

# **La sindicalización en los telecentros financieros**

Informe para la UNI

Andrew Bibby

Documento de discusión

# Sindicalizar en telecentros financieros

## Índice

<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Alcanzar los telecentros: sindicalización</b>	<b>4</b>
	a) Estilo de gestión en los telecentros	4
	b) Representación sindical y convenios colectivos	5
	c) Consagrar recursos a la sindicalización en telecentros	6
	d) Encontrar la buena manera de alcanzar a los miembros potenciales	8
	e) Aprovechar las posibilidades de las nuevas tecnologías	10
	f) Recurrir a la acción profesional	11
	g) Sindicalización en los telecentros – algunos comentarios finales	12
<b>3.</b>	<b>Sindicalización en los telecentros: cuestiones objeto de negociación</b>	<b>14</b>
	a) ¿Qué quieren los miembros?	14
	b) Remuneración	15
	c) Horarios de trabajo y turnos	17
	d) Situación del empleo y derechos	19
	e) Cuestiones de salud y seguridad	20
	f) Supervisión, control electrónico y privacidad	23
	g) Formación	24
	h) Cuestiones de derechos humanos	25
	i) Para concluir: hay que desarrollar buenas prácticas	26
<b>4.</b>	<b>Algunas tendencias actuales y futuras</b>	<b>27</b>
	a) Telecentros virtuales	27
	b) La internacionalización de las operaciones de telecentros	28
	c) Cambio tecnológico, el Internet y el comercio electrónico	29
<b>5.</b>	<b>Conclusión</b>	<b>32</b>
	a) Alcanzar a los trabajadores de telecentros; sindicalización	32
	b) Sindicalización en los telecentros. cuestiones objeto de negociación	33
	c) Algunas tendencias actuales y futuras	34

# 1. Introducción

El crecimiento sumamente rápido de los telecentros ha sido una de las características más señaladas de la vida profesional de estos últimos años en numerosos países industrializados.

Su desarrollo ha cambiado la naturaleza del trabajo no manual para las muchas personas que pasan sus jornadas de trabajo atendiendo llamadas telefónicas en estos departamentos establecidos a este efecto. El antiguo carácter, a menudo agradablemente caótico, de la vida de oficina se ha reemplazado por una nueva disciplina en el lugar de trabajo, impuesta por la existencia de la tecnología de distribución de llamadas automatizada en la que se basan los telecentros.

Los telecentros ya han tenido un papel considerable en la reestructuración del sector banca y de servicios financieros, especialmente al facilitar el desarrollo de la banca y seguros "directos" basados en el teléfono.

Es evidente que los telecentros no son el primer ni el único cambio estructuras en el sector financiero hecho posible por la tecnología. La renunciación extensa de las funciones del servicio de valores que comenzó en los decenios de 1960 y 1970 también recurrió a las nuevas tecnologías para reestructurar las operaciones bancarias y de seguros. Sin embargo, los telecentros alteran la naturaleza de la vida profesional de manera mucho más radical que estos cambios anteriores. Por consiguiente, los telecentros plantean retos y dificultades (pero también posibilidades) a los sindicatos.

La tecnología de telecentros puede aumentar la productividad en el manejo de llamadas en un grado a veces sorprendente. La distribución de llamadas automatizada (ACD), la integración de la telefonía por ordenador (como la aparición en la pantalla de información sobre los usuarios) y el recurso a textos estándar por el personal significan que el tiempo para tratar llamadas, y el tiempo "libre" entre llamadas, puede reducirse al justo mínimo. Solamente la técnica de marcado predictivo (recurso a programas para marcar automáticamente las llamadas salientes, transfiriendo llamadas cuando se responde a los miembros disponibles del personal) permite "que el trabajo de un día se realice en una hora", según las palabras de un director de telecentro.

Sin embargo, esta eficacia fomentada por la tecnología requiere que los propios empleados se sometan a un régimen de trabajo sumamente controlado. Los telecentros han evocado comparaciones con el tipo de trabajo en las cadenas de montaje en la industria asociado con Henry Ford y el Taylorismo. Algunos han descrito los telecentros como las cadenas de montaje electrónicas del Siglo XXI. El grado de supervisión necesario también ha suscitado comparaciones desfavorables, por ejemplo, con planos de presiones del Siglo XIX, o incluso (de uno de los trabajadores de un telecentro) con las galeras romanas. "Se siente uno como en una galera, vigilado, respondiendo a llamadas cada treinta segundos, supervisado y reprimendado si se comete algún error."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Channel 4 TV (UK), Special Report, broadcast 14.12.99

Como ha señalado la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL), los sindicatos deberían considerar los telecentros como áreas prometedoras para la sindicalización. En un informe comenta que los sindicatos tienen que desarrollar una estrategia para sindicalizar a los trabajadores de los nuevos telecentros. No parecería ser una misión imposible. Los telecentros son la versión moderna de la producción en masa, habitualmente terreno fértil para los sindicatos. Estos centros frecuentemente cuentan con varios centenares de operadores que trabajan en locales muy espaciosos...<sup>2</sup>

Sin embargo, los sindicatos tienen que reconocer que la cultura especial y el estilo de gestión de los telecentros significan que las antiguas formas de sindicalización no necesariamente serán eficaces. Afiliar a los trabajadores de telecentros en sindicatos, especialmente cuando hay una estrategia deliberadamente antisindical por parte de la dirección, probablemente exigirá una mezcla de técnicas de sindicalización bien tradicionales y algunos instrumentos de publicidad más actuales.

Como se trata de demostrar en este informe, ahora los sindicatos han acumulado una experiencia considerable para aprovechar esta ocasión.

El informe se compone de tres partes:

- En la primera se verán en detalle los enfoques posibles en materia de sindicalización en los telecentros financieros
- Seguidamente se examinarán algunos de las cuestiones claves objeto de negociación
- Por último, se echará un rápido vistazo a las tendencias actuales y futuras en el sector de telecentros

Se terminará con una breve conclusión.

---

<sup>2</sup> ICFTU, Call Centres – the new assembly lines, 1998

## 2. Alcanzar a los trabajadores de telecentros: sindicalización

### a) Estilo de gestión y cultura en los telecentros

Los telecentros se crearon en los Estados Unidos, y se han exportado técnicas de gestión norteamericanas al resto del mundo junto con la tecnología ACD. Esto significa que, independientemente del país o del sector profesional, muchos telecentros tienen las mismas características.

Estas incluyen:

- Una cultura de trabajo y un estilo de gestión "informales", que no enfatiza las diferentes de posición o de jerarquía
- La organización de trabajadores individuales en equipos
- Competencia entre los equipos en cuanto a resultados en el manejo de llamadas y, especialmente, en cuanto a ventas
- Estructuras de gestión prácticamente horizontales, con solamente una o dos capas de
- Consecuencia: muy pocas oportunidades de adelanto profesional tradicional
- Oportunidades muy restringidas para el personal de conversar informalmente
- Mucho movimiento de personal
- Alto porcentaje de trabajadoras y de trabajadores jóvenes
- Trabajo el fin de semana y muy entrada la tarde, generalmente sin primas complementarias. Consecuencia: gran variedad e pautas de trabajo a tiempo parcial y por turnos
- Un enfoque muy especial de las actividades en los telecentros, que puede llegar a una tentativa deliberada de excluir a los sindicatos. No hay adherencia a los convenios colectivos existentes que se aplican a los demás empleados en la misma compañía.
- El recurso en gran medida a personal de agencias por algunos empleadores, lo que quiere decir que el personal de los telecentros no está constituido de empleados de la compañía central.

Los sindicatos tienen que adaptar sus técnicas y métodos de afiliación a estas características de los telecentros. Esto entraña dar una imagen y transmitir un mensaje adecuado a estos centros, trabajando en un ambiente sumamente estructurado pero en apariencia informal. Los sindicatos también tienen que tener en cuenta que muchos trabajadores suelen ser jóvenes y sin experiencia sindical. Como advierte un sindicato alemán: "los trabajadores jóvenes muchas veces ven los sindicatos como organizaciones obsoletas y anticuadas. Opinan que los sindicatos no tienen soluciones para las condiciones de las compañías de servicios orientadas al consumidor. Las soluciones del sector profesional y los métodos de solución de conflictos se juzgan inadecuados. Se piensa que los sindicatos solamente interrumpen procesos flexibles."<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Fuente: DPG (Alemania) Cuestionario IC, 1999

¿Cuáles son los problemas más frecuentes en términos de sindicalización en telecentros?

- Lo nuevo de la ocupación
- No hay historial de sindicalización fuerte
- No hay un marco de calificación profesional para poder establecer una trayectoria de carrera a largo plazo
- La naturaleza del trabajo que no facilita a los trabajadores momentos para hablar unos con otros
- Alto nivel de movimiento de personal<sup>4</sup>

De hecho, el cometido de sindicalizar en telecentros, podría plantear cuestiones más generales a los sindicatos, a saber sus métodos de afiliación, sus técnicas de publicidad e imagen, los medios de comunicar con los miembros y para atender a sus necesidades, así como la eficiencia de su vida democrática interna, que pueden todos ellos pasar a ser objeto de análisis.

Puesto de otra manera, esto significa que la sindicalización en telecentros puede ser importante no solamente como medio de integrar a trabajadores no sindicalizados en el movimiento sindical, sino también, más fundamentalmente, como manera de ayudar a los sindicatos a comprender y a volver a definir su papel en la nueva "sociedad de la información del Siglo XXI.

**? *Los sindicatos darán una imagen y transmitirán un mensaje apropiado para los trabajadores de telecentros, que trabajan en un ambiente de trabajos sumamente estructurado pero en apariencia informal***

## **b) Representación sindical y convenios colectivos**

No es casualidad que un banco británico, el Halifax plc, inicialmente adoptase el nombre "greenfield" (nuevas instalaciones) para su nueva filial bancaria Internet. La idea de establecer servicios de banca y seguros directos como nuevas operaciones, comenzado del mero principio, tanto en términos de locales como en los de condiciones de empleo se ha seguido en varios países. Con demasiada frecuencia esto ha significado que el personal que trabaja en los telecentros asociados tiene términos y condiciones peores que los de sus compañeros en otros lugares de la empresa matriz. Esto puede querer decir licencia por enfermedad más corta, menos vacaciones, disposiciones mediocres en materia de horas extraordinarias o de turnos antisociales y menos acceso a los planes de presión de la empresa.

La mentalidad 'greenfield' también puede significar que incluso donde se reconoce a los sindicatos en otros lugares de una empresa, pueden no estar reconocidos en los telecentros.

- Por ejemplo, esto ha sido el caso en Alemania con Citibank. El telecentro de Citibank en Duisburg fue creado fuera del ámbito del convenio colectivo para el sector bancario. Entre otras cosas, el banco espera del personal que aceptase un aumento de cinco horas de la semana de trabajo, cinco días menos de vacaciones anuales y una estructura salarial completamente que suprimía 13° salario.
- En Irlanda, el AIB (Allied Irish Bank) estableció un servicio de banca directo las 24 horas del día como filial de la compañía matriz. Inicialmente, la compañía no reconoció al sindicato, el Irish Bank Officials Association.
- En el Reino Unido el banco por teléfono pionero First direct fue inicialmente establecido por su compañía matriz (Midland, ahora HSBC) sin reconocimiento de los sindicatos.

