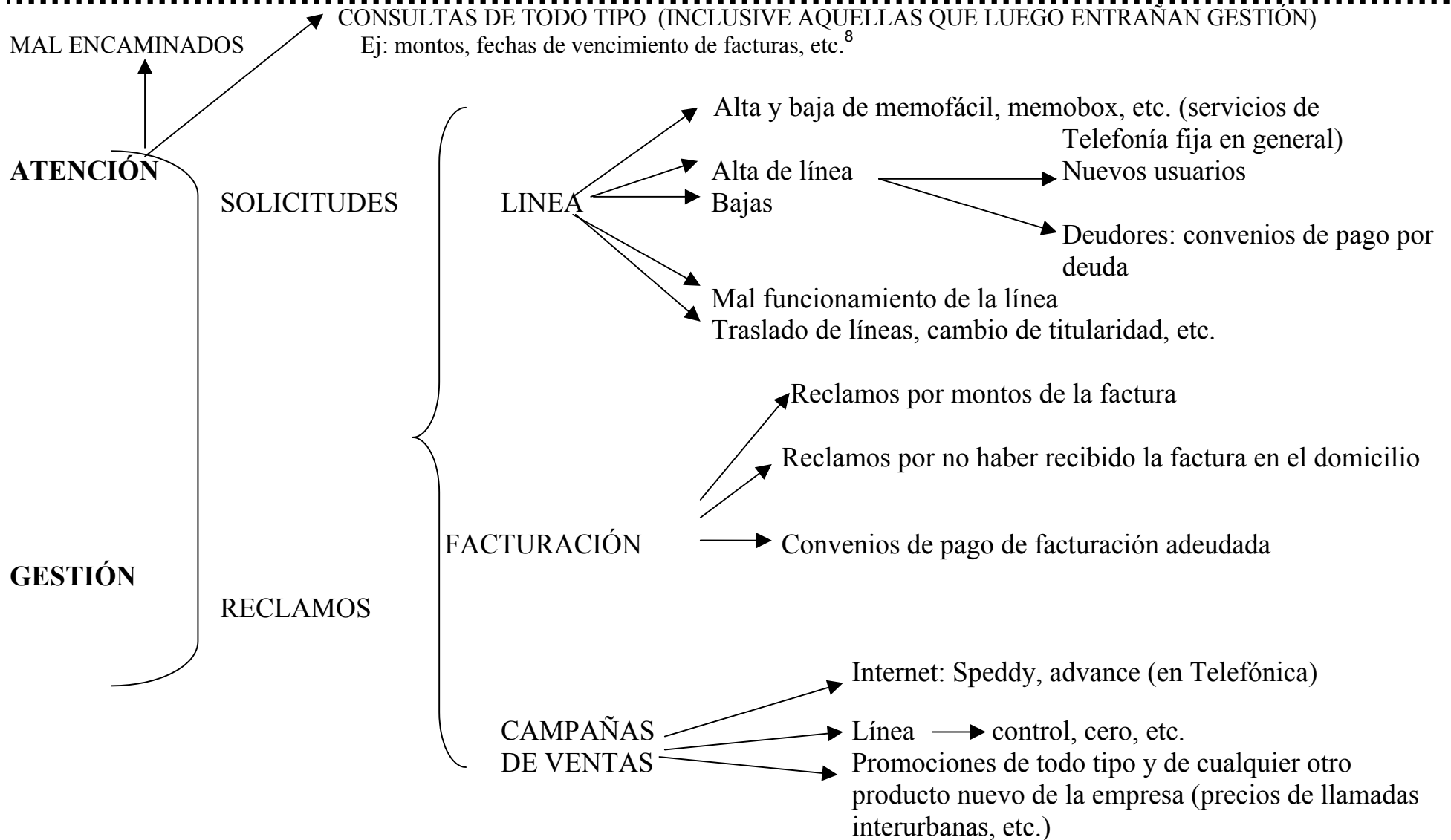
Precisamente esta multiplicidad de tareas dificulta realizar una descripción exacta del proceso de trabajo, ya que existe un “árbol” de tareas a realizar en cuanto a la “ramificación” que toma cada tipo de llamada específica.

Muy resumidamente se podría decir que las “tareas son la **atención** telefónica del cliente ante consultas, reclamos o pedidos, la **carga de los datos** necesarios para resolver el trámite que requiere el cliente, la **gestión** del trámite y la **decisión** sobre la resolución favorable o desfavorable al cliente en determinados reclamos. Todas estas tareas se realizan **en conexión telefónica con el cliente**, y manejando una serie de sistemas informáticos específicos para el trabajo de OT. Esta serie de tareas se cumplen en la realización de una **amplia variedad de trámites diferentes** – cada uno de los cuales requiere del conocimiento de información específica para su realización⁷”.

A través de diferentes esquemas, realizados por los estudiantes que han participado de la práctica, se puede ver en forma resumida las distintas tareas y su secuencia en el servicio en ambas empresas.

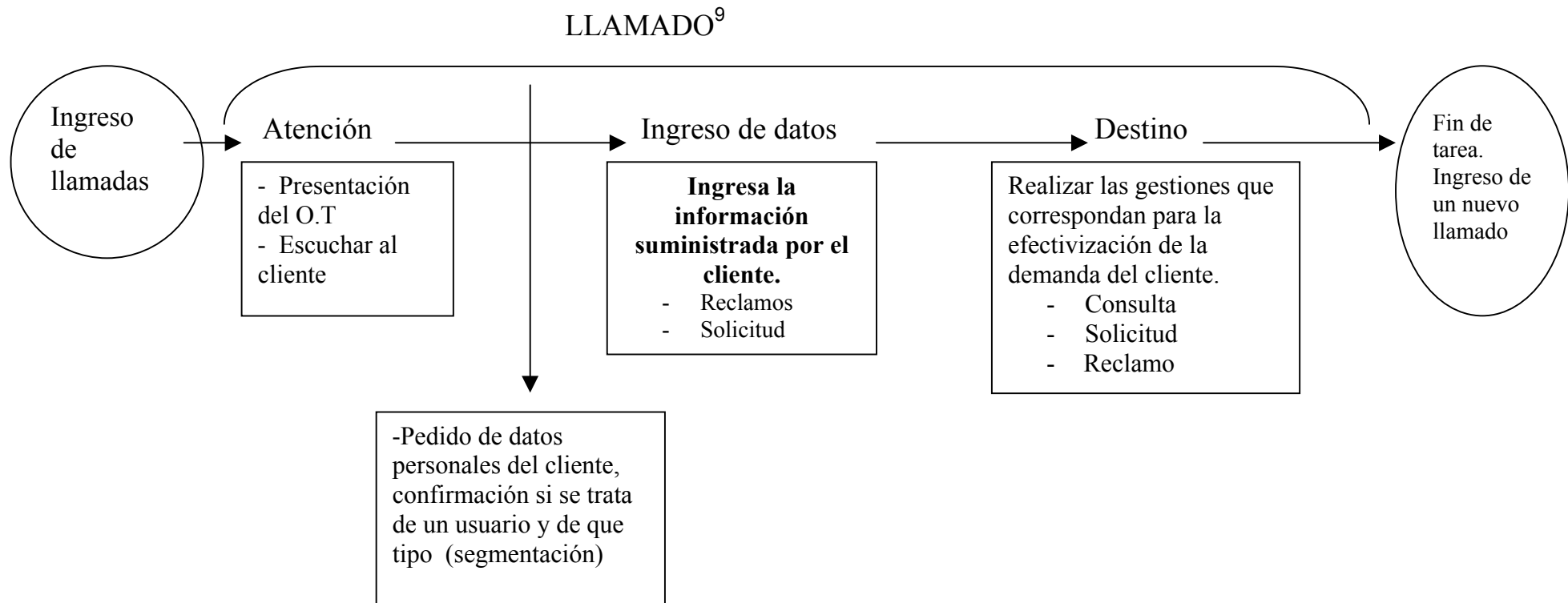
⁷ Informe de la práctica de investigación: “Informe sobre el servicio 112 TELECOM” María Sol Cándido y Sebastián Salvia.

