

## Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas



**GDFERTI/2015**

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

**Departamento de Políticas Sectoriales**

**Las relaciones de trabajo en los servicios  
de telecomunicaciones y en el  
sector de los centros de llamadas**

**Documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial  
sobre las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones  
y en el sector de los centros de llamadas**  
(Ginebra, 27 y 28 de octubre de 2015)

Ginebra, 2015

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifro.org](http://www.ifro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

*Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas:* documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas, 27 y 28 de octubre de 2015/Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Políticas Sectoriales. – Ginebra: OIT, 2015.

ISBN: 978-92-2-330047-0 (impreso)

ISBN: 978-92-2-330048-7 (web pdf)

Publicado también en francés: *Les relations d'emploi dans le secteur des télécommunications et des centres d'appel*, Document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial sur les relations d'emploi dans le secteur des télécommunications et des centres d'appel, ISBN 978-92-2-230047-1 (imprimé); ISBN 978-92-2-23048-8 (pdf Web), Ginebra, 2015, y en inglés: *Employment relationships in telecommunications services and in the call centre industry: Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum on the Employment Relationships in Telecommunications Services and in the Call Centre Industry*, ISBN 978-92-2-130047-2 (print); ISBN 978-92-2-130048-9 (Web pdf), Ginebra, 2015.

relaciones laborales/empleo/telecomunicaciones/central de llamadas/condiciones de trabajo

#### *Datos de catalogación de la OIT*

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, o solicitándolos a [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Para más información, visite nuestro sitio web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) o escribanos a [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

---

---

## Prefacio

Este documento tiene por objeto servir de base para el debate que tendrá lugar en el Foro de diálogo mundial sobre las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas. En su 322.<sup>a</sup> reunión (noviembre de 2014), el Consejo de Administración de la OIT decidió que el Foro se celebraría los días 27 y 28 de mayo de 2015, que estaría compuesto por seis participantes trabajadores y seis participantes empleadores designados previa consulta con los grupos respectivos del Consejo de Administración, que podrían participar en él todos los gobiernos interesados y que también se invitaría al mismo a representantes de algunas organizaciones no gubernamentales internacionales e intergubernamentales (OIT, 2014). Los mandantes tripartitos examinarán las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas (o centros de contacto), en particular en los centros de llamadas operados por servicios de telecomunicaciones (u otros sectores de servicios) o que tratan con éstos, con miras a la adopción de puntos de consenso que propicien el desarrollo de futuros programas y fundamenten la elaboración de políticas al respecto en los planos internacional, regional y nacional. La última reunión relacionada con este sector se celebró en 2002<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Reunión tripartita sobre el empleo, la empleabilidad y la igualdad de oportunidades en los servicios de correos y telecomunicaciones, Ginebra, 13 a 17 de mayo de 2002.



---

## Índice

	<i>Página</i>
Prefacio.....	iii
Agradecimientos.....	vii
1. Introducción .....	1
1.1. Servicios de telecomunicaciones .....	2
1.2. Centros de llamadas .....	6
2. Visión general de los sectores de las telecomunicaciones y los centros de contacto .....	7
2.1. Cuestiones generales.....	7
2.2. Magnitud del empleo .....	9
2.3. Impacto de la crisis en el empleo en los centros de contacto.....	11
2.4. Ubicación de los centros de contacto.....	12
2.5. Importancia relativa de los sectores en el trabajo de los centros de contacto .....	13
2.6. Deslocalización, deslocalización de proximidad y repatriación.....	14
2.7. Formación.....	16
2.8. Aspectos de género .....	16
3. Relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en los centros de contacto .....	19
4. Impacto de las tendencias de la actividad laboral, la organización del trabajo y las relaciones de trabajo .....	21
5. Diálogo social en los servicios de telecomunicaciones y los centros de contacto .....	25
Bibliografía.....	27



---

## Agradecimientos

Este documento, que ha sido publicado bajo la dirección de la Oficina Internacional del Trabajo, incluye información procedente de diversas fuentes, como publicaciones de la OIT, estudios académicos y bases de datos estadísticos. Ha sido preparado para el Departamento de Políticas Sectoriales (SECTOR) por el Sr. John Myers, con las contribuciones del Profesor Phil Taylor (Universidad de Strathclyde, Reino Unido) y la Dra. Virginia Doellgast (London School of Economics) y con la valiosa aportación estadística de la Sra. Mónica Castillo, del Departamento de Estadística de la OIT. El Sr. John Sendanyoye (SECTOR) se encargó de la revisión. Asimismo, se recibieron numerosos y útiles comentarios de colegas de otros departamentos de la OIT, en particular las Sras. Minawa Ebisui, Valerie Van Goethem y Yoshie Noguchi de la Unidad de Derecho del Trabajo y Reforma (LABOURLAW); el Sr. Najati Ghosheh del Servicio de Mercados Laborales Inclusivos, Relaciones Laborales y Condiciones de Trabajo (INWORK); el Sr. Cornelius Gregg del Servicio de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (SKILLS); los Sres. Roy Chacko y Francis Sanzouango de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), y la Sra. Amrita Sietaram, de la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV). La labor de preparación del documento se ha efectuado bajo la dirección de la Sra. Alette van Leur, Directora de SECTOR.





---

## 1. Introducción

1. Este documento proporciona una visión general de las relaciones de trabajo en el subsector de los servicios de telecomunicaciones y la industria de los centros de llamadas, que abarcan y prestan servicios a muy diversos sectores (en muchos países, «centro de contacto» es la denominación más común para este fenómeno, ya que refleja la transición de las operaciones sólo de voz a la interacción multicanal o mixta con el cliente, a través del correo electrónico, otros sistemas de mensajería instantánea, las redes sociales y las aplicaciones móviles). En el documento también se presentan las posibles tendencias en el empleo, la organización del trabajo, la composición de la fuerza de trabajo, las condiciones contractuales y las relaciones laborales en estos sectores, centrándose en los contratos de duración determinada, temporales o por proyecto, la subcontratación y el trabajo a través de agencia, más que en las relaciones de trabajo regulares, que son cada vez menos frecuentes en la actualidad. Además, este documento no versa sobre la seguridad y salud en el trabajo o las condiciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en los centros de llamadas, sino que trata más específicamente de las relaciones de trabajo.
2. El término «relación de trabajo» hace referencia a: *a)* «el empleo regular», que consta de tres características principales: es a tiempo completo, por tiempo indefinido y se inscribe en una relación de trabajo dependiente, y *b)* «el empleo no regular o atípico»<sup>1</sup>, que carece de una o varias de las características del empleo regular y puede clasificarse en tres categorías principales (a veces superpuestas):
  - modalidades de organización del tiempo de trabajo atípicas (a tiempo parcial, de disponibilidad inmediata, de cero horas, etc.);
  - contratos no permanentes (de duración determinada, basados en proyectos o tareas, ocasionales o estacionales), y
  - relaciones de trabajo no dependientes (trabajo contratado o subcontratado, trabajo por cuenta propia económicamente dependiente o trabajo interino a través de agencia).
3. Los trabajadores empleados en modalidades de empleo atípicas suelen carecer de la protección, derechos y prestaciones (en la ley o en la práctica)<sup>2</sup> de los que gozan los asalariados, en particular en cuanto a las prestaciones de desempleo, las pensiones, la licencia por maternidad y la licencia por enfermedad, y es posible que no puedan sindicarse ni participar en negociaciones colectivas. Puede ocurrir que se encuentren en condiciones de desigualdad para acceder a un empleo, a la seguridad social, a la formación y al desarrollo profesional, que reciban un salario inferior, que sus condiciones de trabajo sean peores y que la protección de la seguridad y la salud en el trabajo sea limitada (por ejemplo, formación sobre SST, equipos de protección personal).