<sup>4</sup> Fuente: FUPT CFTD (Francia), Cuestionario Internacional de Comunicaciones, 1999

En cada uno de los casos mencionados arriba, como podremos comprobar, los sindicatos han tenido que organizar para reafirmar su voz.

Otra cuestión es la tendencia en algunos países de alejarse de la negociación colectiva para recurrir a contratos individuales. Esta evolución encaja bien en el estilo de dirección y la cultura de trabajo de los telecentros. Confiere un carácter individual a las relaciones empleador/empleador y plantea un reto complementario al cometido de los sindicatos de sindicalizar estos lugares de trabajo.

Afortunadamente, esta evolución problemática no se da en todas partes. En Francia, la Fédération des Employés et Cadres (FEC-FO) informa: "en general no se hace de los bancos telefónicos una filial y sus empleados gozan de las mismas prestaciones que sus colegas en los bancos"<sup>5</sup> Asimismo, en Escandinavia generalmente los empleados que trabajan en operaciones bancarias directas y telecentros son incorporados satisfactoriamente en los términos y condiciones bancarios negociados existentes.

#### Negociando para los trabajadores de telecentros en Italia

En Italia, el personal de telecentros del sector bancario está cubierto por el acuerdo sectorial nacional, negociado entre los sindicatos y la Asociación Italiana de Bancos. Esto significa que (aunque su horario de trabajo puede ser diferente del otro personal de bancos) pueden beneficiar de los términos y prestaciones de trabajo normales de los que históricamente han gozado los empleados de banco. El personal de telecentros percibe el mismo salario que otros empleados de banco y pueden beneficiar de los mismos derechos de formación (50 horas al año, de las cuales 32 remuneradas).

No obstante, los sindicatos tuvieron que luchar mucho por este arreglo. Los propios bancos hubiesen preferido categorizar al personal de telecentros como que no efectúa labor bancaria, y ponerlos en su lugar bajo la cobertura del acuerdo nacional para el sector de comercio. Esto hubiese significado peores términos y condiciones para el personal concernido.

El personal de telecentros se adhirió a los demás empleados de banco en una huelga de un día exitosa en 1999, en un momento en que estaban en discusiones con los representantes de los empleados las negociaciones del nuevo convenio sectorial bancario. La fuerza de oposición del personal bancario contra toda tentativa de revisar sus contratos ayudó a los sindicatos en estas negociaciones. Sin embargo, el acuerdo sectorial será objeto de nuevas negociaciones y renovación en dos años, y los sindicatos italianos prevén que los empleadores volverán a presionar para sacar a parte de su personal de esta cobertura.

Se han negociado arreglos por separado para cubrir a los trabajadores de telecentros del sector de seguros.

? ***Los trabajadores de telecentros del sector banca y finanzas gozarán de las mismas condiciones de servicios y prestaciones que sus compañeros empleados en áreas más tradicionales del sector***

#### **c) Consagrar recursos a la sindicalización en telecentros**

Los sindicatos han emprendido iniciativas específicas y campañas en materia de sindicalización en telecentros en varios países.

---

<sup>5</sup> Fuente: Sección anual de la sección banca y seguros de la FIET, 10-12 de mayo de 1999, informes negociación colectiva

En Australia, el sector de telecentros fue identificado por la central sindical nacional ACTU como fuente de nuevos efectivos sindicales en su manifiesto "unions@work manifiesto".

En Alemania, los sindicatos HBV, DPG e IG Medien organizaron conjuntamente en noviembre de 1998 un foro al que asistieron alrededor de 200 empleados de telecentros, expertos y representantes sindicales. Seguidamente, los resultados de las discusiones y de los grupos de trabajo fueron publicados en el folleto "Arbeiten im Call Center"(Trabajar en telecentros).

En Austria, el GPA ha elaborado un informe de 46 páginas "Arbeit im Call Center", con recomendaciones de buenas prácticas.

En los Países Bajos, FNV-Bondgenoten inició en 1998 un proyecto especial sobre telecentros a nivel de sindicalización en estos centros y también para investigar las necesidades de formación de trabajadores en ámbitos tales como la salud y la seguridad. La iniciativa, que seguía una investigación de la Universidad de Amsterdam, ya había conducido a que un número de empleados se dirigiesen a la FNV para que negociase condiciones en los telecentros.

En el Reino Unido, representantes de los sindicatos que reclutan en el sector banca y finanzas (incluidos Unifi y MSF) han establecido un foro común "Financial Call Centres Forum". Este se reúne aproximadamente dos veces al año y ofrece la oportunidad de compartir información y experiencias entre sindicatos.

Tal vez la iniciativa más ambiciosa emprendida hasta ahora fue la del "Día de Acción Telecentros" organizado para el 4 de noviembre de 1999 conjuntamente por la FIET y la Internacional de Comunicaciones, antes de fusionar para formar la UNI. Se puso a disposición un modelo de folleto de afiliación en Internet para adaptarlo al uso nacional individual. Se recibió información de numerosos países que se habían distribuido folletos en telecentros (v.g. Austria, Suecia, Irlanda, Reino Unido, Alemania y Francia).

Mientras ustedes hablan con los clientes en nombre de su empleador, nosotros podemos hablar con su empleador en su nombre....

Los trabajadores de los telecentros del mundo entero plantean el mismo tipo de problemas, a saber

- La salud y seguridad
- La remuneración y las prestaciones
- El estrés, el tiempo de trabajo y la carga de trabajo
- La igualdad de oportunidades y la formación
- El acoso en el trabajo
- Las condiciones y los equipos mediocres
- El respeto y la consulta adecuados
- Las prestaciones sociales
- Los servicios de cuidado de los hijos...

Hoy en día, los sindicatos del mundo entero envían un mensaje muy sencillo a los trabajadores de los telecentros ...¡Afiliense al sindicato para obtener un trato justo! <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Texto del folleto del Día de Acción Telecentros, IC/FIET, noviembre 1999



? ***Los sindicatos deben consagrar recursos a la sindicalización en telecentros***

? ***La UNI considerará la idea de volver a consagrar una campaña telecentros como la que organizaron en común La FIET y la Internacional de Comunicaciones en 1999***

**d) Encontrar la manera ideal de alcanzar a los miembros potenciales**

La experiencia de los sindicatos que han tratado de afiliarse en los telecentros indica que una estrategia de afiliación cuidadosamente planeada, llevada a cabo con una atención y una concentración casi militares, probablemente tendrá mucho más éxito que un enfoque más ad-hoc.

Es evidente que las oportunidades son mejores si el empleador permite al sindicato hablar directamente con los empleados. Una de las maneras más efectivas de afiliarse a personal de los telecentros que los sindicatos tengan acceso a los nuevos empleados en el momento de su financiación, y esto deberá ser negociado como parte de un acuerdo de reconocimiento sindical. Sin embargo, incluso si se otorga este tipo de facilidad, el tiempo disponible probablemente será muy limitado y tendrá que ser plenamente aprovechado.

En el Reino Unido, el reconocimiento del MSF por parte de la importante compañía de seguros de vida y de no-vida CGU, le dio al sindicato acceso al personal del telecentro de Bishposbrigg, Escocia. El MSF prefirió utilizar medios teatrales para transmitir su mensaje.

MSF y CGU

Previamente al esfuerzo del MSF en el telecentro, el nivel de sindicalización en el telecentro de 1000 empleados era muy bajo, con solamente un representante sindical. El MSF organizó una serie de reuniones en la cantina de media hora de duración cada una. El representante se las arregló para que se diese tiempo libre al personal para asistir (el tiempo libre de los miembros del MSF era remunerado, el de los no miembros no)

Más o menos los primeros ocho minutos, el funcionario regional del MSF encargado del CGU presentó brevemente el trabajo del sindicato. A esto siguió una obra teatral interpretada por una compañía profesional de tres mujeres especializadas en teatro en las comunidades. En la obra se ponía de relieve la vida en los telecentros, tales como la presión de trabajo. Tras la obra, el personal se separó en grupos pequeños y se le solicitó adherirse al sindicato. Los que lo hicieron recibieron un "regalo", una bolsa con publicaciones sindicales, un bolígrafo, un llavero, un soporte de apoyo para las muñecas-teclado, chocolate, etc. Gracias a esta iniciativa se afiliaron 85 miembros y se creó un equipo de diez representantes sindicales.<sup>7</sup>

Sin embargo, es más probable que se impida decididamente el acceso del sindicato al edificio del telecentro.

Sin embargo en Irlanda, la experiencia del Irish Bank Official Association (IBOA) con la sindicalización de la filial de banca directa las 24 horas del día del AIB muestra cómo un enfoque decidido en materia de sindicalización puede dar buenos resultados.

<sup>7</sup> Fuente: Información de Rachael Maskell, MSF

### IBOA y el servicio bancario las 24 horas del día del AIB

El AIB (Allied Irish Bank) creó una filial encargada de su servicio bancario directo, abriendo un telecentro con aproximadamente 140 empleados en la ciudad de Naas al Este de Dublín. Se trataba de un lugar de trabajo de servicios bancarios las 24 horas del día no sindical y no se puso en contacto con el IBOA con respecto a un acuerdo de reconocimiento. (El IBOA está reconocido por el AIB en todas las demás áreas de sus actividades).

El sindicato reaccionó organizando una recepción con comida y bebida gratuita en la ciudad. La preocupación de la dirección ante esta iniciativa puede deducirse del hecho que anunció que organizaría su propio evento social esa misma noche. En respuesta el IBOA sencillamente adelantó la hora de su propio evento. Al mismo tiempo que se ponían a disposición incentivos de afiliación, Michel Bride de IBOA dice que no se hizo presión sobre el personal para que se adhiresen. Aún así y todo, unas 30 personas se afiliaron.

La compañía ofreció un reconocimiento limitado pero siguió negándose a otorgar el completo. Por lo que no se abordaron las principales inquietudes de los nuevos miembros del IBOA. La consecuencia fue el que IBOA se vio enfrentado al problema de que algunos de estos miembros se desalentaron y se fueron. El sindicato reaccionó aceptando suspender las suscripciones de los miembros del telecentro. Fue una iniciativa algo controversial en el sindicato, pero que logró detener la ola de renuncias y además ganar nuevos miembros.

El IBOA siguió organizando eventos de formación y sociales en Naas, cubriendo todo, desde los derechos del empleo hasta la habilidad de entrevistar. Tras intervenciones ante la compañía, el banco dio marcha atrás a una decisión anterior de que el personal de telecentros no tendría derecho a una prima del IR£2000 por el Milenio. Esto incrementó el entusiasmo.