Tareas: Esquema –resumido- de tareas que debe realizar un operador del servicio 112



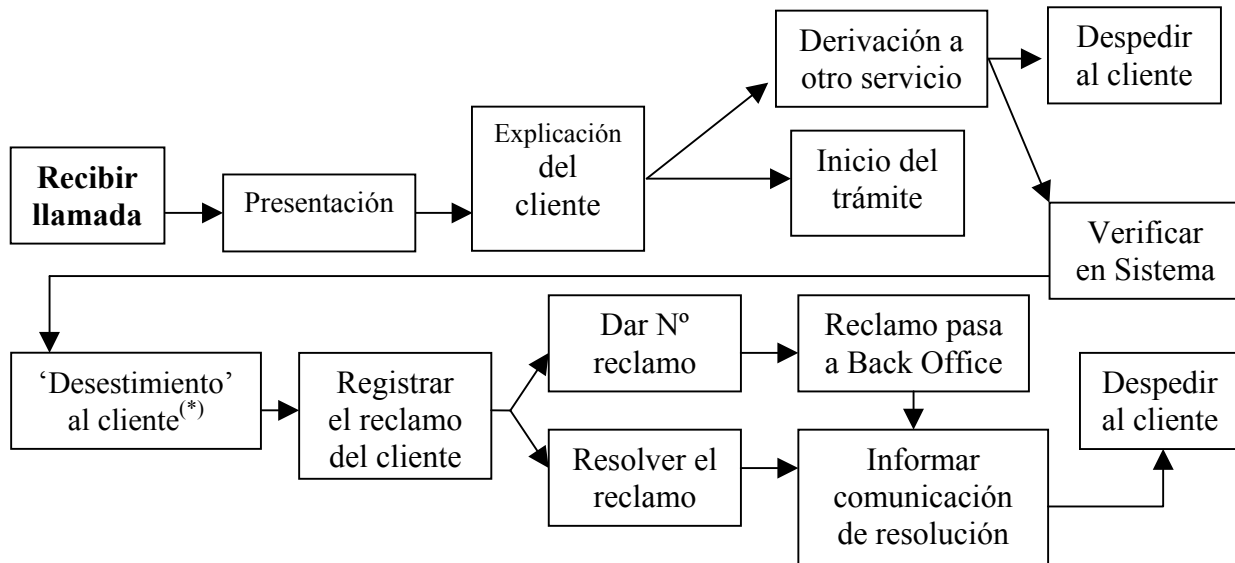
⁸ Consideramos que la GESTIÓN comienza allí donde el operador introduce una modificación en la relación entre la empresa y el cliente. Todo lo que no modifique o impacte en la situación del cliente con la empresa lo consideramos simplemente ATENCIÓN.

Proceso de trabajo: Esquema general –resumido- de la secuencia de tareas en el servicio 112 de Telefónica



⁹ El “NO LISTO” es la instancia estipulada por la empresa como tiempo de gestión en el postllamado

Esquema general –resumido- de la secuencia de tareas que efectúa el OT en el servicio 112 de Telecom ante un caso de reclamo¹⁰.



(*) Desestimiento es la operación de convencer al cliente de que su reclamo no corresponde

En este caso tanto las condiciones generales del puesto de trabajo, como los ritmos quedan en un segundo plano en cuanto a lo que afecta tanto física como síquicamente al OT. Y sin ninguna duda son los trabajadores de este servicio los que muestran mayores niveles de sufrimiento y condiciones más duras de trabajo en la actualidad.

Esta diversidad, bajo estas condiciones, no aparece como variedad (en un sentido positivo de no monotonía), sino como amenaza: “*qué exigencias me implica el próximo llamado*”, “*temor a que ‘caiga’ un llamado que no conozco*”.

Resulta muy difícil resumir el proceso de trabajo de los operadores de este servicio. En las propias entrevistas se visualiza la dificultad del operador para describir su tarea. El tener que atender, “decodificar”, y realizar la gestión de altas, bajas, reclamos y consultas de líneas, servicios y facturación, es un universo que supone una carga síquica y mental con un claro perjuicio al trabajador. La tarea supone efectuar “microdecisiones” en forma continua con la consiguiente exigencia mental.

Un punto recurrente en las entrevistas apunta a la falta de **capacitación seria y continua**, los operadores acuerdan en que muchas veces no se cuenta con elementos suficientes para poder dar todas las respuestas a los usuarios.

En general la capacitación siempre “marcha por detrás” de las necesidades y no es calificación en el real sentido del término, ni conocimiento del proceso productivo, sino una acumulación de información caótica sin profundización. Existen cambios continuos (incluidas marchas y contramarchas) en las directivas.

“Tanto la capacitación inicial como las capacitaciones posteriores que reciben los OT más que calificar a trabajador en sus capacidades, buscan disciplinar a la fuerza de trabajo en la multifunción y lograr una identificación con la empresa. La insuficiencia de la capacitación inicial no es un hecho casual sino que se enmarca en una política empresarial cuya finalidad es que trabajadores se habitúen a resolver sobre la marcha y autorresponsabilizarse, en sintonía con la continua incorporación de nuevas tareas, y cambios de criterios desde las direcciones empresariales. En otras palabras, que se formen en la incertidumbre, tal como lo requiere el funcionamiento del 112.

¹⁰ Op. Cit. (112 Telecom)

Tanto por el tipo de capacitaciones que reciben como por la forma en que éstas son realizadas, se observa que éstas no apuntan a una calificación del trabajador sino a desarrollar una capacidad adaptativa a las exigencias laborales en pos de satisfacer la demanda con mayor eficiencia.”¹¹

La duración de las llamadas es muy variable, y puede exigir un tiempo muy prolongado. La exigencia de la empresa, en cuanto a que se finalice la gestión en línea no es razonable en una gran cantidad de casos, ya que el OT debe realizar tareas y búsqueda de información en las cuales el cliente en línea sólo significa una presión (y una molestia para el propio cliente) que obliga a realizar la tarea lo más rápido posible, y no del mejor modo posible. Este es uno de los mejores ejemplos de la forma en que la empresa prioriza la reducción de tiempos/costos, en perjuicio de la calidad de atención y de la salud del trabajador.