<sup>1</sup> Véanse las definiciones en OIT, 2015a, párrafos 5 a 9.

<sup>2</sup> Los factores que dificultan la estimación del número de trabajadores cubiertos en la ley o en la práctica están relacionados con la distinción entre los diversos tipos de relaciones de trabajo (si procede); la falta de información o de registros oficiales; las dificultades metodológicas (por ejemplo, «la ley» no sólo se refiere a los mínimos legales, sino también a la negociación colectiva y la legislación contractual), y la importancia de las condiciones de admisibilidad (véase OIT, 2012b, pág. 23).

- 
4. Según observa el Director General de la OIT, «en la actualidad, aproximadamente la mitad de la fuerza de trabajo mundial tiene un empleo asalariado pero muchos trabajadores no trabajan a tiempo completo para un mismo empleador. El empleo supuestamente «atípico» se ha convertido en el empleo «típico»; la «norma» ha pasado a ser la «excepción». Ahora bien, que esto tenga o no importancia para el logro del trabajo decente para todos, en qué sentido la tenga y, asumiendo que la tuviera, qué debería hacerse al respecto, son cuestiones que suscitan opiniones muy encontradas.» (OIT, 2013a, párrafo 71). «Aparte de esto, también hay empresas que ya no contratan directamente a la totalidad de su fuerza de trabajo o a una gran parte de ella, y generalmente recurren a procesos de subcontratación, externalización, tercerización, y a cadenas de suministro, que están adquiriendo dimensiones mundiales.» (OIT, 2015b, párrafo 66). En el párrafo 4 de la Recomendación sobre la relación de trabajo, 2006 (núm. 198) se establece que la política nacional sobre la relación de trabajo debería incluir medidas tendentes a: proporcionar orientación sobre la manera de determinar eficazmente la existencia de una relación de trabajo y sobre la distinción entre trabajadores asalariados y trabajadores independientes; luchar contra las relaciones de trabajo encubiertas; y asegurar la aplicación general de normas de protección que dejen claro a qué parte incumben las obligaciones de protección laboral. Algunas legislaciones dan un paso más y califican ciertas situaciones potencialmente ambiguas o controvertidas como relaciones de trabajo, bien sea en términos generales o bajo ciertas condiciones, o al menos presumen que se trata de relaciones de trabajo (OIT, 2006, párrafo 103).
  5. En el subsector de las telecomunicaciones, donde hasta hace poco prevalecían las relaciones de trabajo estándar en muchos países, en las últimas décadas se han extendido ciertas modalidades de empleo atípico, en particular el empleo a tiempo parcial, temporal y ocasional (incluidos los contratos de cero horas) y los contratos de duración determinada; el trabajo temporal a través de agencia; el trabajo autónomo dependiente; la subcontratación y el trabajo a distancia o a domicilio. Por el contrario, el sector de los centros de contacto suele caracterizarse por la prevalencia de relaciones de trabajo atípicas (a pesar de que en algunos países la ley y la práctica laborales traten de evitar o contrarrestar estas modalidades). Esas relaciones atípicas han contribuido a la adaptabilidad y al crecimiento de las empresas, a flexibilizar la organización del empleo y el trabajo y a facilitar el acceso al mercado de trabajo. En ocasiones, también sirven de trampolín para que algunos trabajadores accedan a modalidades de empleo estándar, y ofrecen opciones para conciliar la vida personal y la vida laboral.
  6. En muchos países, la privatización, liberalización y reestructuración de estos sectores, ya haya sido gradual o rápida, ha estado acompañada de profundos cambios en la gama y tipo de empresas del sector, fuertes inversiones en infraestructuras de telecomunicaciones y redes de próxima generación, competencia feroz y grandes fusiones y adquisiciones, nuevas oportunidades de empleo y nuevas formas de trabajo, cambios tecnológicos y en la organización del trabajo que afectan a la composición del sector y a la relación de trabajo, y un giro hacia modalidades de empleo temporales o más flexibles con una protección menor de los trabajadores.

## 1.1. Servicios de telecomunicaciones

7. Los servicios de telecomunicaciones, uno de los sectores de crecimiento más rápido en la economía mundial, han experimentado una transformación fundamental en las dos últimas décadas, marcada por el rápido crecimiento de la gama y el alcance de sus servicios y por los cambios en la estructura del mercado de trabajo y en la organización del trabajo, tanto en la relación de empleo como en los contratos comerciales. Esta transformación ha hecho que las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) hayan tenido repercusiones tanto positivas como negativas (y en ocasiones, perjudiciales) en la relación de empleo, en las empresas y en el trabajo. Los ingresos del sector de los servicios de

---

telecomunicaciones han aumentado progresivamente, pasando de 1,4 billones en 2005 a cerca de 2,5 billones en 2015, y se prevé que alcancen los 2,7 billones en 2017 <sup>3</sup>.