El IBOA obtuvo el reconocimiento oficial del AIB-24 horas en febrero de 2000, y ahora tiene más de 80 miembros en el telecentro de Naas. Ahora el sindicato está dirigiendo su atención a otros tres centros de banca directa en Irlanda, y tiene planes de elaborar una Carta para los trabajadores de telecentros financieros.<sup>8</sup>

El IBOA fue uno de los muchos sindicatos afiliados de la UNI que utilizaron la iniciativa de la FIET/IC de organizar un Día de Acción Telecentros en noviembre de 1999 para distribuir folletos a los empleados de telecentros en su lugar de trabajo. Sin embargo este método de afiliación, tal vez el más antiguo, no es necesariamente tan fácil como lo era antes. Muchos telecentros están situados en propiedades privadas de carácter industrial y el personal llega y se va a menudo en coche procedente de parques móviles seguros. Tanto el IBOA como el Unifi (Reino Unido) informan sobre problemas que han tenido con guardas de seguridad o con la política en el momento de distribuir folletos en lugares específicos.

Existen varias tácticas para abordar los problemas de acceso que pueden aprender de campañas de sindicalización en otros sectores, incluyendo: cuando la empresa facilita autobuses para el personal pueden ser útiles contactos con los sindicatos de choferes, Así como una presencia sindical en los puntos de recogida; cuando son los empleados los que van en coche puede resultar útil trazar el camino y enterarse si hay grupos de trabajadores que viven en localidades específicas – distribuir folletos en zonas de viviendas y escuelas, hacer contactos en los bares y clubes locales; proporcionar embalajes con la sigla del sindicato a comercios y vehículos-cantina, etc. es otro método que ha resultado fructuoso, y eventos sociales, especialmente para la juventud – todo eso puede contribuir a crear redes sindicales.<sup>9</sup>

En Gran Bretaña, el proyecto "New Unionism" (nuevo sindicalismo) De la central Trades Union Congress (TUC) ha identificado a los telecentros como un blanco importante. También se han seleccionado varias tácticas para alcanzar al personal de estos centros, incluido organizar que

<sup>8</sup> Fuente: conversación con Michael Bride, enero de 2000

<sup>9</sup> Contribución al seminario New Unionism del TUC (Reino Unido) sobre sindicalización en los telecentros, 13 de noviembre de 1998

organizadores sindicales se contratan en puntos estratégicos "de incógnito". El enfoque "new unionism" está muy estructurado y entraña, entre otros, un ejercicio de "levantamiento de planos" del lugar del trabajo por el que se identifica en una especie de plano el nombre y el puesto de trabajo de cada uno de los empleados. En una técnica que recuerda los sondeos electorales tradicionales en Gran Bretaña, se registra oficialmente las probabilidades de simpatía de cada persona por un sindical, en una escala de 1 a 4.

En la cultura de los telecentros la dirección enfatiza el carácter informal, la flexibilidad y el trabajo en equipo. No todas las compañías van tan lejos en términos de rituales chistosos como el telecentro en el que (según un informe) el jefe de equipo por lo visto tenía levantarse y exclamar "salchichas" cada vez que se realizaba una venta mientras que los compañeros de trabajo hacían una especial de "ola mexicana" como se suele ver en los estadios de fútbol.<sup>10</sup>

De todas maneras los sindicatos pueden tener más éxito con la sindicalización en los telecentros si también adoptan algunas de las tácticas que utiliza la dirección. Ese fue el método adoptado, por ejemplo, cuando el sindicato británico BIFU (ahora Unifi) trataba de afiliar a los trabajadores de First Direct. Se organizó una sala de conferencia proyectándose un vídeo informativo sobre el sindicato, animándose todo con un concurso y con regalos como bolígrafos, balones y reglas.

- ? ***Siempre que sea posible los sindicatos buscarán acceder al personal recién contratado durante su período de formación***
- ? ***Las campañas de afiliación tendrán más probabilidades de éxito si se planean y llevan a cabo prestando atención a los detalles. Pueden "emularse" técnicas de campaña como las utilizadas por la dirección en los telecentros***

#### e) **Aprovechar las oportunidades de la nueva tecnología**

En varios países los sindicatos están tratando de utilizar medios de comunicación en línea modernos para hablar directamente con el personal de telecentros.

En Nueva Zelanda, el sindicato del sector financiero FinSec tiene una página en la red consagrada al personal de telecentros que incluye comparaciones salariales e información en materia de salud y seguridad (<http://www.finsec.org.nz/campaigns.html>). FinSec se declara "su sindicato de telecentros".

En Alemania, el servicio consultivo Internet y de teléfonos, "OnlineForumTelearbeit (OnForTe)" (Foro en línea teletrabajo), organizó una charla abierta en su sitio Internet durante la Semana Europea del Teletrabajo, en noviembre de 1999, consagrándose un día a cuestiones relacionadas con telecentros. OnForTe ([www.onforte.de](http://www.onforte.de)) es una iniciativa común de los sindicatos HBV, DPG e IG Medien, en asociación con Deutsche Telekom y el Ministerio de Economía. OnForTe informa que la iniciativa de charla en la red suscitó mucho interés.

---

<sup>10</sup> Fuente: 'An assembly line in the head': relaciones de trabajo y entre empleados, Phil Taylor and Peter Bain.

FNV Bondgenoten de Holanda también recurre a la red para proporcionar una serie de páginas de información para trabajadores de telecentros, independientemente de que sean miembros del FNV o no ([www.callcenters.fnv.nl](http://www.callcenters.fnv.nl)).

La importancia potencial de que los sindicatos recurran a los medios de comunicación electrónicos como medio de acceder a los miembros y a los miembros potenciales llevó a la FIET a lanzar una campaña "derechos en línea para trabajadores en línea" en 1998. La Compañía, que prosigue con la UNI, tiene entre, entre otras, estas dos reivindicaciones:

- El derecho de los empleados y de los sindicatos y comités de empresa de acceder libremente a los sistemas de correo electrónico de la empresa, para que los empleados miembros puedan recibir información y comunicar con sus representantes
- El derecho de los empleados de acceder libremente al Internet (y a las redes intranet de la empresa), para permitirles el acceso a los sitios Internet sindicales y a otra información concerniente a sus derechos en el trabajo.

Sin embargo, (y es irónico, si se considera que los trabajadores de telecentros pasan su jornada de trabajo utilizando tecnología de información y de comunicación) el carácter disciplinado de la vida en los telecentros no significa necesariamente que el personal tiene fácil acceso al correo electrónico en el trabajo. La libertad de acceder al Internet probablemente aún es más limitado.

¡Otra opción ofrecida por la tecnología es alcanzar al personal de telecentros estableciendo "hotlines" – pasando por los telecentros!

En Australia, los sindicatos han invitado a los empleados insatisfechos de los telecentros a llamar a un número "hotline" para informar sobre prácticas mediocres en su lugar de trabajo. Esta iniciativa se ha denominado en "idioma" australiano "dob-in-a-call-centre" (acuse a un telecentro).

? ***Los sindicatos aprovecharán al máximo las posibilidades ofrecidas por las nuevas tecnologías a fines de sindicalización***

#### **f) Recurso a la acción profesional**

También podrían ser necesarias formas de acción profesional.

El ejemplo chocante del telecentro de Citibank en Duisburg, Alemania, creado fuera del ámbito de los convenios colectivos para el sector bancario, ya se ha mencionado. Ha conducido a un conflicto en curso entre los sindicatos HBV y DAG con la dirección del Citibank, que incluyó una huelga limitada a finales de 1998.

Citibank ha sido acusado por los sindicatos de recurrir a métodos dignos de las películas del oeste en materia de relaciones profesionales en el telecentro. "Los directores de Citibank consideran a los sindicatos, los convenios colectivos y la seguridad social del personal obra del diablo", dijo un

secretario de sindicato local. Duisburg es un telecentro grande que tiene alrededor de 800 empleados, y su apertura coincidió con el cierre de varios "back offices" y telecentros de Citibank en otros lugares de Alemania, lo que afectó a más de mil trabajadores. Los sindicatos señalan que el banco buscó incentivos de 7,2 millones de marcos alemanes (\$3,7 millones) del Land de Nordrhein-Westphalen para "crear" esos empleos.

La represalia del banco fue despedir al personal que participó en la huelga. La respuesta del sindicato fue una campaña por su reintegración y por un acuerdo salarial para el personal de Duisburg, incita a los partidarios a enviar postales de protesta a la compañía y a llamar a un boicoteo de la empresa. La UNI también ofreció apoyo internacional para la campaña sindical.

Una de las acciones profesionales más exitosas emprendidas con respecto a telecentros fue la huelga nacional de un día organizada por el sindicato Communication Workers del Reino Unido, CWU, el 22 de noviembre de 1999, por el personal de la compañía de telecomunicaciones British Telecom. La huelga siguió después de que el sindicato tratase de convencer a la compañía de responder a las inquietudes del personal, incluyendo estrés, un estilo de gestión brutal, objetivos inalcanzables y el recurso generalizado a personal de agencias (no BT).

El resultado rápido de la huelga fue un acuerdo con la compañía, en el cual BT se compromete a desarrollar un modelo de mejor práctica para el sector de telecentros, reducir su recurso a personal de agencias, adoptar un programa de gestión del estrés y revisar los criterios en materia de rendimiento del personal.

? ***También podrían ser necesarias formas más tradicionales de acción profesional en el momento de hacer campaña por mejores condiciones en los telecentros***

#### **g) Sindicalización en los telecentros – algunos comentarios finales**

El grado de número de miembros sindicales en los telecentros varía considerablemente, no solamente de un país a otro, sino también en los propios países. Efectivamente, a veces pueden encontrarse diferencias señaladas entre telecentros bien sindicalizados y poco sindicalizados en la misma *compañía*.

Esto debería alentarnos para no caer en generalizaciones fáciles. Como hemos visto, hay características específicas de la vida en los telecentros que pueden parecer mitigarse cuando hay un elevado nivel de organización en sindicatos: el estilo de dirección, el recurso a trabajadores a tiempo parcial y/o de agencias, el número de trabajadores jóvenes, etc. Sin embargo, en la práctica, la situación es más compleja.

Como señalan los eruditos Philip Taylor y Peter Bain, los telecentros también pueden emplear números considerables de trabajadores que previamente habían trabajado en otras ocupaciones, donde habían estado sindicalizados. Taylor y Bain hicieron una encuesta entre 345 empleados de seis telecentros financieros del Reino Unido. Escriben que cuando se considera la composición de la fuerza de trabajo y la medida de adhesión a sindicatos, parece haber una polaridad interesante. Se trata en gran parte de fuerza de trabajo femenina, compuesta por una parte de muchos trabajadores jóvenes con poco historial profesional o ninguna y que, si se

adhieren a un sindicato lo hacen por primera vez. Por otra parte, hay importantes grupos de trabajadores con más experiencia y con un pasado sindical. Este perfil está en contradicción con el estereotipo "Generación X" del trabajador de telecentro. Esta burda caricatura representa la fuerza de trabajo de los telecentros como compuesta en su totalidad de jóvenes trabajadores que están individualizados, atomizados y que sienten aversión por el sindicalismo."<sup>11</sup>

Finalmente, el poder de la cultura de la dirección de telecentros, con su énfasis sobre el trabajo de equipo, la flexibilidad, el carácter informal, y la ausencia de jerarquía también puede exagerarse. No debe suponerse que el personal vaya a aceptar automáticamente esta ideología. Ni tampoco los rituales entusiasman a todo el mundo: la dirección del telecentro adepta de las olas mexicanas y los gritos de "salchichas" ha cambiado su práctica después de tener que hacer frente a la burla concertada del personal.