Si el trámite es muy prolongado (y se sabe que el cliente no puede esperar en línea por ejemplo una hora), se obliga al OT a terminar el trámite de cualquier manera, a “sacarse el cliente de encima” sin llegar a solucionar realmente el problema o la gestión.

Todo este panorama se ve agravado por una política empresaria que busca una virtual desaparición del *back office*¹², de un traspaso progresivo del trabajo de este sector al operador para que este resuelva la gestión en línea. Uno de los problemas más serios en este sentido es que son frecuentes las situaciones donde un OT sigue gestionando la llamada anterior y comienza con la atención de una nueva. Esto significa una ampliación continua de la cantidad de tareas, con la consiguiente sobrecarga para el operador.

La forma de atención está diseñada de modo tal que el aumento en la carga de trabajo, como el aumento en diversidad o dificultad de la gestión a realizar, se resuelven en base a una sobrecarga del trabajador y en la ampliación de las áreas que realiza.

En este servicio la búsqueda empresaria de mayor producción con menos mano de obra no está centrada en un aumento de los ritmos, sino en el aumento de las tareas.

El descanso en este servicio al igual que en los demás es de 10 segundos entre llamadas, más allá de lo que duren las mismas.

En este punto podemos realizar una primer generalización: en el servicio 112, y en menor medida el 114, tienen lugar líneas centrales de las nuevas estrategias empresarias: el hacer que el trabajador tenga más responsabilidades, pero sin poder real de decisión. Esta combinatoria: el trabajador debe asegurar el cumplimiento de su trabajo, pero no tiene los elementos para hacerlo es una fuente segura de estrés y sufrimiento en el trabajo.

4. Condiciones de trabajo y salud física

Aunque en general no aparece como la principal preocupación (excepto en algunos servicios como el 110 o 19/000), las condiciones físicas del puesto de trabajo no se adecuan a las recomendaciones extendidas sobre la configuración de un puesto de teleatención.

Tanto la iluminación, distancia a la pantalla, calidad e higiene del headset (la vincha), las sillas, etc. no son las adecuadas para quien debe trabajar todo el tiempo con el video teclado y la “vincha”.

Tampoco es correcta la distancia entre los puestos, llevando a que se superpongan las conversaciones, impidiendo escuchar bien al cliente, forzando la audición, y obligando también a elevar el tono de voz.

Aunque sería de suma utilidad realizar un estudio epidemiológico en todos los servicios, para ver en que sectores la situación es más grave y empezar a trabajar sobre ellos, todos los

¹¹ Informe de la práctica de investigación. “El servicio 112 de Telegestión de Telefónica”, Gimena Fuertes, Cecilia Anigstein y Martín Koczwara

¹² Comprende las tareas de gestión realizadas sin el cliente en línea.

entrevistados acuerdan sobre que, en mayor o menor grado, siempre están presentes una serie de problemas físicos claramente determinados por el tipo de tarea:

- ❑ Problemas en garganta y cuerdas vocales por el uso intensivo de la voz: nódulos, disfonías e incluso afonías repetidas. Problema agravado por el espacio insuficiente y la ausencia de material amortiguador del sonido, que evite tener que elevar la voz.
- ❑ Problemas en la vista, y pérdida progresiva de la visión: por el uso continuo de pantallas de computadora. Problema acentuado por la iluminación deficiente y posición de las pantallas no acorde a las recomendaciones ergonómicas más elementales.
- ❑ Problemas en el oído y en la audición, pérdida progresiva de la audición: infecciones en los oídos, zumbidos continuos. Provocado por el uso continuo de la vincha, por la mala calidad de la misma, y la no existencia de esponjas personales.

Se produce también, por el conjunto de presiones y sobrecarga de trabajo ya mencionados, una sensación de agotamiento al final de la jornada laboral (incluso durante la jornada), y en muchos casos dolores de cabeza durante el desarrollo de la tarea que llevan a un fuerte consumo de calmantes (aspirinas, ibuprofeno, etc.)

Problemas posturales: la posición sedentaria, y el uso intensivo del teclado determinan problemas en el túnel carpiano, en las cervicales y en la columna.

5. Efectos sobre la salud psíquica y la vida cotidiana de la tarea de teleoperador

Como ya se señaló, la situación de los operadores telefónicos que se encuentran bajo el convenio telefónico en la zona metropolitana ha cambiado en relación a años anteriores principalmente a partir del crecimiento de la fuerza gremial, que **garantizó la estabilidad en los puestos de trabajo de los trabajadores telefónicos y permitió superar la precariedad que generaba la división de las diferentes formas de contratación (contratos a termino, pasantías).**

Con el freno de los despidos, se han podido comenzar a revertir las muy duras condiciones de trabajo que habían logrado imponer Telefónica y Telecom para los call centers. Años atrás los operadores vivían -como el resto de los sectores- la constante presión por los planes de reestructuración de las empresas que se proponían despidos masivos y también se resistía a la política de “retiros voluntarios”, con los que las empresas tenían como objetivo el recambio buena parte de la fuerza laboral.

El hecho de haber superado el miedo, incluso en un contexto de alta desocupación, ha generado un gran alivio en los operadores. Haber logrado la estabilidad ha permitido comenzar a luchar por disminuir los ritmos de trabajo y las pretensiones de la empresa en cuanto a los volúmenes de producción. En ese sentido se destaca la conquista de la reducción horaria de la jornada de trabajo a 6 hs. en algunos servicios y 7:30 hs. en otros (ver anexo 7) y la implementación de la pausa entre llamado y llamado de 10 segundos.

Al mismo tiempo que los trabajadores se han fortalecido, las empresas han desarrollado diferentes estrategias que buscan debilitarlos como son la transferencia del tráfico de llamadas por fuera del radio de acción de Foetra Bs. As (a empresas no convencionales –tercerizadas- y/o a las mismas telefónicas del interior del país) y la eliminación de las tareas a partir del incremento de la automatización en varios tipos de llamados por lo que no es necesaria la atención por parte del operador. Ambas apuntan a generar inestabilidad laboral, lo que a su vez significa inestabilidad emocional, ya que se proponen quitarles a los trabajadores la base de su fortaleza: la materia de trabajo.

En esta disputa entre la patronal y los trabajadores, a pesar de las mejoras, encontramos que la tarea del teleoperador continúa afectando psíquicamente tanto en su estado emocional como en su vida cotidiana ya que están presentes de forma generalizada sensaciones de agotamiento, cansancio, agobio, saturación y desánimo. Principalmente podemos

pensar en dos factores que afectan la salud psíquica: **la forma en cómo está organizada la tarea y el lugar particular que ocupan los operadores en la estructura de la empresa.**

La organización de las tareas de la teleatención en Telefónica y Telecom y sus efectos psíquicos

Sobre cómo está organizada las tareas y la forma en cómo está organizado el proceso de trabajo, debemos tener en cuenta tanto los elementos comunes de los servicios telefónicos, como así también aquellas características particulares de cada uno.

Entre los elementos comunes de la tarea del operador telefónico habría que destacar:

- a) Encontrarse “sujetos” al puesto de trabajo: en un espacio restringido, en tiempos estructurados y tener que establecer la comunicación con los usuarios en base a una secuencia rígida de las tareas y diálogos, determinada por la empresa.
- b) Recibir, a partir de la automatización del proceso de trabajo, el permanente tráfico de llamados.
- c) estar expuesto a un constante control de los tiempos de producción y de la forma en que se establece la comunicación con el usuario.