8. Se estima que la fuerza de trabajo total en los servicios de telecomunicaciones a nivel mundial se sitúa en torno a los 6-7 millones de trabajadores, de los cuales el 25 por ciento serían mujeres. De ellos, cerca de 1,2 millones se encuentra en los 28 Estados Miembros de la Unión Europea (UE), la mayoría de los cuales son empleados a tiempo completo, aunque las formas atípicas de empleo siguen cobrando importancia (Comisión Europea, 2010, página 19). Las empresas de servicios de telecomunicaciones han evolucionado, pasando de ser simples operadores de telefonía convencional a desempeñar un papel crucial en la respuesta a las necesidades de la sociedad en materia de información, entretenimiento y comunicación, a través de las comunicaciones móviles, Internet, la telefonía por satélite y la televisión por cable, entre otros medios. Su cifra de negocios ha aumentado exponencialmente desde la década de los noventa en la mayoría de países, con una importancia creciente de las operaciones minoristas de venta de equipos, contratos o recargas para teléfonos móviles y otros dispositivos conectados. El crecimiento de los contratos de telefonía móvil, banda ancha móvil y banda ancha fija entre 2005 y 2014 ha sido espectacular, en particular en los países en desarrollo <sup>4</sup>, y ha ido parejo a la dependencia creciente de los teléfonos móviles y otros dispositivos conectados, ya sea con fines profesionales o de ocio, y de la información y aplicaciones contenidas en estos o disponibles en la nube. En África, el auge de la telefonía móvil ha dado lugar a innovaciones como los servicios de transferencia de efectivo a través del móvil, que se introdujeron en Kenya en 2007 y fueron adoptados después dentro y fuera del continente africano.
9. Hasta hace poco, el subsector de las telecomunicaciones ofrecía tradicionalmente puestos de trabajo relativamente seguros, caracterizados por acuerdos contractuales similares a los de la administración pública. En la última reunión tripartita de la OIT sobre este sector se llegó a la conclusión, entre otras cosas, de que:
  - las reformas estructurales en las telecomunicaciones han restringido los monopolios públicos y han dado lugar a la aparición y ampliación de los operadores privados, y ello ha afectado cada vez más al empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales;
  - la creación de empleo en algunas zonas ha conllevado la pérdida de empleo en otras, a un ritmo especialmente rápido en el subsector de las telecomunicaciones;
  - los nuevos puestos de trabajo creados deben ser empleos provechosos y de calidad, que supongan una oportunidad y un reto para las organizaciones de empleadores y de trabajadores y para los gobiernos (OIT, 2002).

<sup>3</sup> <http://www.cellular-news.com/story/52468.php?s=h>.

<sup>4</sup> Véase UIT: «Key ICT indicators for developed and developing countries and the world (totals and penetration rates)», disponible en: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (*Aggregate data*).

**Recuadro 1**  
**Los recién contratados tienen condiciones menos favorables**

En los Estados Unidos, se crearon nuevos puestos de trabajo de nivel inferior en las empresas que se fusionaron con AT&T, lo que dio lugar a fuertes diferencias en la remuneración y las condiciones de trabajo de determinados colectivos de empleados, en particular los empleados y técnicos menos calificados de los centros de llamadas. El sindicato optó en ocasiones por negociar esos contratos a cambio de conservar a personal de plantilla o convertir en personal de plantilla a trabajadores subcontratados. AT&T también negoció una nueva categoría en el servicio de atención al cliente para los empleados del centro de llamadas, según la cual el 40 por ciento de la remuneración se basaba en las comisiones por ventas. Entretanto, en virtud de un acuerdo suscrito en 2012, British Telecom se comprometió a reducir la proporción de trabajo a través de agencia o de deslocalización a otros países a cambio de que los sindicatos realizaran concesiones con respecto a los puestos de trabajo repatriados desde la India (menor remuneración que la de las categorías de trabajadores permanentes existentes, jornadas de trabajo más largas y prestaciones menos favorables en materia de licencia por enfermedad y organización del tiempo de trabajo). Deutsche Telekom también negoció acuerdos similares con los sindicatos, estableciendo diferentes condiciones contractuales para los nuevos empleados de los centros de contacto, con una remuneración inferior en un 30 por ciento.

Fuente: Doellgast, V., Sarmiento-Mirwaldt, K. y Benassi, C.: *Alternative routes to good jobs in the service economy: Employment restructuring and human resource management in incumbent telecommunications firms*, Final project report ESRC Grant RES-061-25-0444 (London School of Economics), julio de 2013, pág. 32.

- 10.** Las reformas estructurales, la liberalización y la privatización (así como la competencia de los nuevos operadores) han provocado cambios considerables y han afectado a los trabajadores de los antiguos monopolios de telecomunicaciones en todos los países del mundo. Se ha tendido a reorganizar, consolidar y relocalizar <sup>5</sup> esos puestos, que anteriormente eran relativamente estables y seguros y estaban asignados a un lugar de trabajo específico, y la plantilla se ha reducido considerablemente (ya sea mediante despidos o bajas incentivadas). Con frecuencia, las condiciones de contratación de los nuevos empleados de esas empresas son menos favorables <sup>6</sup>, o para evitar reducir la plantilla ya existente, se han efectuado recortes salariales o se ha establecido un programa de reorientación profesional <sup>7</sup>. Además, se ha recurrido de forma creciente al personal temporal o subcontratado <sup>8</sup>.

**Recuadro 2**  
**Recurso a las agencias de trabajo temporal o a subcontratistas**

En una encuesta sobre prácticas de empleo en diez empresas de telecomunicaciones de Europa y Norteamérica, Sarmiento y Benassi (2013, pág. 38) observan que: «Todas las empresas externalizaban o recurrían a agencias de trabajo temporal para determinadas actividades del centro de llamadas o del servicio técnico. De ese modo, tenían la flexibilidad necesaria para prestar servicio en horarios intempestivos (noches y fines de semana), así como para dar respuesta a los picos de demanda. También podían acceder a conocimientos especializados en áreas específicas — aunque la mayor parte de las empresas encuestadas externalizaban prioritariamente las actividades más transaccionales y que exigían menores calificaciones. No obstante, cada empresa utilizaba estos recursos de forma diferente. Por ejemplo, TDC Dinamarca recurría a un gran número de trabajadores de agencias de trabajo temporal para sus centros de llamadas (cerca del 20 por ciento de la plantilla), y en actividades como las ventas *outbound* utilizaba casi exclusivamente a trabajadores de agencias. Del estudio se desprende que France Telecom, Deutsche Telekom y TeliaSonera eran las

<sup>5</sup> Por ejemplo, durante la restructuración de France Telecom, se recortaron 22 000 puestos entre 2006 y 2008, 10 000 trabajadores tuvieron que cambiar de ocupación, y muchos otros fueron trasladados a otros lugares de Francia. En este proceso de cambio, estrés e incertidumbre, el suicidio de 35 empleados de France Telecom entre 2008 y 2009 generó una profunda preocupación.

<sup>6</sup> Véase el recuadro 1.

<sup>7</sup> Por ejemplo, Telecom Italia y Deutsche Telekom.

<sup>8</sup> Véase el recuadro 2.