---

<sup>11</sup> Trade Unions and Call Centre , Encuesta de Philip Taylor and Peter Bain para los sindicatos financieros, 2000

### 3. Sindicalización en los telecentros: cuestiones objeto de negociación

#### a) ¿Qué quieren los miembros?

En mayo de 1999, la FIET pidió a las afiliadas del sector financiero que identificasen los problemas más importantes en los telecentros, Se recibió una variedad de comentarios, de los que presentamos algunos.

- Del Landelijke Bedienden Centrale Nationaal Verbond voor Kaderpersoneel (LBC-NVK) y del Centre National des Employés (CNE) de Bélgica: "Además del salario, la flexibilidad en los telecentros también es un problema grave ... (que" debe ser compensado por una reducción más importante del horario de trabajo. También surgen problemas de presión de trabajo y estrés..."
- Del OSP de la República Checa: "El sindicato tiene que concentrarse en cuestiones especiales, a saber el horario de trabajo y las condiciones, las horas extraordinarias, remuneración complementaria, etc."
- Del Rahoitusalan Ammattiliitto/Finansförbundet-SUORA de Finlandia: "Los problemas más serios son la presión para trabajar el sábado y el domingo con una compensación insuficiente y presiones para reducir la dotación de personal."
- Del DAG de Alemania: "Las preocupaciones del personal se orientan hacia modelos de tiempo de trabajo, formación permanente y una organización del trabajo humana"
- Del FIBA-CISL de Italia: "Los problemas más importantes son el ritmo de trabajo (tiempos indefinidos, tiempos fijos y a tiempo parcial), el horario de trabajo (definición de las horas de trabajo semanales y su distribución), y los salarios."
- De COMFIA-CC.OO. de España: "El convenio colectivo recientemente firmado ha mitigado el problema más grave – la ausencia de regulación – pero (el sector) sigue padeciendo de problemas graves tales como salarios bajos, tiempo y horario de trabajo irregulares, arreglos de empleo inseguros, escasez de formación y ausencia de perspectivas de ascenso".

Puede verse de estas observaciones que cuando se trata de telecentros, los sindicatos financieros de los diferentes países tienen un orden del día de negociación muy similar. En esta parte del informe se examinarán estas cuestiones una por una.

Sin embargo, como COMFIA-CC.OO prosigue señalando, toda estrategia de sindicalización debe basarse en acciones determinadas a nivel de la base.

Por lo tanto la pregunta debe ser ¿qué es lo que más preocupa a los miembros (y no miembros) que trabajan en los propios telecentros? Tradicionalmente, los salarios suelen estar en el primer lugar de la lista de prioridades de los sindicatos, pero se ha sugerido que tal vez ello no sea el

caso en los telecentros. Phil Marin del Australian Services Union, por ejemplo, presuntamente ha sostenido que "la principal inquietud es sacar a la dirección de encima de los trabajadores, e instalaciones decentes – entonces, la gente empieza a pensar en salarios<sup>12</sup>

Philip Taylor y Peter Bain en estudio del Reino Unido ya mencionado preguntaron a los empleados de telecentros objeto de la encuesta que enumerasen las tres cosas que más les gustaban y las tres que menos les gustaban de su trabajo. Arriba de la lista de lo que les gustaba estaban "los colegas, los compañeros de trabajo etc." (46,7%), "ayudar a la clientela, el contacto con ellos, satisfacer a la clientela, etc." (40,4%) y "el horario, los turnos, el horario flexible, el horario a tiempo parcial" (30,7%). Lo que no les gustaba era lo siguiente:

Las diez aversiones principales <sup>13</sup>	%
Metas, metas de ventas – inalcanzables, etc.	39.5
Aburrimiento, monotonía, contestar al teléfono todo el día, repetición, falta de variedad	37.0
Dirección, supervisores – mala, deshonesto, trato general, falta de respeto, de comprensión	34.6
Presión –estrés, no hay suficiente tiempo entre llamadas, sobrecarga, prisas, poco personal	16.3
Horas, turnos – inflexibilidad, se esperan horas extraordinarias del personal, etc.	13.0
Pausas – no bastantes, no lo bastante largas	11.7
Falta de oportunidades de carrera/perspectivas/evolución	10.8
Control, supervisión, escucha de llamadas, "el ojo del amo", textos	9.6
Clientes – difíciles/abusivos, contacto con ellos	8.1
Remuneración salario de base, etc.	6.0

El salario está verdaderamente al final de esta lista. Sin embargo, cuando Taylor y Bain interrogaron al mismo grupo cuál debía ser la principal prioridad de los sindicatos, 60% contestó que los sindicatos debían dar prioridad a las cuestiones de remuneración salarios y primas. Parece haber una paradoja extraña. Lo que podría querer decir es que muchos consideran (erróneamente) que la única preocupación de los sindicatos son las cuestiones de salarios. Es una idea general que tal vez los sindicatos deseen cambiar.

? *Toda estrategia de sindicalización debe partir de las inquietudes y cuestiones identificadas por el propio personal de telecentros*

## b) Remuneración

El problema más importante en lo concerniente a la remuneración en los telecentros puede definirse muy claramente: que es baja.

<sup>12</sup> Contribución al seminario New Unionism del TUC (Reino Unido) sobre sindicalización en los telecentros, 13 de noviembre de 1998

<sup>13</sup> Fuente: Trade Unions and Call Centres, Encuesta de Philip Taylor and Peter Bain para sindicatos financieros, 2000



Al mismo tiempo que se habla de dientes para afuera de la importancia de cuidar las relaciones con la clientela, la mayoría de las compañías optan por remunerar muy mal a su personal de telecentros, es decir a la gente que está en la interrelación con los clientes.

Otros aspectos relacionados con la remuneración para los sindicatos son:

- La desaparición de primas complementarias por trabajar por la noche, los fines de semana o los días feriados
- La pérdida de comparaciones salariales directas con empleados "tradicionales" que trabajan en la misma compañía
- El aumento de la remuneración con arreglo al rendimiento y de las comisiones, basados en metas de ventas ("todo el mundo es vendedor en un telecentro")

De Unie de los Países Bajos informa que el salario en los telecentros del sector financiero puede ser de 20 a 30% inferior al percibido por el personal cubierto por el convenio colectivo del sector banca.<sup>14</sup>

En Gran Bretaña, los sindicatos indican que la búsqueda de bajos costes laborales puede incitar a las compañías a busca las áreas de baja remuneración en un país. First Direct, que inicialmente estableció operaciones en Leeds, recientemente a abierto un centro nuevo en Hamilton, Escocia, donde los costes de empleo son más de £500 (\$400) inferiores por empleado. NatWest y Prudential Insurance se encuentran entre otras compañías del Reino Unido con diferentes niveles salariales vigentes en diferentes partes del país.<sup>15</sup>

Como ya hemos visto, en Alemania los sindicatos están lanzados en una lucha contra la imposición unilateral del Citibank de nuevas condiciones de empleo, lo que incluye remuneración inferior, en Duisburg. La remuneración también fue una de las causas de una huelga de ocho día en un telecentro cerca de Estrasburgo, Francia, en febrero de 1998. El centro, administrado por una compañía llamada Ceritex, operaba sobre una base de externalización de France Télécom- la tarifa por hora se aumentó a raíz de la huelga de FF46 (\$7) y FF49 (\$7,40) por hora.<sup>16</sup>

El salario con arreglo al resultado vinculado con los niveles de venta es frecuentemente un componente importante de la remuneración general percibida por el personal de telecentros, lo que refleja el aumento de la importancia que los bancos y las compañías de seguros están confiriendo a la venta, a diferencia del simple servicio a la clientela, en sus relaciones basadas en el teléfono con la clientela.

En Holanda, el FNV aconseja al personal de telecentros que se asegure que sus primas no sean superiores al 10% del salario bruto. Una prima está bien siempre y cuando sea realmente un pequeño complemento, dice el sindicato. Así que; "Asegúrense de que su salario básico no sea demasiado bajo".

De acuerdo con la cultura basa en equipos de los telecentros, las primas frecuentemente se basan en el resultado del equipo, en lugar del individual. Esto parecería ser una manera menos sujeta a envidias, pero puede enfrentar a trabajadores individuales contra sus compañeros, ya que todos sufrirán si una persona opta por trabajar a un ritmo menos intenso o se pone enfermo.

<sup>14</sup> Fuente: Reunión anual sección profesional banca y seguros de la FIET, 10-12 de mayo 1999, informes negociación colectiva

<sup>15</sup> Fuente: IDS Pay and Conditions survey 1998

<sup>16</sup> Fuente: Le Monde, 3 abril 1998, comunicado por Edward Sussex, UNI

Un enfoque más satisfactorio para los sindicatos, además de buenos salarios de base, podría ser vincular el salario a competencias demostrables. Esto también puede contribuir en medida limitado a compensar por las pocas oportunidades de evolución de carrera anormal en los telecentros.

DFL (Danish Insurance Union) Codan

El Danish Insurance Union, DFL, informa que ha negociado exitosamente con Codan Insurance, compañía parcialmente propiedad de Royal & Sun Alliance, una serie de cuestiones, incluido el pago de primas. Codan ha establecido del telecentros que atienden a todo el país, cada uno de ellos con 45 empleados.

Según Christian Sletten del sindicato, "Codan decidió introducir el pago de primas en los telecentros. El objetivo de la dirección era darles a los empleados de los telecentros la posibilidad de ganar algo más de dinero además de su sueldo si satisfacían algunas exigencias de ventas..."

"Cuando nos presentaron el proyecto origina de un sistema de primas, más o menos nos pareció bien. Sin embargo, aportamos algunas modificaciones. La dirección escuchó nuestras sugerencias y acordó cambiar el acuerdo en consecuencia."

"Ha transcurrido un año desde la introducción del sistema de primas y el sindicato evaluará el acuerdo próximamente. Según los empleados de los telecentros el sistema de primas ha sido un éxito." <sup>17</sup>

Uno de los resultados del bajo régimen salarial es que el sector de telecentros está enfrentado a niveles muy elevados de movimiento de personal: 30%, 40% o incluso 50% no es raro. Esto preocupa cada vez más a la dirección y puede abrir alguna posibilidad de negociación de los niveles salariales.