Cada uno de estos factores se vincula con la relación de fuerzas establecida entre los trabajadores y la empresa y el límite que se ha podido implementar frente a la arbitrariedad patronal, cuestión sobre la que se ha avanzado en el último tiempo.

Aunque **se ha naturalizado la organización de la tarea**, los operadores viven a diario el “encierro” de desarrollar sus tareas durante toda su jornada de trabajo en un **espacio muy restringido** como son los *boxes*, donde se sienten “**enfrascados**”. Simultáneamente realizan una tarea en la que existe una **medición infinitesimal del tiempo**, donde se cuenta segundo a segundo el tiempo de atención. Esta sensación del tiempo, muy particular de los OT, suele llevar a un grado de ansiedad significativo.

La sujeción en el pasado era tal, que los operadores debían “pedir permiso” para ir al baño o poder tomarse el descanso cuando le correspondía. Quedaban a merced del tráfico o de sí había mucha “cola” de llamados en espera. En la actualidad en los centros de atención los operadores logran hacer valer este derecho, pudiendo disponer de los descansos visuales cuando el operador lo necesita. Esta y otras conquistas, como el hecho de poder tomar agua o mate han permitido sentir menos hostil el puesto de trabajo.

Sobre **cómo establecer la comunicación con el usuario**, también se ha podido superar la rigidez absoluta que pretendían establecer las empresas. En varios servicios se ha podido convenir con las jefaturas fórmulas no tan esquemáticas y cierta tolerancia al texto impuesto por las empresas. En aquellos casos en que se respeta en forma absoluta la rigidez del dialogo pretendida por la empresa (algo absolutamente artificial en una conversación entre personas) el impacto sobre la salud es claro y perjudicial. En palabras de una operadora del servicio de reparación -114- *“hay compañeros que de cumplir tan bien con seguir el mismo vocabulario, de la A a la Z, se terminaron enfermando”*.

Sin duda **los ritmos de trabajo han disminuido**, y se ha podido revertir la autointensificación de las tareas por los propios operadores, (en donde ellos exigían al máximo sus capacidades), pero en general los ritmos **continúan siendo intensos en gran parte de los servicios**, por lo que se sigue sintiendo el esfuerzo de atender un llamado tras otro. En las entrevistas encontramos la sensación de *“no poder más”*, de encontrarse ante un trabajo *“terrible”* por lo agotador, en donde el teleoperador no se puede recuperar de la jornada anterior y que el cansancio se siente *“apenas comenzás a trabajar”*. También hallamos que son comunes los “bloqueos” en donde dadas las exigencias de las tareas, el operador se pierde o no recuerda como debía realizar sus tareas.

Otros elementos que hacen a la presión síquica que diariamente enfrentan los operadores se vinculan con la **existencia del control de la producción**.

Al respecto encontramos que **varios aspectos vinculados a la supervisión de la producción se han apaciguado (comparaciones públicas, informes, apercibimientos, suspensiones), pero debemos precisar que los controles objetivos implementados en la maquinaria siguen presentes y ejerciendo presión en los operadores en cuanto al cumplimiento de las metas**. El sistema automático registra al más mínimo detalle los tiempos en la tarea (inicio de la tarea, tiempos de atención de cada llamada, los tiempos de descanso, la pausa durante el llamado, el tiempo total de logueo, etc.). Incluso las empresas han logrado automatizar mecanismos subjetivos, como son los gestos que transmiten las “caritas” que aparecen en la pantalla del operador, en función de su nivel de productividad. (Servicio 112), con la obvia carga que ello significa.

Los operadores siguen preocupados por alcanzar determinada cantidad de producción. En algunos servicios los supervisores exigen reponer el tiempo de trabajo excedido en tiempo de descanso, por lo que el operador establece supuestamente una deuda hacia la empresa. Recordemos que en el pasado las empresas descontaban este tiempo directamente del salario.

En varios servicios las “escuchas” siguen existiendo y se realizan “devoluciones” mensuales donde se analiza con el supervisor el desempeño del operador, qué cosas debe mejorar, cuáles fueron los errores, por lo que las empresas continúan utilizando este medio como elemento de presión aunque en la actualidad para los operadores ya no se juega el puesto de trabajo por el informe que realiza el supervisor de las escuchas. La certidumbre de estar controlado en forma “invisible”, y sin saber en qué momento tiene lugar genera necesariamente angustia y una sensación de persecución.

Frente al asedio de los tiempos de producción, y con una relación de fuerzas que lo permite, los operadores han desarrollados en algunos servicios mecanismos de resistencia para poder “estirar” la duración de los llamados y de esta forma aliviar la cantidad de llamados que reciben. Aunque los operadores utilizan este recurso, no dejan de sentirse incómodos o molestos por recurrir a una herramienta que no está dispuesta para tal fin, por lo que en definitiva cargan con la insatisfacción de no realizar su tarea de forma correcta, y sienten en forma continua el temor a ser “descubiertos”.

Sobre **las particularidades de cada servicio** y la forma en que inciden en la salud psíquica es importante distinguir dos situaciones bien diferentes: por un lado encontramos aquellos servicios convencionales bajo el convenio colectivo (información -110-, larga distancia -000/19- y reparaciones -114-) y por otro el servicio de telegestión -112- que no tienen delimitadas sus tareas en el convenio, ya que este servicio se desarrolló posteriormente a la privatización.

En los primeros encontramos que los procesos de trabajo tienden a estandarizar las tareas, siendo el caso más extremo el del **servicio de informaciones -110-**. Los operadores de este servicio transmiten insatisfacción y agobio por la realización de una labor monótona, con tareas marcadamente sencillas.

En cierta medida los problemas de estandarización extrema de las tareas se encuentran también presentes en los **servicios de larga distancia nacional -19- e internacional -000-**, que requieren de un mayor conocimiento (sobretudo el 000), aunque a partir del desarrollo creciente de la automatización también se ha ido descalificando.

Las tareas en estos servicios implican una fuerte exigencia y desgaste en tanto se necesita mantener una concentración constante a lo largo de toda la jornada, aunque el uso del discado directo ha reducido la presión sobre estos operadores.

En cuanto al **servicio de reparaciones -114-** los operadores de este servicio viven la presión por la gran carga mental producto, como ya se mencionó, de la combinación de estandarización del proceso de trabajo con un importante volumen de información, ya que el servicio se presta a todo el

país y a la vez se maneja conocimiento técnico en cuanto a que es el mismo operador el que realiza la prueba. En palabras de un OT se debe *“estar atento a que no se te escape nada, (...), trabajás a nivel país, antes era mucho más fácil cuando era capital y Gran Buenos Aires”*.

En el caso del **servicio de gestión -112-**, encontramos que el operador se encuentra **saturado** dada la diversidad de tipos de llamados que se realizan en este servicio que incluye la atención de reclamos, consultas de servicios, convenios de pagos, altas y bajas de servicios, promociones, campañas, etc., lo que implica un altísimo nivel de concentración en cuanto a la información que debe ofrecer el operador y el sistema que debe utilizar.