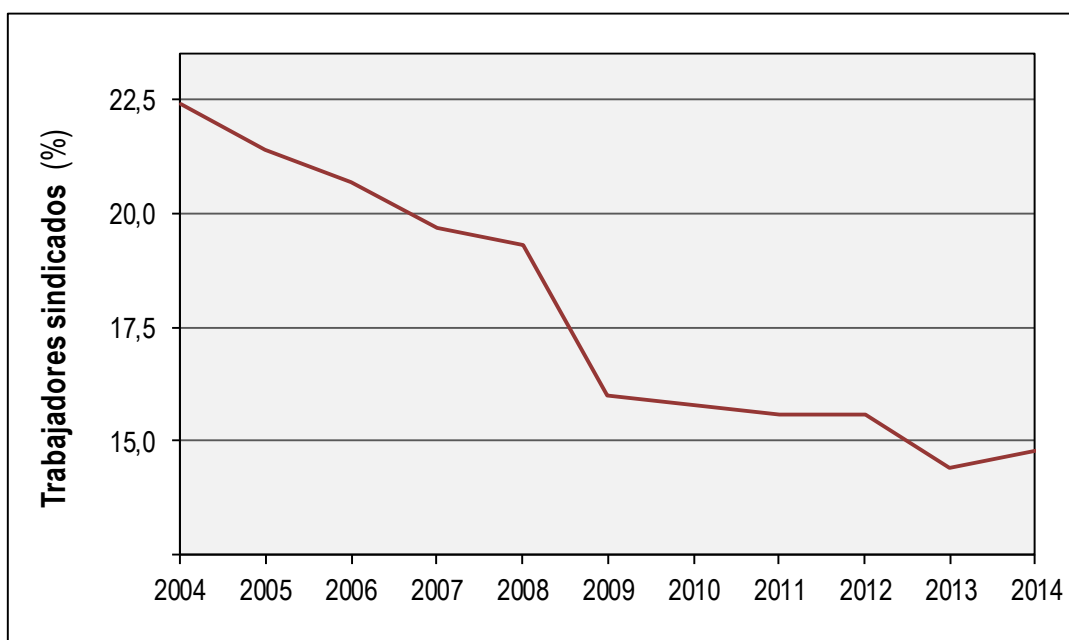
empresas que más recurrían a la subcontratación para sus centros de llamadas, con un porcentaje de entre el 30 y el 40 por ciento de los trabajadores. Por su parte, las empresas que más subcontrataban los servicios técnicos eran TeliaSonera Suecia/Finlandia, O2 Telefónica República Checa y Orange Polska; todas ellas habían subcontratado todos o la mayor parte de los servicios técnicos en el terreno. Resulta interesante comprobar que TDC, Deutsche Telekom y France Telecom subcontrataban cerca del 30 por ciento de los puestos de trabajo de los servicios técnicos en el terreno.»

Además, la investigación que llevó a cabo Liu sobre las agencias de trabajo temporal en China puso de manifiesto que «los principales clientes de las agencias de trabajo temporal son las empresas de titularidad pública, incluidas las grandes operadoras de telecomunicaciones», inclusive en lo relativo a los centros de llamadas. El artículo 66 de la Ley relativa a los Contratos de Trabajo de China, de 2008, establece solamente que, por lo general, la colocación de trabajadores debe afectar a los puestos temporales, auxiliares o de sustitución. Debido a esta indefinición, las grandes empresas públicas, como China Telecom, contrataban a un gran número de trabajadores de agencia\*.

\* Liu, G., 2014: *Private employment agencies and labour dispatch in China*, documento de trabajo núm. 293, Departamento de Actividades Sectoriales (Ginebra, OIT), págs. 16-18.

11. Ha disminuido la afiliación sindical<sup>9</sup> habida cuenta de que la fuerza de trabajo en las telecomunicaciones es cada vez menos numerosa. Los sindicatos deben plantearse la posibilidad de incluir a los trabajadores atípicos y eventuales y, en ese caso, tratar de conciliar los intereses de los miembros actuales y potenciales, en particular entre los trabajadores temporales, subcontratados y de agencia. Los trabajadores de algunas operadoras de telecomunicaciones carecen de representación sindical. Además, se han vendido partes del negocio, o se han escindido para convertirse en filiales autónomas (cuyo personal está vinculado por una relación de trabajo distinta).

**Gráfico 1.1. Trabajadores sindicados en el sector de las telecomunicaciones, Estados Unidos, 2004-2014**



Fuente: Departamento de Trabajo de los Estados Unidos: *Current Employment Statistics survey*, 2015 (Washington DC, Bureau of Labour Statistics).

<sup>9</sup> Por ejemplo, según se muestra en el gráfico 1 para los Estados Unidos.

---

## 1.2. Centros de llamadas

12. Actualmente, los centros de llamadas o centros de contacto son el principal mecanismo a través del cual las empresas, los servicios públicos y las organizaciones interactúan con los usuarios, los clientes y el público. Pueden operar en áreas como el telemarketing, la atención al cliente, el asesoramiento, la tramitación de pedidos, las reservas, el cobro de facturas y otros procesos empresariales. Su auge ha coincidido con los avances tecnológicos y fue propiciado por la crisis económica y financiera de 2008. En los últimos 30 años, los centros de llamadas se han impuesto como forma organizativa independiente, revolucionando la ubicación y configuración de los servicios de atención al cliente interactivos en los países desarrollados. Más recientemente, se han popularizado en los países en desarrollo, donde prestan servicios de voz para clientes internacionales (Messenger y Ghosheh, 2010) y para usuarios en sus mercados internos emergentes. Si bien es difícil conseguir cifras exactas sobre el empleo, se sabe que millones de mujeres y hombres trabajan a escala internacional en actividades de atención al cliente y ventas. En el cuadro 2.1 se presentan estimaciones para diversos países. Los centros de contacto situados en los países en desarrollo prestan servicio principalmente a clientes internacionales y, dado su potencial de creación de empleo, el sector ha recibido en algunos casos una ayuda considerable del gobierno en materia de infraestructuras, fomento de la inversión extranjera directa, incentivos de mercado y desarrollo de competencias.
13. Las empresas de telecomunicaciones y la banca fueron las primeras en desarrollar los centros de llamadas a finales de los años setenta, pero en los años ochenta y noventa se convirtieron en un elemento imprescindible en los viajes, el transporte de pasajeros y de mercancías, la atención médica, los suministros públicos, los proveedores de servicios sociales y el telemarketing. Los trabajadores del centro de llamadas reciben o realizan llamadas controladas por sistemas de distribución automática o sistemas de marcación predictiva, al tiempo que acceden a información contenida en las bases de datos, Internet u otras fuentes. Gran parte de la labor de los centros de llamadas es repetitiva y está sujeta a un guión y a una supervisión y control constantes, con muy poco margen discrecional. Suele ser estresante tanto mental como físicamente (por ejemplo, hay que tratar con clientes difíciles al teléfono) y en ocasiones provoca desgaste profesional. Ahora bien, los empleos en los centros de contacto suelen ser de calidad razonable con respecto a los estándares locales de muchos países en lo que se refiere a las condiciones de trabajo y empleo, por ejemplo respecto al salario, el horario de trabajo y las prestaciones no salariales (Messenger y Ghosheh, 2010). Los centros de contacto pueden plantear dificultades para los sindicatos a la hora de organizar a los trabajadores, dado el carácter temporal del empleo, la alta tasa de rotación del personal, la aparente reticencia del personal del centro de contacto y del empleador a acudir a los sindicatos, y otros factores (D’Cruz y Noronha, 2013).
14. El proyecto de investigación mundial sobre centros de llamadas, que analizó las prácticas de 2 500 centros en 17 países, realizó un estudio pionero que sacó a la luz valiosos datos sobre las prácticas en materia de gestión y empleo (Holman, Batt y Holtgrewe, 2007), reunió información sobre la proporción de trabajadores atípicos en el sector y ejerció una marcada influencia en posteriores investigaciones sobre este tema. Si bien los artículos publicados posteriormente resultan útiles (por ejemplo, Holman, 2013), es necesario actualizar los datos demográficos.
15. En torno al año 2000, quedó patente el potencial de reducción de costes que ofrecía la deslocalización de los servicios de voz telemáticos, en particular en la India. Desde entonces, las empresas han emprendido una deslocalización estratégica, incluso transformadora (Taylor, 2010), aunque la mayor parte de las actividades de los centros de contacto se mantiene en el país. A medida que se extendía la deslocalización, también se fueron diversificando las ubicaciones y cobraron fuerza algunos países, como Filipinas, que superó a la India en lo que a servicios de voz se refiere. El impacto de la crisis