? ***Los empleados de telecentros no suelen estar muy bien remunerados, ni suelen percibir primas especiales por el trabajo nocturno y el fin de semana..***

? ***El salario relacionado con el resultado y las comisiones por las ventas realizadas son una característica común de los telecentros. De ser posible, normalmente es más satisfactorio relacionar los niveles salariales con las competencias demostrables***

? ***El alto nivel de movimiento de personal en los telecentros ofrece posibilidades de influencia a los sindicatos que negocian un mejoramiento de los niveles o de las estructuras salariales***

**c) Horario de trabajo y turnos**

Los servicios de banca y seguros directos en telecentros están abiertos mucho más tiempo de lo que era tradicional en el sector, funcionando a menudo las 24 horas del día, 7 horas por semana.

---

<sup>17</sup> FIET, info 3, 1999]

La consecuencia son importantes cambios de las pautas de trabajo. Entre las cuestiones para los sindicatos encontramos:

- La desaparición en los telecentros de la semana de trabajo a tiempo completo "normal" y su sustitución por pautas de trabajo flexible y a tiempo parcial
- Una falta de control sobre los turnos/horas que deben trabajarse
- El trabajo nocturno y/o el fin de semana no se trata de manera diferente que los demás horarios de trabajo. El horario asocial forma parte del empleo.

Es cierto que los horarios flexibles pueden ser ventajosos para trabajadores individuales, así como para sus empleadores, si significa, por ejemplo, que puede adaptarse mejor el trabajo a las responsabilidades familiares, como el cuidado de los hijos u otros compromisos (como el caso de los empleados estudiantes que completan sus ingresos al mismo tiempo que van a la universidad). La categoría "horarios, turnos, horario flexible, horario a tiempo parcial" estaba en el tercer lugar de los diez aspectos "agradables" registrado por Taylos y Bain en su encuesta efectuada en el Reino Unido citada arriba. En cambio, precisamente estos mismos aspectos también tenían un buen lugar en la lista de las diez aversiones".

La flexibilidad tiene que introducirse por acuerdo, no debe ser dictada por la dirección.

En España, el acuerdo sectorial de la Federación de Servicios (UGT) sobre telecomercialización, que cubre 1999 y 2000, incluye disposiciones en materia de horario de trabajo irregular. Por ejemplo, está la disposición de que no se puede trabajar más de 11 días ininterrumpidos, deberán seguirles por lo menos tres días de descanso. El acuerdo también incluye arreglos de primas por horas extraordinarias de 25-80%, siendo las más elevadas por el trabajo nocturno y en días de fiesta.

En el Reino Unido, un acuerdo entre el BIFU (ahora Unifi) y el Co-operative Bank cubre el trabajo flexible en los telecentros del banco. Las horas fundamentales en los centros se sitúan entre las 8 de la mañana y las 6 de la tarde de lunes a viernes, y el trabajo fuera de estas horas recibe primas. Por ejemplo, las horas tempranas de la mañana entre medianoche y las 6 de la mañana tiene una prima de 40%; el trabajo el sábado y el domingo una de 35%. El acuerdo dispone que sujeto a exigencias de explotación, el banco hará todo lo posible para encontrar voluntarios y/o adaptar las solicitudes individuales a las horas cambiadas.

La Carta para el personal de los servicios financieros directos, preparada por el MSF del Reino Unido incluye lo siguiente:

- Los empleados deben tener flexibilidad en la organización del horario para asegurar que pueden llevar una vida social normal y activa. Los empleados deben la posibilidad de tomar tiempo libre fuera del trabajo.
- Los empleadores deben asegurar que cuentan con los recursos adecuados para las operaciones directas y tienen que aceptar que las horas extraordinarias en definitiva son cause de estrés y agotamiento y e un mayor nivele de movimiento de personal.

El trabajo nocturno y el fin de semana plantea problemas en materia de provisión de rimeros auxilios y de seguridad de los empleados, especialmente si el personal llega al trabajo o se va de él muy tarde por la noche. Esto reviste particular importancia en vista de que un gran porcentaje del personal de telecentros puede estar compuesto de mujeres, más vulnerables a agresiones.

Los telecentros situados en zonas industriales aisladas, lejos de los transportes públicos tienen la responsabilidad especial de garantizar la seguridad del personal.

El horario más largo de operaciones también plantea problemas de aprovisionamiento. Las cantinas pueden estar solamente abiertas para el personal diurno. ¿Cuáles son las disposiciones en materia de comida y bebida para los trabajadores por la tarde y nocturnos?

- ? *El horario de trabajo flexible puede ser ventajoso para los empleados, así como para la dirección, pero introducirse por acuerdo mutuo*
  
- ? *El personal de telecentros tiene que tener influencia en los horarios y turnos que se les solicita efectuar. Deben elaborarse programas de turnos e informar al personal respecto*
  
- ? *Deben examinarse con antelación y como es debido todas las consecuencias para la dotación de personal del funcionamiento 24 horas al día – 7 horas por semana de los telecentros*

#### **d) Empleo y derechos**

Como ya se mencionó, en los telecentros de varios países están muy generalizados contratos de empleo menos favorables que los tradicionalmente ofrecidos por la compañía matriz. No solamente el salario suele ser inferior, sino que los empleados también pueden estar excluidos de las disposiciones en materia de pensiones y de seguro social, tener menos subsidio por enfermedad o menos vacaciones.

Además, también

- Es muy corriente utilizar personal de agencias, que trabajan con los empleados, pero frecuentemente por incluso menos dinero o prestaciones
- Son muy corriente los contratos de tiempo determinado
- Es corriente la externalización de la dirección de los telecentros a terceras partes

El recurso a trabajadores de agencias exige la atención de los sindicatos. Varias de estas agencias, como Manpower y Adecco, forman especialmente a personal para telecentros. Los sindicatos deben tratar de asegurar al personal de agencias, al igual que los empleados directos, estén sindicalizados.

En el Reino Unido, tanto el acuerdo entre el BIFU (ahora Unifi) y el Co-operative Bank, como el acuerdo entre el Communications Workers Union y British Teleco, abordan la cuestión de los trabajadores de agencias. En cada uno estos casos, la compañía se comprometió a disminuir su dependencia de este tipo de personal.

La moda de la externalización es evidentemente una cuestión que va mucho más allá de los telecentros. Ha pruebas limitadas de que podría haber un alejamiento de la externalización de la provisión de telecentros (v.g. sindicatos franceses y holandeses del sector de telecomunicaciones informaron a la Internacional de Comunicaciones en 1999 que los telecentros se están reintegrando a la compañía). Sin embargo, los analistas de mercado Datamonitor indican una tendencia opuesta, con la probabilidad de aumento de la externalización de las operaciones de telecentros en los próximos años. Según Datamonitor, unos 80.000 de los 625.00 empleados que se calcula trabajan en telecentros en Europa (cifras del año 2000) están trabajando para operaciones de telecentros externalizadas.

En Australia, un tribunal falló que los trabajadores de un telecentro operado por una filial de la compañía de teléfonos nacional Telstra, pero efectuando trabajo para la compañía matriz, debían estar sometidos a las condiciones de empleo de Telstra. Efectivamente, la compañía había despedido a centenares de sus propios empleados y luego establecido la filial para efectuar el mismo trabajo a menos costo.

FNV Bondegnoten (Países Bajos) ofrece un servicio de control de contrato gratuito a sus miembros. El sindicato dice que aunque normalmente el personal de agencias de los telecentros está cubierto por el convenio colectivo para agencias de trabajo temporal, sigue habiendo mucho personal (empleados y trabajadores de agencias) que no está cubierto por convenios colectivos y para los que solamente se aplica la legislación en materia de empleo vigente

### ? *Los sindicatos tratarán de sindicalizar al personal de agencias*

#### e) **Cuestiones de salud y seguridad**

El personal de telecentros está confrontado a muchos de los problemas en materia de salud y seguridad que los empleados de oficina clásicos, pero su ambiente de trabajo también plantea otras varias cuestiones.

Pueden observarse actitudes muy mediocres con respecto al bienestar de los empleados: en un programa de investigación de la televisión británica, por ejemplo, se informó del caso de un empleado de telecentros que tuvo un ataque de epilepsia en el trabajo y que, seguidamente, comprobó que su salario se había suspendido por los 20 minutos que había permanecido inconsciente y por el tiempo de su transporte en ambulancia al hospital. También perdió su prima, porque ya no tenía un "registro de presencia impecable".<sup>18</sup>

En general, las presiones de trabajo y la exigencia de cumplir con metas de manejo de llamadas puede significar que las cuestiones de salud y seguridad no reciben la atención debida de los empleadores (ni, en este sentido, tampoco de los sindicatos).

Se puede identificar una serie de cuestiones de salud y seguridad que conciernen directamente a los telecentros:

---

<sup>18</sup> Channel 4 TV (UK), Special Report, broadcast 14.12.99

### ***i) Ventilación, luz y calefacción***

Debido al trabajo de noche y los fines de semana, los telecentros pueden estar continuamente ocupados. Por consiguiente, los sistemas de ventilación, filtros de aire y calefacción tienen que estar diseñados a este efecto. Las mamparas en las oficinas abiertas pueden interrumpir la corriente de aire y originar bolsas de aire viciado. Los ordenadores calientan considerablemente el ambiente, lo que también lo seca.

### ***ii) Diseño ergonómico de los equipos de teléfonos y de ordenadores, de las sillas y de los escritorios; protección para los trabajadores de utilizan pantallas***

Generalmente se reconoce que un buen diseño ergonómico de los puestos de trabajo es vital para evitar trastornos locomotores, como el síndrome de tensión repetitiva. En la Unión Europea, el uso de pantallas está cubierto por una directiva sobre equipos con pantalla. Sin embargo, los sindicatos de varios países informan en una encuesta llevada a cabo por la Internacional de Comunicaciones, que esta directiva no siempre era aplicada en los telecentros.

Pantallas más grandes son corrientes en los telecentros. Sin embargo, cuanto más grande la pantalla, más espacio se requiere para asegurar que está a una distancia correcta del usuario.

### ***iii) Ruido en el trabajo***

Trabajadores de telecentros han informado que están sometidos a ruidos repentinos intensos y a niveles elevados y prolongados de ruido de fondo.

En Dinamarca, el Telekomjunktionsforbundet informa que el personal de los telecentros de TeleDanmark han sufrido de ruido intenso en los auriculares cuando atienden a llamas. Los ruidos llegan repentinamente, sin advertir, y pueden durar varios segundos. Los técnicos de TeleDanmark ha tratado sin éxito de encontrar la causa de este ruido.<sup>19</sup>

En el Reino Unido, una encuesta común sobre el ruido en el trabajo del TUC y del Royal National Institute for Deaf People comprobó que 39% del personal de telecentros objeto de la encuesta estaban preocupados por el hecho de que su oído se estaba dañando y más de una cuarta parte dijo que a veces había un arranque de ruido fuerte "Uno de los aspectos más inquietantes de la encuesta es la conclusión de que el oído de los empleados de telecentros puede dañarse por estar expuestos a ruido en el trabajo".<sup>20</sup>

### ***iv) Pérdida de la voz***

La disfonía (pérdida de la voz) puede significar no solamente la incapacidad de hablar, sino también dolor o tensión al tratar de hablar. Un informe especializado del Reino Unido indica que los operadores de teléfonos pueden correr más riesgo de perder la voz que los trabajadores de oficinas clásicos.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Comunicación de Villy Langesen

<sup>20</sup> Indecent Exposure, RNID/Tuc, marzo 1999

<sup>21</sup> Initial Advice regarding Call Centre Working Practices, HELA, Nov 1999

#### v) ***Estrés e intimidación en el trabajo***

El trabajo en telecentros es por su propio carácter muy estresante. La presión constante para responder a llamadas rápidamente, y reducir el tiempo de "gestión" entre llamadas, pueden intensificar el estrés.