A la vez la situación se agrava si consideramos que constantemente se realiza en el servicio una ampliación de tareas que es acompañada por una capacitación deficitaria, por lo que los operadores se enteran muchas veces de los nuevos productos a partir de los propios usuarios, lo que genera una profunda inestabilidad al operador sobre cada llamado que atiende.

Pero uno de los problemas centrales que multiplica la tensión para los operadores del servicio 112 es el tener que realizar la atención y la gestión durante el mismo llamado, lo que implica un doble esfuerzo. A esto se agrega que es habitual para el operador que mientras termina de gestionar el llamado comience a atender uno nuevo.

La posición de los operadores de las empresas telefónicas

En el caso de los operadores de Telefónica y Telecom la situación se ve agravada por otros elementos que hacen que los operadores tengan una necesidad imperiosa de dejar de estar “conectados”.¹³

En su mayoría los operadores son vistos por los usuarios como los “representantes” de empresas monopólicas que se caracterizan por prestar un servicio público deficiente con lo que es habitual que los usuarios descarguen su hostilidad en los operadores por las dificultades que tienen con el servicio telefónico. De esta forma los OT se convierten en definitiva en la *“primera línea de defensa”* de las empresas.

El caso más evidente en relación a este punto es el **servicio de reparación -114-** en el que los usuarios vuelcan su furia por los inconvenientes de quedarse sin línea telefónica o por la falta de cumplimiento en los tiempos programados para su reparación.

En el **servicio de reparación -114-** la empresa obliga a los operadores a dar como única respuesta que la reparación se va a realizar dentro de las 72 horas cuando el operador sabe por su experiencia que lo más probable es que no se cumpla con este plazo. Los operadores se encuentran con situaciones dramáticas en las que los usuarios necesitan el teléfono por extrema necesidad, como es el un familiar enfermo o incluso a punto a morir. Por lo que en estos servicios se vive una profunda sensación de impotencia y angustia al no poder dar respuesta a los problemas de los usuarios: *“yo me levanté y decía no puede ser no puedo creer que no haya alguien que me diga podemos ir a solucionarlo porque pasó esto”*.

También en el **servicio de gestión comercial -112-** los operadores reciben constantemente las quejas de los usuarios que tienen mal las liquidaciones de su cuenta (se la han agregado llamados que no han realizado, servicios no solicitados), el incumplimiento de la empresa en los servicios, promociones, cortes de servicios injustificados, etc.

En el resto de los servicios también los operadores también tienen que batallar con las quejas por los servicios deficientes. Por un lado en el 000/19 de telefónica los operadores reciben las quejas por el sistema de promoción por puntos de la empresa (alcancía), pero también junto al servicio de información -110- reciben continuos llamados de usuarios que no pueden comunicarse

¹³ Las entrevistas se realizaron cuando se estaba implementando la reducción horaria de la jornada de trabajo por lo que no podemos evaluar qué cambios generó.

al servicio de telegestión -112- por lo que intentan por las diferentes posibilidades que atiendan su solicitud o reclamo.

Un mecanismo para sortear esta situación es que los operadores adoptan una actitud de distancia o negación, que los proteja de las agresiones. Una operadora del servicio de informaciones -110- decía: *“estoy mucho más tranquila, ya no me molesto por nada, me llaman y si me quieren insultar bueno “insúlteme señor”*.

Pero al mismo tiempo que los operadores reciben una agresión continúa por parte de los usuarios que se encuentran indignados por la calidad del servicio, **las empresas los entrenan a mentir** en cuanto a la prestación del servicio, los operadores deben convencer a los usuarios de que la empresa va a solucionarle su problema aunque saben que esto no va a ocurrir.

En el caso del servicio de información -110-, como veíamos nos encontramos con la estandarización y empobrecimiento más extremo del proceso de trabajo, en donde **al trabajador la empresa le exige negar respuestas a determinados requerimientos de los usuarios, que en términos técnicos estaría en condiciones de dar**. Los operadores tan sólo informan a partir del nombre de un abonado telefónico o razón social, pero no pueden dar información por ejemplo de cuál es el hospital más cercano, incluso tienen la orden de cortar si el usuario se equivocó al elegir las opciones con el filtro automático de llamados. Por lo tanto observamos como se combinan la mentira (en tanto omisión de la verdad) con la prestación servicios deficientes: *“por ejemplo tenemos que mentirle que no tenemos búsqueda por numero de teléfono, no le puedes dar la dirección de una persona particular cuando la vez en el sistema”*. **La combinatoria de lo agotador de la tarea por la rutina, la desvalorización de la misma que hace la empresa (porque no le es rentable) y que se transmite al trabajador, y la sensación de impotencia de no poder colaborar con el usuario, empobrecen la visión que el trabajador tiene de si mismo**.

El **lugar que ocupan los operadores** se complejiza, si tenemos en cuenta que mientras las empresas impone la mentira como política, el operador es también usuario del servicio telefónico por lo que se identifica con él, lo lleva a sentir un profundo malestar y angustia al no poder actuar como debiera.

Los efectos sobre la vida cotidiana

La tarea de la teleatención en Telefónica y Telecom continúa teniendo fuertes implicancias en la **vida cotidiana** en los operadores telefónicos. Son comunes las dificultades para concentrarse y memorizar, también se automatizan algunas actitudes de la vida corriente, como atender el teléfono en la casa con la fórmula del saludo que se realiza en el trabajo.

Son notorios los efectos sobre el **estado de ánimo**, con sensaciones de **angustia y ansiedad**, y en los que también se observan cambios en la personalidad, a partir de una mayor facilidad **hacia el malhumor, la irritación y la agresividad**. También encontramos que después de la jornada de trabajo, los operadores buscan aislarse, necesitan por un tiempo no relacionarse con nadie, después de haber soportado llamado tras llamado.

Del mismo modo es usual que los operadores sufran **problemas vinculados con la alteración del sueño**, como el insomnio, lo que les impide recomponerse de una jornada a otra.

Una consecuencia que nos ha sorprendido entre algunos operadores es la **negación completa** del impacto de la tarea de la teleatención, al comentar que “hay otitis, disfonías, y problemas en la voz como en cualquier otro trabajo.” Lo paradójico es que se hace referencia al deterioro físico de los sentidos más exigidos de los operadores.

Frente a este cuadro de situación se destaca que los operadores de mayor antigüedad no se sorprenden frente a ciertas circunstancias que ya consideran comunes, pero que no ocurren a diario en otros lugares de trabajo y que debieran llamar la atención. Es así que, en los call centers, son frecuentes los **desbordes y los ataques de pánico**. También por el nivel de tensión encontramos

situaciones límites como el de no poder controlar las necesidades fisiológicas, con el sentimiento de humillación que esto acarrea.

Por último nos interesa destacar un elemento que pesa en cuanto a las perspectivas de futuro en cuanto a la tarea de los teleoperadores. Más allá de poder mejorar salarialmente por la antigüedad en la tarea, los teleoperadores no tienen posibilidades de ascender de categoría realizando tareas que impliquen tareas de mayor complejidad, que le demanden una mayor capacitación para desarrollarla. Esto implica para muchos operadores una insatisfacción por el trabajo en cuanto a “falta de posibilidades de progreso”. A la vez son muy pocas las vacantes que se abren en la empresa, para que los operadores puedan salir de la “línea de fuego” que implica la teleatención en Telefónica y Telecom.