---

financiera mundial de 2008 y la posterior recesión sigue afectando a los niveles de empleo, las relaciones laborales y las condiciones de trabajo en los centros de contacto.

16. El sector de los centros de contacto necesita una fuerza de trabajo flexible y adaptable, ya que las fluctuaciones estacionales, la demanda de los consumidores, los avances tecnológicos y las novedades del mercado afectan profundamente al sector y a las prácticas de empleo. Las relaciones de trabajo en los centros de contacto tienden a ser de duración determinada o temporales, y la tasa anual de rotación de personal suele ser alta, dado que muchos trabajadores se marchan voluntariamente para ascender profesionalmente o por otros motivos.

## **2. Visión general de los sectores de las telecomunicaciones y los centros de contacto**

### **2.1. Cuestiones generales**

17. El subsector de las telecomunicaciones suele caracterizarse por disponer de una amplia red de proveedores, aunque las medidas de liberalización y el paso de las telecomunicaciones fijas a las móviles han reducido la importancia relativa de los anteriores proveedores monopolísticos. La caída de los precios también es un rasgo determinante del sector, y esta tendencia se ha mantenido durante la crisis y posterior recuperación. El número de empleados del sector de las telecomunicaciones en la UE-27 disminuyó casi de forma continua durante el decenio 2005-2015, a pesar de (o en parte debido a) la elevada tasa de productividad de la mano de obra.
18. En un estudio de la Confederación Europea de Sindicatos (CES) se advirtió que los trabajadores del sector de las telecomunicaciones consideraban que los cambios mundiales en los patrones de producción, la deslocalización y la externalización serían los principales factores que configurarían el futuro del sector. Sin embargo, presuponían que los cambios en el régimen de trabajo (que entrañarían una flexibilización de las condiciones de trabajo, los salarios, los horarios de trabajo y las relaciones de trabajo y una individualización de las negociaciones laborales) serían de poca consideración (Švigir, 2013, pág. 15).
19. El desarrollo de los centros de llamadas y los centros de contacto en los últimos 30 años es en gran medida fruto de las innovaciones en las TIC y su creciente aplicación a la interfaz empresa-cliente o empresa-empresa. En el marco de estas innovaciones se han introducido la digitalización de las redes de telecomunicaciones, la expansión de las bases de datos en red y las tecnologías de fibra óptica. El fuerte aumento de la capacidad de computación ha dado lugar a un crecimiento exponencial del almacenamiento y la transmisión de datos, así como a una reducción de los costos que estas operaciones conllevan. Con el tiempo, los centros de llamadas han integrado las nuevas tecnologías informáticas y telefónicas, y la principal innovación ha sido el sistema de distribución automática de llamadas, mediante el cual las llamadas pueden enrutarse de manera sucesiva hacia los ordenadores de los agentes dentro de los centros, y cada vez más entre los diversos centros, convirtiéndose en operaciones virtuales que van más allá del nivel regional, nacional o internacional. Esta mecanización de la atención al cliente ha diferenciado los centros de llamadas y de contacto de otros servicios administrativos o técnicos.
20. Estos avances han ejercido una fuerte influencia en la organización del trabajo, en particular en la estructura y el ritmo del trabajo, el incremento de la productividad y el control y la medición de los resultados. Por consiguiente, las TIC, que constituyen un



---

elemento clave del sector de los centros de llamadas y de contacto, configuran pero no determinan el diseño del trabajo y las relaciones sociales en el lugar de trabajo.

- 21.** Las TIC facilitan la centralización de las actividades de servicio técnico y ventas, que suelen estar dispersas, y por consiguiente generan importantes economías de escala. Dado que ya no es necesario que las empresas proporcionen una interacción con el cliente presencial y localizada, las tecnologías que permiten acortar distancias han alentado la deslocalización a regiones y a otros países que disponen de suficientes trabajadores con las competencias adecuadas (idioma, comunicación, atención al cliente, conocimiento del producto, empatía, sensibilidad de género) (Lloyd y Payne, 2009) a un costo inferior.
- 22.** La desregulación ha sido un factor de transformación en el sector de las telecomunicaciones desde los años noventa, abriendo la puerta a nuevos operadores y facilitando la innovación y adopción de las nuevas tecnologías en las que se basan los centros de llamadas y de contacto. En el sector de los servicios financieros, los segmentos de la banca, los seguros y las hipotecas, que anteriormente estaban protegidos, se han visto expuestos a la competencia directa, tanto entre ellos como respecto de otros proveedores de servicios, lo que ha dado lugar a fusiones, adquisiciones y una intensificación de la competencia. Los sectores de los suministros públicos, los viajes y el transporte, entre otros, han experimentado una tendencia similar. Según se indica en el apartado 2.5, los servicios financieros y las telecomunicaciones siguen siendo los sectores donde se concentra la mayor actividad de los centros de contacto. En los servicios públicos, la comercialización, la privatización y las limitaciones presupuestarias han actuado como palancas para facilitar la entrada y la participación creciente de actores del sector privado (Taylor y Bain, 2007).
- 23.** Las presiones de la competencia a nivel sectorial y del conjunto de la economía han tenido un impacto considerable en el sector de los centros de llamadas y de contacto. La imposición de la reducción de costos por razones operativas se intensificó después de la caída de los mercados tecnológicos en 2000-2001 y la crisis financiera de 2007-2008. Los centros de llamadas y de contacto florecieron en la era de la internacionalización y la liberalización de las economías nacionales, en particular en el ámbito de los servicios financieros (Holman, 2013), y las consecuencias de esa globalización y desreglamentación han dejado profundas cicatrices en las relaciones laborales y la organización del trabajo.
- 24.** A pesar de la evolución de los centros de llamadas, que ofrecían exclusivamente servicios de voz, hacia los centros de contacto mixtos multicanal que incorporan diversas formas de interacción con el cliente, los servicios telefónicos siguieron siendo el canal de comunicación dominante hasta 2014-2015, incluso en los mercados de centros de contacto más desarrollados de los Estados Unidos y del Reino Unido (Contact Babel, 2013a), y ello a pesar del crecimiento progresivo del correo electrónico, los chats, las redes sociales, el autoservicio y los SMS (CCA, 2012). La tipología de los centros de contacto es heterogénea, con marcadas diferencias entre:

  - centros propios o subcontratados;
  - trabajo de ventas/marketing o atención al cliente/servicio técnico;
  - llamadas de buena fe a clientes/usuarios existentes o llamadas en frío;
  - servicios nacionales o internacionales;
  - interacciones entrantes, salientes o mixtas;

- 
- centros pequeños, medianos o grandes<sup>10</sup>, y
  - servicio a clientes de empresa a empresa o a clientes internos exclusivamente, frente a los centros dedicados a las ventas o a prestar servicio a particulares.
25. En la estructura de los centros de contacto existe una distinción significativa entre la prestación de servicios interna (o servicios cautivos) y la prestación de servicios externalizada. Esta situación tiene todo tipo de consecuencias para el trabajo y las relaciones laborales, algunas a raíz de diferencias institucionales a nivel nacional. En Alemania, por ejemplo, se establece una distinción entre los servicios internos, los servicios subcontratados y las «filiales subcontratadas», que son entidades jurídicamente independientes pero estrechamente vinculadas a las empresas matrices (Holtgrewe, 2005).

## 2.2. Magnitud del empleo

26. Las cifras de empleo de los centros de contacto corresponden necesariamente a estimaciones, en gran medida porque, a excepción de los centros subcontratados, no existe un «sector» diferenciado de centros de contacto. En los países desarrollados, donde los gobiernos mantienen una clasificación de ocupaciones y sectores, los centros de llamadas y de contacto abarcan diversos sectores, por lo que no pueden cuantificarse. En los casos en que existen datos de empleo para los centros de contacto, éstos solamente incluyen a los trabajadores contratados por subcontratistas o a los trabajadores por cuenta propia. En la Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas de la Comunidad Europea (NACE), por ejemplo, el término «centro de llamadas» sólo se refiere a los centros subcontratados; en el Reino Unido, la categoría «ocupaciones de centros de llamadas y de contacto» (7211) de la Clasificación Normalizada de Ocupaciones (ONS, 2010) se refiere a los agentes subcontratados. En otros lugares se dan dificultades similares. Por lo general, los gobiernos de los países en desarrollo no intentan categorizar el empleo de los centros de contacto. Cuando las instituciones sectoriales realizan estimaciones, tienden a combinar a los agentes de servicios de voz con los trabajadores administrativos que no trabajan de cara al cliente, en el marco de la subcontratación de procesos empresariales (BPO) o de servicios habilitados por las TI, en oposición al empleo directamente relacionado con las TI o el software. Otra dificultad de naturaleza estadística es que la actividad de los centros de contacto propios puede pasar desapercibida dentro de la estructura organizativa y no suele externalizarse a un emplazamiento independiente.
27. Por estas razones, se han utilizado diversas fuentes para estimar los niveles de empleo en los centros de contacto en un amplio grupo de países (cuadro 2.1), incluyendo las estadísticas gubernamentales, los informes de consultores y del sector, las agencias de inversión y las investigaciones llevadas a cabo por el Profesor Phil Taylor, ajustando los datos para que sean comparables. Los resultados apuntan a que el sector es suficientemente importante para merecer la atención de los gobiernos. De hecho, el análisis de las tendencias de empleo podría ayudar a entender los patrones de crecimiento o declive de la industria, y a elaborar políticas adecuadas.

---

<sup>10</sup> Los mayores centros se encuentran en China, donde en 2013 China Mobile abrió un centro de llamadas en Luoyang, provincia de Henan, con capacidad para 20 000 agentes en un único lugar de trabajo.

**Cuadro 2.1. Empleo en los centros de contacto en países seleccionados, en torno a 2013**

	Empleo estimado	Fuente
<b>África</b>		
Egipto	15 000	ITIDA (2011)
Marruecos	35 000	Oxford Business Group (2012)
Sudáfrica	212 000	BPeSA (2013); Benner, Lewis y Omar (2007)
Túnez	25 000	Oxford Business Group (2010)
<b>Américas</b>		
Argentina	60 000	Extrapolado de del Bono et al. (2013)
Brasil	300 000	Frost y Sullivan (2013)
Canadá	300 000	CCA (2012); Vincent y McKeown (2008)
Colombia	80 000	Proexport Colombia (2011)
México	575 000	IMT (2012)
Estados Unidos	4 000 000	Contact Babel (2013a); Kaulkin Ginsberg (2011)
<b>Asia</b>		
China	250 000	Extrapolado de X. Liu (2006)
India	439 500	Extrapolado de NASSCOM (2013)
Filipinas	586 000	CCAP (2013); BPAP (2012)
<b>Europa</b>		
Bélgica	60 000	Contact Centre Intelligence Report (2012)
Dinamarca	70 000	IRI (2012)
Francia	250 000	CGT (2010); Bearing Point (2012)
Alemania	520 000	Germany Trade and Invest (GTAI) (2013)
Italia	250 000	Fortunato (2013)
Polonia	75 000	Invest in Poland (2009)
España	100 000	Utrilla (2013)
Suecia	262 500	CBI (2012); Strandberg y Sandberg (2012)
Reino Unido	1 000 000	Contact Babel (2013b); Taylor y Anderson (2012)

- 28.** La mayoría de los puestos de trabajo en los centros de contacto mundiales enumerados en el cuadro 2.1 se encuentran en los países desarrollados. Estados Unidos emplea a la mayoría de estos trabajadores, pero según las estimaciones de Contact Babel la cifra de 5 538 000 empleados sería demasiado alta (Contact Babel, 2013a, pág. 29). La cifra correspondiente al Reino Unido, en torno a un millón de trabajadores en 2013, ya fue citada en un influyente informe gubernamental para el año 2004 (DTI, 2004).
- 29.** El empleo en los centros de contacto de las Filipinas y la India eclipsa al de otros lugares donde se han implantado centros a distancia. Es probable que la cifra correspondiente a China se haya subestimado. La gran actividad detectada en Brasil corresponde a su mercado interno, y no está orientada al mercado internacional. La India cuenta ahora con un amplio mercado interno (Taylor et al., 2013). De los 212 000 empleados en los centros de contacto de Sudáfrica, 194 000 prestan servicios al mercado interno (BPeSA, 2013).