Se ha sostenido que idealmente el personal de telecentros debería pasar de 60 a 70% del tiempo atendiendo realmente a llamadas. Algunas compañías aspiran al 80% y se han recibido algunos ejemplos de 95% y más. Las compañías también suelen establecer metas en cuenta a la duración promedio de la llamada. La mayoría de los telecentros tienen pantallas electrónicas donde figura el número de llamadas en espera de ser atendidas.

Esta presión sobre el personal puede seguir aumentando si los empleados también tienen metas de venta que se supone tienen que alcanzar. La intimidación de empleados por los jefes de equipos es un peligro real en este ambiente.

Una buena práctica en relación con la salud y la seguridad cuando se utilizan pantallas son pausas regulares. La presión del trabajado en telecentros puede significar o que no se dan pausas, o si se dan, que los trabajadores, estimulados por la cultura de trabajo, sigan trabajando y no las tomen. En algunos telecentros, los empleados tienen que pedir permiso hasta para ir al baño. .

Las pausas son valiosas al ayudar a evitar cansancio de los ojos y dolores de cable, e incluso pueden aumentar la productividad. Una pausa de diez minutos por lo menos cada dos horas parece una reivindicación mínima. El GPA (Austria) pide una pausa de diez minutos cada hora. Es la práctica corriente, por ejemplo, en Alemania en la Bausparkasse Schwäbisch-Hall.

Una de las cuestiones que tienen que abordar los sindicatos es la tendencia que tienen los empleadores a considerar el estrés un problema individual, y no colectivo, como algo que afecta a estos trabajadores que en cierto sentido no están "a la altura del puesto", y no el resultado inevitable de los procesos y organización del trabajo en los telecentros. Debe ponerse el acento sobre el mejoramiento de los métodos de trabajo para reducir el riesgo de estrés, en vez de limitarse a abordar los problemas una vez que se han planteado. En otras palabras, el estrés debe tratarse exactamente de la misma manera que otros riesgos para la salud en el lugar de trabajo.

Debe incitarse al empleador a considerar el estrés ante todo el resultado de la naturaleza del trabajo, en vez del resultado del carácter individual de una persona. Debe convencerseles de evitar términos que "gestión del estrés", y más alentarlos a buscar medios de reducir el estrés en el lugar de trabajo al mejorar las condiciones y los aspectos del trabajo. <sup>22</sup>
---

? ***Aunque son ambientes de trabajo superficialmente "limpios", los telecentros plantean una serie de cuestiones de seguridad que deben abordar los sindicatos. El estrés es uno de los riesgos específicos del trabajo en telecentros.***

<sup>22</sup> On line advice, a negotiator's guide to good employment practice in call centres, UNISON (Reino Unido)

## f) Supervisión, control electrónico y privacidad

Una compañía de "software" ha utilizado el lema "Control total hecho fácil" para dar publicidad a su telecentro.<sup>23</sup> En general, la tecnología de los telecentros da a los empleados el poder de mantener niveles de control electrónico y de su personal sorprendentes.

- El control electrónica permanente de cada empleado permite a los supervisores saber, por ejemplo, quién está atendiendo llamadas, quién está esperando nuevas llamadas, quién está en pausa, etc. Este control también puede ser remoto, en caso de personal que trabaja a domicilio.
- Existe la gran probabilidad de que los supervisores escuchen en secreto las conversaciones. La grabación de éstas también puede ser automática.

Según Philip Taylor y Peter Bain, en su encuesta sobre el personal de telecentros del Reino Unido, "No cabe duda de que muchos trabajadores ven los mecanismos de supervisión y control como un factor que contribuye a las presiones del trabajo. Más de un tercio opinaba que el hecho de que se grabasen sus llamadas contribuía "bastante" o "en cierta medida" a la presión del trabajo."<sup>24</sup>

La situación jurídica en lo concerniente a la grabación de llamadas telefónicas puede variar de un país a otros, Sin embargo, a medida que se ha desarrollado la provisión de servicios bancarios por teléfono, se ha registrado una tendencia creciente a conservar expedientes de conversaciones de llamadas por motivos de seguridad y de revisión de cuentas. Los sindicatos tratarán de asegurar que no haya abuso de esta función legítima por parte de los empleadores para controlar sin necesidad o acosar al personal.

El GPA (Austria) señala que el derecho humano fundamental a la intimidad tanto de los empleados como del público puede ponerse en peligro al controlarse las conversaciones telefónicas. El sindicato insta a que siempre que sea posible se adapten los programas electrónicos de los telecentros para suprimir el control automático. Sostiene que si se controlan las llamadas, debe controlarse estrictamente el proceso, de manera que

- El control solamente se ejerce a efectos de formación
- El proceso da más confianza al personal en la manera en que maneja las conversaciones
- El control se acuerda por adelantado con el miembro del personal concernido
- El control se ejerce de un lugar cercano y de un centro en otro lugar.<sup>25</sup>

FNV Bondgenoten de los Países Bajos también se ha concentrado en este aspecto. FNV recomienda que el control solamente se permita con las condiciones siguientes:

- El control solamente se permitirá si se conoce el objeto y es aceptable
- Los datos recabados solamente se utilizarán a este efecto; el empleado tiene que saber que puede estar sometido/a a control
- La escucha solamente puede tener lugar ocasionalmente y no permanentemente; el empleado tendrá acceso a los datos grabados para poder enmendar inexactitudes
- las cintas se destruirán al cabo de un período determinado

---

<sup>23</sup> The Guardian 21 de feb. 1998, citado por Edward Sussex, UNIJ

<sup>24</sup> Fuente: Trade Unions and Call Centre, Encuesta de Philip Taylor and Peter Bain para sindicatos financieros, 2000

<sup>25</sup> GPA: Arbeit im Call Center, Vorschläge zur Gestaltung, enero 1999



El ambiente en los telecentros es agitado y exigente, el personal debería poder operar en una cultura "exenta de reproches", en la que el ambiente es de apoyo y no punitivo.<sup>26</sup>

Una cuestión que está relacionada es el derecho de los empleados a hacer llamadas privadas en el trabajo. Esto fue el punto esencial de un fallo del Tribunal Europeo de derechos humanos (Halford contra RU) pronunciado en virtud de la Convención Europea de Derechos Humanos, Artículo 8. El fallo sentenció que el control de llamadas efectuado por la Sra. Halford (funcionaria de policía en el trabajo había violado la Convención, que enuncia el derecho de toda persona al respeto de su vida privada y familiar, de su hogar y de su correspondencia.

La incidencia del fallo es que deben ofrecerse a los empleados facilidades para hacer llamadas en el trabajo libres de control. Para citar la nota publicada subsiguientemente por el gobierno británico." No es razonable esperar que los empleados nunca serán llamados por algún asunto personal durante el tiempo de trabajo, o que el empleado nunca tendrá motivos para hacer llamadas personales desde la oficina. Una manera de abordar este problema, sería instalando cabinas telefónicas de pago en el lugar de trabajo, con el compromiso del empleador de que estas llamadas no estarán sometidas a control ni a interceptación..."

? ***El personal de telecentros está sometido a niveles inaceptables de supervisión y control electrónicos. Los empleadores recurrirán a cualquier tipo de supervisión abiertamente y no de manera oculta y, desde luego, con el acuerdo previo de los sindicatos***

#### g) Formación

Los sindicatos deben enfatizar la importancia de la formación profesional adecuada de los empleados. En el sector de telecentros la cuestión de la formación se aplica particular debido a lo siguiente:

- La ausencia de evolución de la carrera resultante de estructuras de dirección horizontales
- Pautas de trabajo repetitivas
- Trabajo sumamente estructurado y no lleva a la adquisición de aptitudes complementarias (v.g. el uso de conversaciones con guión

Buenas disposiciones en materia de formación pueden ser un factor clave para retener al personal y conservar su motivación. El GPA de Austria insta a que se configure la formación pensando en las necesidades particulares de los trabajadores individuales. <sup>27</sup>

Un ejemplo interesante de la participación directa de un sindicato en la provisión de formación no llega de Nueva Zelanda, donde el sindicato del sector financiero FinSec está colaborando con otros asociados y con la Electrotechnology Industry Training Organisation para desarrollar un "National Certificate in Call Centre Operation", (certificado nacional de trabajo en telecentros). Si bien algunas partes de aptitudes de este Certificado son típicas del trabajo en oficinas, otras son

<sup>26</sup> On line advice, a negotiator's guide to good employment practice in call centres, UNISON (Reino Unido)

<sup>27</sup> GPA: Arbeit im Call Center, Vorschläge zur Gestaltung, enero 1999

específicas al trabajo en telecentros. FinSec considera que la calificación ayuda a los trabajadores de estos centros a desarrollar carreras más fáciles.

En Alemania, el HBV ha adoptado una iniciativa similar operada por la Cámara de comercio e Industria en Dusseldorf. Este programa de formación, iniciado a principios de 2000, comprende formación general de administración de empresas, comercialización, ventas y aptitudes de comunicación. Los empleados de telecentros que emprenden este programa de formación y que pasan los exámenes habrán obtenido calificaciones de gestión y de supervisión transferibles. El HBV ha solicitado que esta iniciativa piloto de Dusseldorf se extienda ahora por todo el país.

Un proyecto a nivel Europeo, financiado por el Fondo Social de la UE, está desarrollando normas y calificaciones para trabajadores de telecentros y explorando el potencial de enseñanza a distancia basada en ordenadores.

El proyecto (que va de junio de 1999 a diciembre de 2000) está coordinado por la European Federation of Direct Marketing Associations – FEDMA (Asociación Europea de Asociaciones de Comercialización Directa). UNI-Europa está encargada de coordinar el aporte sindical nacional al proyecto.

Actualmente, tres Estados Miembros de la UE (Países Bajos, Bélgica y el Reino Unido) han reconocido nacionalmente las normas de formación y calificaciones para el sector. Una meta del proyecto es crear normas europeas de calificaciones para los telecentros. El proyecto busca elaborar métodos para estructurar las competencias fundamentales necesarias, para que las calificaciones obtenidas en un Estado Miembro se reconozcan en otros lugares.