6. Elementos a tener en cuenta para revertir las perjudiciales condiciones laborales de los operadores telefónicos¹⁴:

Elementos comunes a los distintos servicios:

Condiciones ergonómicas:

Se deben encarar mejoras en el entorno físico, y en los medios de trabajo, partiendo de un relevamiento de las condiciones en los diferentes servicios. Se debería trabajar sobre temas tales como:

- Iluminación
- Separación entre puestos
- Sillas
- Headset
- Esponjas individuales

Tanto en el proyecto de ley del teleoperador, como en la abundante bibliografía técnica sobre la disposición de los puestos de trabajo para la teleatención, y el trabajo con video terminales, están planteadas las recomendaciones que deberían aplicarse en la totalidad de los servicios¹⁵, por lo que no creemos necesario repetirlo aquí.

Jornada de trabajo:

En ningún caso debería exceder las seis horas (aquí también son válidas las propuestas de la Ley del Teleoperador).

Descanso:

Aumento de los descansos, tanto entre llamadas, esto es importante para servicios con gran cantidad de llamadas como el 110 o el 114, como descansos visuales y auditivos.

Los trabajadores han logrado imponer, por la vía de los hechos, descansos no reglamentados. Pero, de acuerdo a algunas entrevistas, no se trata de un descanso en el sentido pleno, ya que existe cierta culpa o visión que hay que "cuidarse que no se descubra". Estos descanso, reales, posibles y necesarios deberían ser “blanqueados” para que no signifiquen otra carga síquica sobre el trabajador. Una compañera mencionaba a la vez *"estoy limada"* (destruida), y *"no estoy*

¹⁴ Aunque pueda resultar muy obvio, se debe aclarar que estamos hablando de "mejorar" las condiciones o en otros términos hacer menos malas dichas condiciones. Bajo el capitalismo la apropiación privada del excedente supone una enajenación, que ninguna modificación en las formas de organizar el trabajo puede remediar. Del mismo modo la separación entre las tareas de diseño y planificación por una parte, y las de ejecución por otra, sumada a la parcelación y descalificación de las tareas que desarrolla el capital como forma de garantizar la extracción de plusvalor, determinan un grado de "malestar en el trabajo" que es imposible de evitar sin cambiar el régimen social.

¹⁵ Ver por ejemplo el artículo 5º del proyecto de ley, o el punto 1 del capítulo IV de la recomendación técnica DSST N° 01/2005 "Seguridad y salud en las actividades de teleatención" del Ministerio de Trabajo y Empleo de Brasil

trabajando". Se descansa (no respetando estrictamente la modalidad de atención establecida), pero es vivido como estando en falta, y por lo tanto con cierta carga de angustia.

Sobre proceso de trabajo:

La primer conclusión y **muy importante**, es que dada la presión y la carga, tanto física como síquica que significa la atención continua al cliente, deberían buscarse alternativas para que el OT no este todo el tiempo atendiendo al cliente. Durante una parte de la jornada laboral el OT tendría que realizar otro tipo de tarea, que bien podría ser la gestión/ resolución de los problemas planteados en las llamadas. Esto se retomará al analizar cada servicio por separado.

En muchas de las entrevistas aparece como un pedido muy fuerte y marcado el no atender, aunque sea sólo una parte del día.

No a los escuches o fuerte limitación del mismo: La sensación de ser evaluado en forma "oculta", sin saber el momento en que se efectúa es una fuerte presión para el OT. En ese sentido debería avanzarse en una definición clara de los límites del control y supervisión.

Eliminación de los métodos de aceleramiento del trabajo: a través de mensajes, señales o símbolos ("caritas") en la pantalla se presiona al operador, para que disminuya los tiempos de atención por cliente o aumente el tiempo en la posición. El OT que tiene un cliente en línea, recibe a su vez este tipo de mensaje, lo que resulta en una fuente de presión y distracción, es decir que se "agrede" al trabajador y a la vez se atenta contra la calidad de atención.

"Carrera" de operador: como sucede en la mayoría de las actividades debería haber distintas escalas, vinculadas al saber y a la antigüedad. Debería existir alguna forma de promoción que le de sentido a la tarea, en la que pueda existir algún "horizonte" de mejora.

Y esto no significa llegar a ser supervisor, sino avance en la importancia del sector y diferencias en la remuneración.

Esto no debería estar basado en la competencia entre trabajadores. Además debería existir participación sindical en la determinación de los ascensos a fin de evitar la arbitrariedad empresarial.

Tarea de supervisor: sería necesario reformular el perfil del supervisor, apuntando a que esté realmente en condiciones de brindar apoyo técnico, y con capacidad y poder de decisión para hacerse cargo de las llamadas que superen al OT. En la actualidad su rol es casi exclusivamente de control.

Que los OT sean los primeros a tener en cuenta cuando se abren vacantes en otras áreas: dado el nivel de desgaste que impone la tarea de OT, se les debería dar prioridad cuando se abran vacantes en otras áreas

Capacitación continua: es necesaria una capacitación en forma permanente y previa a los cambios en los productos o servicios. A la vez la información tendría que ser clara, precisa y por escrito. En la actualidad es muy frecuente que el OT se enteré por el propio cliente de nuevos productos, no teniendo elementos para dar respuestas, y debiendo sufrir el reclamo del cliente quien exige una correcta atención. La capacitación tendría que tener lugar durante la jornada de trabajo, no agregando horas extras.

Aquí debe tenerse en cuenta que en general para las empresas capacitación es una herramienta para influir ideológicamente en los trabajadores, por lo que resulta imprescindible alguna forma de control sindical de la capacitación.

No aceptación de políticas empresarias que se basen en la mentira: en la actualidad en varios servicios los OT deben dar respuestas que implican, en forma abierta o encubierta, una mentira o un engaño al cliente, con el considerable costo psíquico que esto supone.

A modo de ejemplo puede mencionarse los plazos que deben dar los OT del servicio 114 para las reparaciones, o en el 112 los plazos de instalación de líneas o de internet.

El tener que atender al cliente e intentar solucionar sus problemas por una parte, y el tener que mentirle por otro, lleva a un conflicto de roles (figura muy conocida en los estudios de condiciones y medio ambiente de trabajo), que inevitablemente genera una sensación de malestar -más o menos conciente- que tiene un impacto directo en la salud del trabajador.

En este aspecto hay que tener en cuenta que existen formas abiertas de mentira (decir algo opuesto a lo que se conoce), como formas encubiertas: el pedido de supervisores que se tramiten rápidamente los llamados aunque no existan criterios o directivas claras, lo que lleva a “sacarse de encima” el cliente con cualquier argumento.

Relativizar el uso del guión o *script*: las frases armadas, predefinidas de atención al cliente deberían funcionar sólo como una guía, pero el operador debería tener la posibilidad de ajustar el diálogo a la realidad de cada cliente.