---

### 2.3. Impacto de la crisis en el empleo en los centros de contacto

30. El sector de los centros de contacto es considerablemente más grande ahora en términos de empleo e ingresos globales que hace una década. Ahora bien, esta expansión no ha seguido un patrón uniforme en todos los países, que han conocido ritmos de crecimiento distintos y se han visto afectados por la crisis y la recesión.
31. En algunos países, en particular Australia, Canadá, Reino Unido y Estados Unidos, el crecimiento de los centros de contacto se ralentizó a mediados de la década de 2000, en comparación con la expansión que experimentó el sector a finales de los años noventa y principios de 2000. El crecimiento prosiguió durante ese período, pero a un ritmo muy inferior. En Canadá, después de un crecimiento sostenido entre 1997 y 2006, el empleo disminuyó entre 2007 y 2011 en parte debido a la erosión de la ventaja comparativa de Canadá como proveedor de proximidad de los Estados Unidos. Contact Babel (2013a) informó de que el empleo en los centros de contacto de los Estados Unidos disminuyó un 6 por ciento en 2009, en gran medida debido a la pérdida de empleos en los servicios financieros y las reestructuraciones generalizadas, mientras que en el Reino Unido los puestos de trabajo de los agentes sufrieron una caída sustancial (Contact Babel, 2013b, pág. 9). No obstante, la autoridad del sector (*Customer Contact Association*) del Reino Unido registró un estancamiento, y no un descenso, del empleo, incluso durante la época de mayores turbulencias financieras (Taylor y Anderson, 2012). Entre 2008 y 2011, el empleo aumentó un 4,7 por ciento, sin que en ningún año se detectaran caídas netas. La crisis y la recesión dieron lugar a la pérdida de empleos, pero los centros de contacto se mostraron menos vulnerables que otros sectores. Los centros de contacto ofrecen soluciones ajustadas para la reducción de costes, lo que les hace más resistentes. En algunos casos, la crisis incluso produjo un aumento del volumen de llamadas y contactos, en particular en los servicios financieros, dado que los clientes solicitaban reaseguros, reajustes en las cuentas, etc. Al parecer, no hay una correlación directa entre la recesión en la economía en general — o en un sector particular — y la actividad y el empleo en los centros de contacto.
32. Dentro de Europa, las tasas de crecimiento fueron desiguales, y las empresas que tardaron más en adoptar las nuevas tecnologías se desarrollaron con mayor rapidez a principios y mediados de la década de 2000 para tratar de recuperar el retraso, incrementando así la densidad de la actividad. Parece que la crisis económica ha estimulado el sector de los centros de contacto en Europa, ya que la tendencia a la reducción de costos ha empujado a las empresas a externalizar dentro del país diversos servicios que antes se proporcionaban de forma interna, y a prestar telemáticamente un mayor número de servicios. Los países de Europa Oriental han seguido un patrón de crecimiento similar en los segmentos transfronterizo y nacional.
33. América Latina experimentó un crecimiento dinámico durante el período anterior a la crisis financiera (por ejemplo, Argentina, Brasil, Colombia), y en particular México, donde crecieron los segmentos nacional e internacional. Otros países también se desarrollaron con rapidez, especialmente Sudáfrica, aunque la actividad se centró casi exclusivamente en el mercado nacional.
34. El empleo en los centros deslocalizados creció de forma considerable entre 2003 y 2013; aunque hubo un estancamiento temporal después de 2008, se reanudó el crecimiento a finales de 2010. El empleo en los centros de contacto de Filipinas (excluida la subcontratación de procesos empresariales – BPO) aumentó de 32 000 puestos de trabajo en 2003 (Amante, 2010, pág. 105) a 586 000 puestos de trabajo en 2013 (CCAP, 2013), cuando el país se convirtió en el destino favorito de los clientes estadounidenses (Taylor, 2009). Filipinas se vio menos afectada por la recesión y conoció un crecimiento notable a consecuencia de la expansión de los subcontratistas mundiales y los proveedores

---

especializados de centros de contacto. En 2013, Convergys tenía 32 000 empleados, Teleperformance 27 000, Sykes 28 000 y Teletech 22 000. India estuvo más expuesta, dada su dependencia de la demanda de los países más afectados por la crisis y la recesión (en 2009, el 60 por ciento de los servicios empresariales procedían de los Estados Unidos, y el 22 por ciento del Reino Unido) y porque los sectores más afectados fueron la banca, los servicios financieros y los seguros, de los cuales el sector de los centros de contacto y las BPO recibía el 50 por ciento de sus ingresos (NASSCOM, 2010, pág. 97). El empleo en los centros de contacto creció anualmente más del 25 por ciento en 2005-2008 y 14 por ciento en 2008-2009; la crisis redujo drásticamente el crecimiento al 2,4 por ciento en 2009-2010, 2,7 por ciento en 2010-2011 y 3,2 por ciento en 2011-2012. El empleo en los servicios de voz aumentó de 111 150 a 439 150 trabajadores entre 2003 y 2012 (véase el gráfico 2), y los procesos administrativos que no exigían estar de cara al cliente se recuperaron más rápidamente que los servicios de voz después de la crisis.

35. El énfasis renovado en la deslocalización también afectó a México, cuya actividad se ralentizó después de 2008 pero que en 2010 registró un crecimiento de dos dígitos (IMT, 2012), tendencia que se observó en toda América Latina. Mientras Brasil y México se convirtieron en los mayores mercados de centros de contacto, Colombia fue el que experimentó un crecimiento más rápido, junto con Argentina, Chile, Costa Rica, Panamá y Perú. En los países de África del Norte, los «flujos de trabajo migratorios» procedieron principalmente de Francia y, en menor medida, de España.
36. En resumen, el empleo en los centros de contacto creció significativamente durante la última década en todo el mundo. En los años posteriores a la crisis financiera se produjo un repunte del crecimiento, seguido de un estancamiento en muchos lugares, al tiempo que se reconfiguró la distribución mundial del trabajo y su patrón de desarrollo combinado y desigual. Recientemente se han repatriado muchos puestos de trabajo a España, el Reino Unido y los Estados Unidos <sup>11</sup>, aunque la tasa de deslocalización sigue siendo alta.

## 2.4. Ubicación de los centros de contacto

37. Los centros de contacto están desigualmente distribuidos entre los países, y también se concentran de manera desproporcionada en determinadas regiones, provincias o ciudades. En los Estados Unidos, a pesar de que estas empresas (en particular subcontratistas como Teletech o Teleperformance) suelen optar por ciudades más pequeñas o por barrios periféricos, las áreas metropolitanas siguen acaparando la mayor parte de las nuevas inversiones (Batt, Doellgast y Kwon, 2005). Además, los incentivos estatales o regionales pueden impulsar a las empresas a establecerse en lugares más alejados, con frecuencia en zonas con una alta tasa de desempleo y menores costos de mano de obra. Sin duda, esta dinámica afecta a las relaciones de trabajo, ya sea saturando los mercados de trabajo de las ciudades o acrecentando el empleo mal remunerado en lugares concretos.
38. En Marruecos, los centros de contacto se concentran en la región de Casablanca y Rabat; en México, la Ciudad de México reúne más del 40 por ciento del empleo en centros de contacto, con otro 15 a 20 por ciento en León; en Sudáfrica, este sector está principalmente establecido en grandes centros de operaciones cercanos a Gauteng y Ciudad del Cabo.
39. Ahora bien, en la India y en Filipinas la densidad de actividad en lugares concretos ha contribuido a saturar los mercados de trabajo, aumentar los costos de la mano de obra, e intensificar la rotación laboral y las bajas voluntarias, lo que ha afectado manifiestamente a las relaciones de trabajo. En India, a pesar de los traslados a ciudades de segundo o tercer

<sup>11</sup> Véase el apartado 2.