El proyecto se ha desarrollado parcialmente al reconocer la penuria de trabajadores formados en el sector y los altos niveles "de agotamiento específico a los telecentros" reinante. Encontrarán más detalles en [www.eurocallcentre.com](http://www.eurocallcentre.com)

**? *La cuestión de la formación reviste particular importancia en el sector de telecentros, dada la ausencia de trayectoria de carrera y el carácter repetitivo del trabajo emprendido***

#### **h) Igualdad de oportunidades**

El hecho de que muchos telecentros emplean más mujeres que hombres recalca la importancia de asegurar que las cuestiones de igualdad entre hombres y mujeres ocupan un lugar importante en el orden del día sindical. La cuestión de la seguridad de los empleados, especialmente de las mujeres que trabajan tarde por la noche, ya se ha examinado en el presente informe.

Otras cuestiones que pueden necesitar la participación de los sindicatos son:

- Fomentar el desarrollo de prácticas de familia favorables a la familia
- Pautas de trabajo flexibles que se alcanzarán mediante negociación y no serán impuestas unilateralmente
- Provisión de guarderías en lugar de trabajo

La flexibilidad de las horas de trabajo puede y debe beneficiar a los empleados y a los empleadores. Ahora bien, pautas de trabajo demasiado flexibles parecen estar diseñadas para beneficiar solamente a la compañía..

Trabajar horarios atípicos puede convenir a mucha gente que está tratando de adaptar su vida profesional a compromisos familiares. Sin embargo, es importante que haya un grado de control por parte de la persona. Modelos de trabajo específicos a los telecentros, incluyendo el trabajo nocturno, de madrugada y el fin de semana pueden dificultar la organización del cuidado de los hijos, esto particularmente y el aviso es corto. Si bien es cierto que el cometido de arreglar programas de trabajo en los telecentros para hacer frente a los niveles de llamadas previstos puede ser retador para la dirección, pero no es una excusa para arreglos de última hora y especiales. En Francia. La CFDT informa que un telecentro, UNITE 15, publica sus programas con seis semanas de antelación.

La cuestión del horario de trabajo es especialmente pertinente en el caso de telecentros virtuales, en los que las llamadas se atienden a domicilio con tecnología ACD. (Véase a continuación).

? ***Se abordarán las necesidades específicas de las mujeres, a menudo la mayoría de la fuerza de trabajo en los telecentros***

**i) Para concluir: hay que desarrollar buenas prácticas**

A la luz de su experiencia de sindicalización en los telecentros, varios sindicatos han desarrollado códigos de buenas prácticas para el sector.

Convendría terminar esta parte mencionando el modelo de directrices para el trabajo en telecentros publicado por los sindicatos HBV, DPG e IG Medien (Alemania) en su folleto "Arbeiten im Call Center" ya mencionado. Estas directrices se agrupan en ocho categorías, a saber:

- Relaciones de empleo estables
- Regulación colectiva de las normas sobre los tiempos de trabajo normales
- El trabajo y los lugares de trabajo se conformarán a normas ergonómicas
- Respeto de la autonomía individual en la organización del trabajo
- Medidas de trabajo cualitativas en lugar de metas cuantitativas
- Formación y perspectivas de carrera
- Estructuras salariales que tomen en cuenta las aptitudes y los conocimientos
- Derechos de participación y representación sindical

## 4. Algunas tendencias actuales y futuras

### a) Telecentros virtuales

La imagen de los telecentros es la del gran hangar industrial, a las afueras de la ciudad, donde se reúnen decenas o centenares de personas para trabajar. Sin embargo, la tecnología ACD (distribución de llamadas automatizada) que apuntala las operaciones de los telecentros no requiere necesariamente esta manera de trabajar.

Al utilizar canales de telecomunicaciones de datos rápidos también es posible hacer funcionar un servicio de telecentros utilizando trabajadores a domicilio. Se ha recibido información de varios países sobre el uso limitado de este tipo de trabajadores.

En un informe recientemente preparado en el Reino Unido se sugiere que "Telecentros virtuales" como éstos pueden ser una idea que podría revestir mucho atractivo para las compañías en el futuro.<sup>28</sup> El informe examina varios estudios de caso británicos, incluido el de la Automobile Association (AA). Este servicio de asistencia a los automovilistas cerró hace poco un telecentro convencional en el Norte de Inglaterra, reemplazándolo por un equipo de personal a domicilio equipado con líneas de Red Digital de Servicios Integrados (RDSI) y ordenadores. La compañía prevé que el número de trabajadores a domicilio (actualmente más de 50) pase en breve a más de 150.

Según el AA, el trabajo a domicilio se ha introducido parcialmente para superar los problemas de contratación y de retención de personal. Otra ventaja para la compañía es que también se exige a los trabajadores a domicilio que trabajen turnos poco apreciados sea muy pronto por la mañana o bien entrada la tarde. La compañía comenta que la productividad en cuanto al manejo de las llamadas ha aumentado de manera espectacular. También indica que el personal a domicilio es más flexible en lo concerniente al horario de trabajo, y puede comenzar a trabajar muy rápidamente si hay urgencias.

En el informe también se examinan dos ejemplos del sector financiero, v.g. Prudential Insurance, con un proyecto piloto con cinco trabajadores a domicilio vinculados con un telecentro convencional de 100 empleados.

El equipamiento en los domicilios individuales con las líneas de telecom y el equipo necesarios entraña costos complementarios y esta forma de organización del trabajo también plantea retos a la dirección en términos de supervisión de los trabajadores y motivación del equipo. En el sector bancario el desarrollo del trabajo en telecentros virtuales también puede frenarse por motivos de seguridad de los datos (es decir, el hecho de que información financiera privada sería accesible desde hogares). Estas inquietudes parecen aplicarse menos en el caso del manejo de llamadas saliente, puesto que suelen ser llamadas comerciales. La preocupación por la seguridad también parece tener menos gravedad en el sector de seguros.

---

<sup>28</sup> Virtually There: The Evolution of Call Centres; The Institute for Employment Studies for Mitel, 1999

El trabajo en telecentros virtuales plantea algunas cuestiones complementarias notables, así como retos, a los sindicatos, sobre todo en el área de la afiliación de miembros. Los trabajadores a domicilio se arriesgan a quedar aislados, y pueden no conocer las condiciones salariales y de empleo ofrecidas al personal a nivel central. Las reivindicaciones de la campaña de la UNI "derechos en línea para trabajadores en línea" se aplican especialmente a esta categoría de empleados.

"Hay una iniciativa inquietante en el sector que es desplazar a los empleados del centro a sus domicilios donde se les puede controlar igual de fácilmente. Una vez dispersados del lugar de trabajo nos resulta mucho más difícil protegerlos." - Leigh Hubbard del Victorian Trades Hall Council (Australia)<sup>29</sup>

Las cuestiones generales planteadas por el teletrabajo a domicilio, que puede tener ventajas y desventajas para el trabajador individual, han sido investigadas por varios sindicatos, y se ha desarrollado una serie de directrices de buena práctica. El tema es objeto de examen detallado en el informe titulado "Teletrabajo y estrategia sindical", publicado por la FIET hace tres años.

El trabajo a domicilio también ha sido objeto de un Convenio de la OIT aprobado en 1996. En el artículo 4 de este Convenio se enuncian, entre otros, los siguientes aspectos:

- el derecho de los trabajadores a domicilio a constituir o a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar en sus actividades;
- la protección de la discriminación en el empleo y en la ocupación;
- la protección en materia de seguridad y salud en el trabajo;
- la remuneración;
- la protección por regímenes legales de seguridad social;
- el acceso a la formación;
- la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo;
- la protección de la maternidad.

? ***Los sindicatos controlarán de cerca la evolución de los telecentros virtuales. El trabajo a domicilio tiene que ser voluntario e introducirse solamente después de haber seguido la formación adecuada y debe ser cuidadosamente controlado por los sindicatos***

**b) La internacionalización de las operaciones de las operaciones de los telecentros**

Los sindicatos bancarios alemanes, en conflicto con el telecentro de Citibank en Duisburg, hablan de la necesidad de luchar contra el "dumping social" practicado por el banco. Sin embargo, la perspectiva de dumping social (es decir trasladar el trabajo geográficamente a áreas de remuneración baja o con protección social mediocre para los trabajadores) es mucho mayor a escala internacional.

---

<sup>29</sup> The Age newspaper (Australia), 4 de noviembre 1999]

Ya hay numerosos ejemplos de creación de telecentros para atender llamadas internacional. Varias compañías de ordenadores, por ejemplo, se ocupan de la comercialización y las llamadas urgentes técnicas de Europa Occidental y un único telecentro, donde el personal responde automática a las llamadas en el idioma apropiado. Irlanda es un lugar de preferencia para telecentros paneuropeos, donde el sector ha sido desarrollado con apoyo financiero del gobierno. El Reino Unido también cuenta con varios telecentros que atienden a llamadas internacionales, algunos en Londres donde hay todo un equipo de personas que hablan diferentes idiomas. Este fue el motivo aducido por Air France, por ejemplo, cuando abrió su centro de reservaciones paneuropeo en Londres en 1999.

A pesar de la reciente actividad internacional de fusiones y adquisiciones en banca y seguros, de momento hay mucha menos constancia de la internacionalización de los telecentros en el sector financiero. Podría ser que se tiene la impresión de que la clientela se resistiría a la idea de que su asesor bancario o de seguros se encontrase en otro país. También es cierto que la mayor parte de los bancos y de las compañías de seguros siguen operando a escala nacional, incluso cuando las compañías son propiedad extranjera. Sin embargo, también podría ser que el sector simplemente ha sido algo más lento que otros.

Tal vez la posibilidad más inquietante del punto de vista sindical es la idea que el manejo de llamadas emigre a economías de salarios muy inferiores. Técnicamente no es necesariamente más difícil encaminar llamadas, digamos, a la India o a México, en lugar de digamos a Irlanda. (Ya hay experiencia en el sector financiero de utilizar trabajadores para procesar datos en el extranjero, en regiones como el Caribe para efectuar trabajo como el procesamiento de declaraciones de siniestro.)

En este contexto convendría observar que GE Capital estableció una filial en plena propiedad GE Capital Internacional Servicios (GECIS) EN 1996, para ofrecer servicios de "back office" a clientes internacionales desde un centro en Gurgaon cerca de Delhi. GECIS dice que esta filial india aspira a ofrecer "servicios de procesamiento de transacciones, servicios de contabilidad y *telecentros* (cursiva del autor) para atender a compañías GE y no GE a escala mundial."

Hay motivos de idioma y culturales por los que los telecentros tal vez estén menos inclinados a trasladarse al extranjero que la administración de "back office". Sin embargo si, como parece probable, los telecentros cada vez tratan en mayor medida solicitudes de información basadas en el correo electrónico e Internet, el aspecto del idioma pasaría a perder importancia. Se trata de algo que hay que seguir muy de cerca y en que la cooperación y la solidaridad internacional entre sindicatos será muy indicada.