Evaluación de los trabajadores: en el caso que exista algún tipo de evaluación, está jamás debería estar basada en elementos subjetivos, sino que debería responder a parámetros objetivos, acordados entre la empresa y el sindicato. A su vez los criterios de calidad deberían estar ligados a la resolución de problemas (en el marco de las posibilidades reales que tiene un OT), y no al seguimiento de criterios formales.

Exámenes de salud: la fuerte carga física y síquica que significa la tarea, debería llevar a que se efectúen exámenes periódicos de la salud de los OT (que no es más que cumplir con las obligaciones previstas para las ART), a fin de detectar los problemas antes que se profundicen y contar con una epidemiología del sector (que debería ser continua y exhaustiva).

Denunciar cada problema de salud o alteración en la conducta de un operador ante la ART: Los delegados deberían tener una política de plantear como accidente o enfermedad laboral, y efectuar la correspondiente denuncia ante la ART cada caso de ataque de pánico, descompostura, crisis nerviosa, desborde de un trabajador, etc. a fin de crear los argumentos que posibiliten demostrar las enfermedades profesionales que provienen de este tipo de tarea.

Ejercitación física: aunque muy en un segundo plano puede resultar útil la existencia de clases de ejercitación física (habitualmente el llamado *stretching*) para compensar los efectos de la postura en la atención. Su utilidad puede estar en el beneficio físico y en que signifique un tiempo más de descanso (no debería reemplazar a ninguno de los descansos existentes). Para esto se debería contar con profesores especializados.

Enseñanza del “manejo” de la voz: al igual que el caso anterior, que exista una enseñanza en la modulación de la voz puede compensar el problema que significa estar hablando en forma permanente.

Instalar en la opinión pública la problemática de los call centers: las empresas, las cámaras del sector y organismos gubernamentales han logrado instalar una imagen positiva de los call centers, a partir de presentarlos como una fuente de nuevos empleos, una vía fácil y buena de acceder al primer empleo, un lugar agradable de trabajo (las propagandas con jóvenes siempre sonrientes), ocultando el grado de explotación y sufrimiento que implica. El poder avanzar en revertir las perjudiciales condiciones de trabajo, también pasa por hacer visibles ante la sociedad las reales condiciones de trabajo de los CC:

Recomendaciones por servicio:

Aquí se incluirán algunas ideas específicas sobre modificaciones que podrían o deberían ser llevadas adelante para mejorar las condiciones de trabajo en los diferentes servicios, aunque la mayoría de las recomendaciones sustantivas ya están enumeradas en el punto anterior:

Servicio de informaciones -110-:

Dado que en este servicio el principal problema pasa por lo rutinario de la tarea, se deben tener en cuenta dos niveles de acción:

El primero se refiere a las mejoras de las condiciones generales de trabajo ya mencionadas: el diseño ergonómico del puesto de trabajo, pero especialmente no atender el día completo llamados sino realizar también tareas fuera de la atención en línea.

Pero una solución de fondo implicaría pensar en “romper” de algún modo el método de trabajo, rehacer por completo el servicio, al menos ampliando la información que puede brindar el OT. Este es un punto muy delicado, la forma actual en que se desarrolla el servicio no puede ser sino rutinario y desgastante, pero cualquier modificación debe ser pensada de modo tal que no abra la puerta a una presión del tipo existente en el 112.

Aquí se vuelve al tema de la discusión de la decisión y las posibilidades que tiene el sindicato de discutir no sólo reivindicaciones puntuales sino también el "para que y para quienes" de las telecomunicaciones.

Servicio de reparaciones -114-:

Como ya señaló la presión del cliente, que en este servicio aparece siempre como reclamo, queja y muchas veces como agresión abierta y violenta, es el principal problema que enfrentan los operadores. La recomendación central pasa entonces por “sacar” del contacto y la presión del cliente durante una buena parte del día al OT. Por lo que no se debería atender las 6 horas, sino que debería dedicarse una parte de la jornada a la gestión interna. Otro aspecto, que excede al proceso de trabajo, tiene que ver con no aceptar la política empresaria de brindar información falsa, por ejemplo acerca de los plazos, así como discutir los criterios de segmentación de los usuarios, que lleva a que los de menor consumo sólo puedan acceder luego de muchos intentos a conectarse, con la carga de frustración e irritabilidad que ello implica.

Servicio de telegestión -112-:

El principal cambio a efectuar en este servicio, ya fue incluido en las recomendaciones generales: el OT no debería atender durante toda la jornada de trabajo.

Por otra parte debería reverse lo que la empresa llama "*First Contact Resolution*", es decir que debe cerrarse el trámite con el cliente en línea. Esto no tendría que ser así, ya que no hay ninguna necesidad para ello. Una medida que permitiría descargar la presión sobre el OT sería dejar en sus manos la decisión de realizar la gestión en línea, si el trámite es sencillo y se puede realizar en un tiempo razonable, o cortar y llamar al cliente cuando esta finalizado el trámite.

Frente la exigencia empresaria de cerrar el trámite anterior, mientras se empieza uno nuevo, lo que genera una situación de continuidad y saturación, lo recomendable es que cada llamada sea tramitada por separado.

Es imprescindible la **delimitación** de tareas, ya que la política empresaria consiste en agregar continuamente operaciones.

Debería existir una capacitación genuina y continua, que esté asentada en materiales (manuales) escritos que no dejen lugar a discusiones sobre interpretación, o a ambigüedades. No debería lanzarse ningún “producto” al mercado (equipos, ofertas, promociones, etc.) sin haber previamente informado a los OT.

Por otra parte los descansos tendrían que ser proporcionales a la duración de la llamada, luego de una llamada de, por ejemplo, 30 minutos (en el cual seguramente el operador debió recurrir a varios sistemas y tuvo que hacer uso de una cantidad sustantiva de información) un descanso de 10 segundos es insuficiente para lograr la recuperación del trabajador y que esté en condiciones de resolver una nueva llamada.

Frente a la arbitrariedad, la sobreexigencia y la intensificación el trabajo que supone la gran cantidad de tareas (indeterminadas y crecientes) que impone la empresa en el servicio de 112, una

alternativa planteada por un grupo de OT¹⁶ es la "homogeneizar" las tareas, de modo que las mismas puedan ser claramente definidas y cuantificables, evitando la arbitrariedad empresaria. Aunque el objetivo es el correcto se debe ser cuidadoso y no caer en una forma de trabajo de otros servicios como el 110 (muy funcional a las empresas en otras etapas), que es la "ultra-simplificación" de las tareas, generando un trabajo más controlable, pero pobre y rutinario, con un costo distinto pero igualmente existente, para el teleoperador.

Hasta aquí se han realizado una serie de sugerencias y posibles cambios para enfrentar los principales problemas que han surgido de las entrevistas realizadas en los diferentes servicios de teleatención en Telefónica y Telecom en el área metropolitana.

Sería conveniente que estas primeras conclusiones provisorias sean consideradas y discutidas por los propios operadores con el propósito de evaluar en qué medida son realmente útiles y posibles de implementar.

¹⁶ Ver **Forma y contenido de la tarea del Teleoperador. Apuntes para una discusión convencional** Rey Fortes, P.; Bavio, B.; Scida, M. y Cupeiro, J. Inédito, 2004.

8. Anexos

Anexo 1: Esquema de las características de los distintos servicios¹⁷

Telefónica

Servicio	Planta	Cant / Trabaj.	Descripción de las Tareas	Horario	Jornada	Turnos
112 (Servicio de atención al cliente)	Ed. Piedras (Av. Juan de Garay 650)	174	Información, gestiones administrativas, ventas de productos y servicios de telecomunicaciones, atención de reclamos (facturación, trámites, etc.).	Lun. a Vier. 7:00 hs. a 21:00 hs.	6 hs.	2 tandas: 9hs-15hs 15hs-21hs
112 + PyMEs (Servicio de atención al cliente)	Ed. Vernet (Av. La Plata 1540)	196 + 24 (respectivamente)	Información, gestiones administrativas, ventas de productos y servicios de telecomunicaciones, atención de reclamos (facturación, trámites, etc.).	Lun. a Vier. 7:00 hs. a 21:00 hs.	6hs.	2 tandas: 9hs-15hs 15hs-21hs
112 PyMEs (Servicio de atención al cliente)	Ed. Lezica (33 orientales 71)	150	Información, gestiones administrativas, ventas de productos y servicios de telecomunicaciones, atención de reclamos (facturación, trámites, etc.).	Lun. a Vier. 9hs. a 18hs.	6hs.	2 tandas: 9hs-15hs 12hs-18hs
110 (Servicio de Información de guía)	Ed. Libertad (Libertad 41)	250	Brindar información de guía a nivel nacional	24 x 365	7:30hs.	Por franjas horarias
000 (Servicio de Larga Distancia Internacional)	Ed. Ciba (J. D. Perón 1286)	63	Establecimiento de comunicaciones Internacionales e Información Internacional.	24 x 365 (de 7hs a 24hs en Ciba)	7:30hs.	Por franjas horarias
19 (Servicio de Larga Distancia Nacional)	Ed. Cuyo (Azcúenaga 268)	76	Establecimiento de comunicaciones urbanas e Interurbanas e información complementaria de las mismas.	24 x 365 (de 0hs a 7hs, el 000 en Cuyo)	7:30hs.	Por franjas horarias
Calling Card + Tarjetas telefónicas varias (Serv. de Tarjetas Prepagas)	Ed. Cuyo (Azcúenaga 269)	74	Asistencia al cliente, atención de reclamos, ventas de tarjetas, recargas de tarjetas, establecimiento de comunicaciones.	24 x 365	7:30hs.	Por franjas horarias
114 (Servicio técnico)	Ed. Culpina (Lafuente 20, esq. Rivadavia)	Aprox. 100	Realización de tareas administrativas de carácter gral., gestión de reclamos	24 x 365	7:30hs.	Por franjas horarias
114 (Servicio técnico)	Ed. San Justo (Arieta 3660)	Aprox. 100	Realización de tareas administrativas de carácter gral., gestión de reclamos	24 x 365	7:30hs.	Por franjas horarias

Subtotal: 1207

Fuente: Elaboración propia en base a información facilitada por delegados y activistas gremiales de Foetra Bs. As. en cada sector

¹⁷ Informe N°. Aproximación comparativa a la situación de los operadores telefónicos: Descripción de tareas y condiciones de trabajo Telefónica-Telecom-atento-visa. Cesar Galo, Santiago Repetto, Matías Eskenazi

TELECOM

Servicio	Planta	Cant / Trabaj.	<u>Descripción de las Tareas</u>	Horario	Jornada	Turnos
112 (Servicio de atención al cliente)	Ed. Costanera	139	Información, gestiones administrativas, ventas de productos y servicios de telecomunicaciones, atención de reclamos (facturación, trámites, etc.).	Lun. a Vier. 7:00 hs. a 21:00 hs.	6 hs.	2 tandas: 9hs-15hs 15hs-21hs
112 (Servicio de atención al cliente)	Ed. Martínez	76	Información, gestiones administrativas, ventas de productos y servicios de telecomunicaciones, atención de reclamos (facturación, trámites, etc.).	Lun. a Vier. 7:00 hs. a 21:00 hs.	6hs.	2 tandas: 9hs-15hs 15hs-21hs
110 (Servicio de Información de guía)	Ed. Pampa	223	Brindar información de guía a nivel nacional	24 x 365	7:30hs.	Por franjas horarias
000 (Servicio de Larga Distancia Internacional)	Ed. Golf	119 *	Establecimiento de comunicaciones Internacionales e Información Internacional.	24 x 365	7:30hs.	Por franjas horarias
19 (Servicio de Larga Distancia Nacional)	Ed. Golf	119 *	Establecimiento de comunicaciones urbanas e Interurbanas e información complementaria de las mismas.	24 x 365	7:30hs.	Por franjas horarias
Telecom Global + Tarjetas telefónicas varias (Serv. de Tarjetas Prepagas)	Ed. Golf	119 *	Asistencia al cliente, atención de reclamos, ventas de tarjetas, recargas de tarjetas, establecimiento de comunicaciones.	24 x 365	7:30hs.	Por franjas horarias
114 (Servicio técnico)	Ed. Álvarez Thomas)	101	Realización de tareas administrativas de carácter gral., gestión de reclamos	24 x 365	7:30hs.	Por franjas horarias

Subtotal: 658

* Se computan la totalidad de los tres servicios.

Fuente: Elaboración propia en base a información facilitada por delegados y activistas gremiales de Foetra Bs. As. en cada sector

La tarea de los operadores telefónicos y sus condiciones de trabajo en las empresas concesionarias de la ex ENTEL¹⁸

Servicio	Descripción del servicio	Características de la tarea	Promedio de llamados
Larga distancia nacional e internacional -19- y -000-	Realiza llamadas que un usuario pide a través de un operador telefónico. Tipos de llamada: Tel. a Tel., Pers. a Pers., Cobro Rev., Información	- Compleja , en tanto debe jerarquizar los distintos tipos de usuario. Trato diferencial según los intereses y prioridades de la empresa. - Requiere un importante esfuerzo de memorización de información	- Durante la época de ENTEL, 100 llamados x jornada. - 400 llamados promedio
Atención comercial -112-	Se ocupa de la oferta y venta de servicios de telefonía. Información, gestiones administrativas, ventas de productos y servicios de telecomunicaciones, atención de reclamos (facturación, trámites, etc.).	- Requiere una memorización de la ubicación de la información y una gran cantidad de conocimientos .	- 200 llamados x jornada
Servicio de reparaciones -114-	Recibe los reclamos y pedidos de reparación de líneas domiciliarias o comerciales. Recibe todo tipo de quejas.	- Se destaca la complejidad del sistema para poder resolver los problemas planteados por los usuarios. - Memorización aprox. de 180 códigos.	- 200 llamados x jornada
Servicio de Información -110-	Atención telefónica de información acerca del número telefónico de abonados particulares, empresas, organismos estatales.	- Densidad de llamadas de poca cantidad de tiempo cada una.	- Aprox. hacia 1998, el promedio eran 380. - Hacia el 2000, la media era de 500 llamadas, habiendo casos de teleop. que llegan a 600 o 700 x día.

¹⁸ Lascano, Vocos y Martínez op. cit. Datos correspondientes al año 2000.