? ***La internacionalización de las operaciones de telecentros plantea retos a los sindicatos en ambos extremos de este proceso de migración del trabajo. Son necesarias cooperación y solidaridad internacionales para evitar el dumping social***

### c) Cambios tecnológicos, Internet y comercio electrónico

¿Cuál es el futuro probable de los telecentros? Irónicamente, habida cuenta que el sector es muy reciente y se ha extendido con mucha rapidez, los sindicatos tienen que estar conscientes de la

evolución tecnológica a largo plazo que podría amenazar el desarrollo constante de los telecentros. ¿Podría ser el caso que los sindicatos sean solicitados en los próximos años por sus miembros recientemente afiliadas en los telecentros para que defiendan sus empleos de las supresiones?

El desarrollo de los teléfonos más modernos y de la tecnología de reconocimiento vocal interactiva permite a los clientes utilizar el teléfono para realizar transacciones básicas (como obtener un balance bancario o pagar una factura) automática sin mediación humana. La infinidad de posibilidades ("pulse en 1 si ya es cliente") tal vez no sea del gusto de los clientes, pero resulta barata y eficiente para las compañías.

Como esta tecnología se ha hecho cargo de este tiempo de solicitudes de información de rutina, el trabajo del personal de telecentros se ha desplazado visiblemente de un papel de servicio al cliente y uno de ventas. El personal de telecentros es necesario para añadir valor, o en otros términos, para utilizar la oportunidad de desarrollar la relación con un cliente al tragar de vender servicios adicionales. Esto sugiere que el manejo de llamadas entrantes tal vez se automatice más, pero que los bancos y los aseguradores tal vez no deseen seguir desarrollando su utilización de llamadas salientes de clientes (venta a domicilio a los clientes).

El desarrollo de Internet, especialmente de los servicios bancarios y de seguros en línea, refuerza esta tendencia. Hoy en día un cliente no solamente puede verificar su estado de cuentas en Internet en muchos países, sino que también puede comparar precios de seguros de automóvil o de hogar, solicitar préstamos bancarios o incluso sacar una hipoteca.

La adopción de la banca Internet ha sido rápida en varios países y la introducción estos próximos dos años de los teléfonos móviles de la tercera generación conectados a la red que utilizan el protocolo inalámbrico (WAP) y de la televisión numérica aumentará las oportunidades de transacciones bancarias directas. Otra evolución probable, la introducción de monederos electrónicos basados en una tecnología basada en tarjetas inteligentes que pueden cargarse con e-efectivo de ordenadores en el hogar, también confiere al cliente individual más control directo de sus finanzas. En cada caso, la incidencia es que puede ser que se utilicen menos los telecentros.

Una encuesta realizada recientemente por el analista de mercados Datamonitor<sup>30</sup> indica que efectivamente Internet disminuirá el crecimiento de los telecentros en Europa. Sin embargo, Datamonitor mantiene que el número de telecentros seguirá siendo mayor en 2003 que ahora. Efectivamente el informe pronostica una tasa de crecimiento anual combinada en los próximos tres años de 12%. Indica que para entonces un total de 1,3 millones de europeos trabajará en telecentros.

Ahora bien, analistas de la industria también sugieren que la naturaleza de los telecentros cambiará en los años venideros. De ser sencillas unidades de manejo de llamadas, pasarán a ser centros de relaciones con la clientela, donde no solamente se trabajará con conversaciones telefónicas, sino también con otras tecnologías como el contacto por e-mail, la red y la televisión numérica. (Podría ser significativo a este respecto que el operador británico de telecentro Telecom Potential ya prefiere definirse como "un centro de interacción con la clientela".)

---

<sup>30</sup> Telecentros europeos en 2003, publ. enero 2000

Es evidente que Internet será un importante medio de comunicación con los clientes. Algunos sitios Internet de empresas ya están equipados con teclas "llámeme", que permiten a los clientes que navegan por sitios Internet que se les llame a una hora determinada. Ya se están desarrollando detalles más sofisticados de esta idea, v.g. la facilidad mediante la cual los clientes que utilizan Internet puede activar un enlace vídeo en dos sentidos con un empleado de telecentro ya fue demostrada por la compañía de telecom de los Estados Unidos MCI en 1998. Si este tipo de enlace vídeo se va a desarrollar o no es un punto que se puede discutir. Lo que no cabe duda es que muchas compañías tienen que perfeccionar sus procedimientos de tratamiento de comunicaciones por correo electrónico con los clientes.

La rapidez de los cambios tecnológicos tendrá sin duda algunas consecuencias para el sector de telecentros. Esto acentúa la importancia de presionar por una formación adecuada para el personal de telecentros, para permitirse tener la amplitud de conocimientos necesaria para adaptarse a los cambios futuros.

? *Los telecentros se han desarrollado con mucha rapidez estos últimos años, pero su desarrollo futuro es incierto a la luz de los cambios tecnológicos y la expansión de Internet. Es necesaria formación adecuada para capacitar a este personal de manera a que pueda hacer frente a cambios futuros*



## 5. Conclusión

Los telecentros han tenido un papel muy importante en la reestructuración de los sectores banca y seguros en estos últimos años, especialmente en el desarrollo de los servicios bancarios y de seguros "directos". En el transcurso de este tiempo se ha visto un desplazamiento progresivo de la actitud de servicio directo al cliente a un enfoque más directamente orientado a las ventas. Esta tendencia continuará ya que los clientes recurren cada vez más a Internet para sus servicios bancarios y de seguros, aunque, en definitiva, el desarrollo de los sistemas de distribución electrónicos puede ocasionar que las compañías vuelvan a evaluar su recurso a los telecentros.

Estos centros ofrecen muchas posibilidades de sindicalización. Esto a pesar del hecho que en algunos casos la dirección ha tratado de adoptar políticas antisindicales (incluso cuando existen acuerdos de reconocimiento y de negociación con los bancos o las compañías de seguros centrales). Actualmente la situación es confusa, algunos telecentros están bien sindicalizados y otros están casi totalmente exentos de sindicatos.

Actualmente hay muchos ejemplos de formas creativas de sindicalización en los telecentros en el mundo. No suele ser necesariamente el caso que los empleados de telecentros consideren que los sindicatos no son importantes para ellos. Aunque si es cierto que los sindicatos tienen que concentrarse en cuestiones de interés directo y cotidiano para estos empleados. Esto exige un conocimiento de lo que es el ambiente de trabajo en los telecentros y de la cultura de trabajo predominante.

Ahora bien, es cierto que si los sindicatos son incapaces de demostrar su propia importancia al importante número de personas que se encuentra trabajando en las "cadenas de montaje" de distribución de llamadas automatizada de los telecentros, entonces ¿merecen sobrevivir? Para ponerlo de manera más positiva, el cometido de sindicalizar a los trabajadores de los telecentros puede ayudar a los sindicatos y identificar y, de ser necesario, a volver a definir su papel en el nuevo siglo.

Puntos de acción definidos en el informe:

### a) Alcanzar los telecentros: sindicalización

- ➡ *Los sindicatos darán una imagen y transmitirán un mensaje apropiado para los trabajadores de telecentros, que trabajan en un ambiente de trabajo sumamente estructurado pero en apariencia informal*
- ➡ *Los trabajadores de telecentros del sector banca y finanzas gozarán de las mismas condiciones de servicio y prestaciones que sus colegas empleados en áreas más tradicionales del sector.*
- ➡ *Los sindicatos deben invertir recursos en la sindicalización del personal de telecentros*

- ➡ *La UNI considerará la idea de volver a organizar una campaña telecentros como la que organizaron en común la FIET y la Internacional de comunicaciones en 1999*
- ➡ *Los sindicatos buscarán acceder al personal recién contratado durante su período de formación, donde sea posible.*
- ➡ *Las campañas de afiliación tendrán más posibilidades de éxito si se planean y llevan a cabo prestando atención a los detalles. Pueden “emularse” técnicas de campaña de las técnicas de la dirección en los telecentros*
- ➡ *Los sindicatos aprovecharán al máximo las posibilidades ofrecidas por las nuevas tecnologías a fines de sindicalización*
- ➡ *También podrán ser necesarias formas más tradicionales de acción profesional en el momento de hacer campaña por mejores condiciones en los telecentros*

b) *Sindicalización en los telecentros: cuestiones objeto de negociación*

- ➡ *Toda estrategia de sindicalización debe partir de las inquietudes y cuestiones identificadas por el propio personal de telecentros*
- ➡ *Los empleados de telecentros no suelen estar muy bien remunerados, ni suelen percibir primas especiales por el trabajo nocturno y el fin de semana*
- ➡ *El salario relacionado con el resultado y basado en comisiones por las ventas realizadas es una característica común de los telecentros. De ser posible, habitualmente es más satisfactorio relacionar los niveles salariales con las competencias demostrables*
- ➡ *El alto nivel de movimiento de personal en los telecentros ofrece posibilidades de influencia a los sindicatos que negocian un mejoramiento de los niveles o de las estructuras salariales*
- ➡ *El horario de trabajo flexible puede ser ventajoso para los empleados, así como para la dirección, pero debe introducirse por acuerdo mutuo.*
- ➡ *El personal de telecentros tiene que tener influencia en los horarios y turnos que se les solicita efectuar. Deben elaborarse programas de turnos e informar al personal al respecto.*
- ➡ *Deben examinarse con antelación y como es debido todas las consecuencias para la dotación de personal del funcionamiento 24 horas al día – 7 días por semana de los telecentros*

- ➡ *Los sindicatos tratarán de sindicalizar al personal de agencias*
- ➡ *Aunque son ambientes de trabajo superficialmente “limpios”, los telecentros plantean una serie de cuestiones de seguridad que deben abordar los sindicatos. El estrés es uno de los riesgos específicos del trabajo en telecentros. .*
- ➡ *El personal de telecentros está sometido a niveles inaceptables de supervisión y control electrónicos. Los empleadores recurrirán a cualquier tipo de supervisión abiertamente en lugar de a escondidas y, desde luego, con el acuerdo previo de los sindicatos*
- ➡ *La cuestión de la formación reviste particular importancia en el sector de telecentros, dada la ausencia de trayectoria de carrera y el carácter repetitivo del trabajo emprendido*
- ➡ *Se abordarán las necesidades específicas de las trabajadoras, a menudo la mayoría de los trabajadores en el telecentro.*

c) *Algunas tendencias actuales y futuras*

- ➡ *Los sindicatos controlarán de cerca la evolución de los telecentros virtuales. El trabajo a domicilio tiene que ser voluntario e introducirse solamente después de haber seguido la formación adecuada y debe ser cuidadosamente controlado por los sindicatos*
- ➡ *La internacionalización de las operaciones de un telecentros plantea retos a los sindicatos en ambos extremos de este proceso de migración del trabajo. Son necesarias cooperación y solidaridad internacionales para evitar el dumping social*
- ➡ *Los telecentros se han desarrollado con mucha rapidez estos últimos años, pero su desarrollo futuro es incierto a la luz de los cambios tecnológicos y la expansión de Internet. Es necesaria formación adecuada para capacitar al personal de telecentros de manera a que pueda hacer frente a cambios futuros*