---

nivel, el 90 por ciento de los servicios de voz se siguen prestando a partir de siete centros de operaciones de primer nivel: la región de la capital nacional, Bangalore, Mumbai, Chennai, Hyderabad, Pune y Calcuta (NASSCOM-McKinsey, 2009). Las estimaciones más prudentes situaban la tasa de bajas voluntarias en los centros indios en un promedio del 65-75 por ciento anual en los años anteriores a la crisis (Taylor y Bain, 2006). Aunque las presiones recesionistas después de 2008 contrarrestaron esta tendencia, la tasa de bajas voluntarias recuperó la tendencia inicial a partir de finales de 2010. En Filipinas, el 80 por ciento de los empleados se encuentran en la Manila metropolitana, mientras que la mayor parte del 20 por ciento restante se concentra en Cebu (CCAP, 2013). Los dos organismos del sector (BPAP y CCAP) han expresado su preocupación por el sobrecalentamiento del mercado de trabajo, el aumento de los costos y la elevada tasa de bajas voluntarias (cercana al 55 por ciento en 2013).

## **2.5. Importancia relativa de los sectores en el trabajo de los centros de contacto**

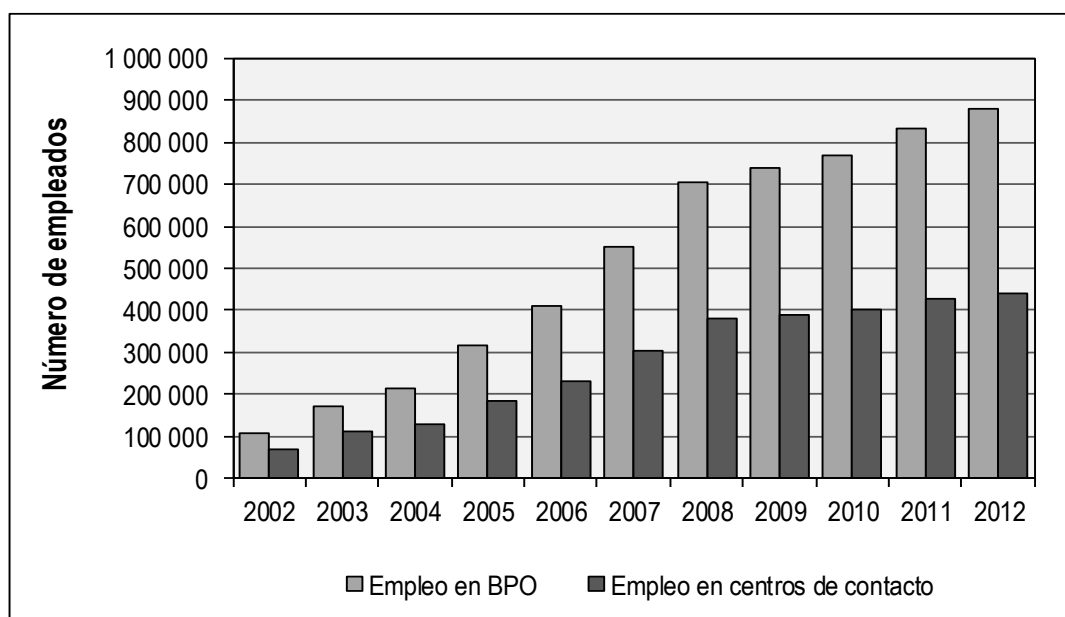
- 40.** A pesar de que la industria de los centros de contacto tiene rasgos comunes en todo el mundo, la escala relativa de sus distintos sectores varía considerablemente en cada país, ya que es el reflejo de orígenes y trayectorias distintos. Por ejemplo, en los Estados Unidos, la venta minorista y la distribución constituyen el sector más grande, pero las telecomunicaciones, la informática y los servicios financieros también son importantes. En el ámbito internacional, la tendencia más fácil de identificar es la predominancia de los servicios financieros y las telecomunicaciones en muchos países. Ambos sectores se prestan a la digitalización de sus mercados de consumo de masas, lo cual repercute en la estandarización y la realización del trabajo. Las proporciones relativas difieren. Por ejemplo, en Francia, el 60 por ciento del empleo se concentra en las telecomunicaciones, frente al 15 por ciento en los servicios financieros. En Alemania, las proporciones son de un 30 por ciento y un 12 por ciento, en el Canadá de un 27 por ciento y un 9,2 por ciento, y en Dinamarca de un 12 por ciento y un 18 por ciento, respectivamente. Los sectores de las telecomunicaciones y los servicios financieros combinados también destacan en Suecia y Sudáfrica.
- 41.** En India, los servicios financieros siguen representando más del 50 por ciento de la actividad de los centros de contacto, seguidos de las telecomunicaciones con un 20 por ciento (NASSCOM, 2013). En Filipinas, las telecomunicaciones, la tecnología y los medios de comunicación son los sectores más importantes. En América Latina, las telecomunicaciones y el sector financiero concentran entre el 50 y el 75 por ciento del empleo de los centros de contacto, siendo las telecomunicaciones la principal fuente de actividad.
- 42.** Una tendencia reciente en las telecomunicaciones es el incremento relativo del suministro de paquetes cuádruples (fijo, móvil, banda ancha, televisión). Contact Babel (2013a) sugiere que el 95 por ciento de todos los nuevos empleos en centros de contacto en los Estados Unidos procederían de los sectores de las telecomunicaciones, la informática y los servicios financieros, y que la subcontratación representa una parte importante de este auge.
- 43.** En la subcontratación a nivel nacional, el 70 por ciento del empleo del sector de las telecomunicaciones en Italia corresponde a subcontratas; en Alemania, la mayoría de los centros de telecomunicaciones son independientes; en Suecia, la mayor parte de la subcontratación se concentra en los sectores de las telecomunicaciones y los medios de comunicación; y en los Estados Unidos más de la mitad de los empleos del sector de las telecomunicaciones están subcontratados a empleadores con o sin representación sindical, como T-Mobile y Sprint. La subcontratación se ha propagado a todos los sectores, incluidos los servicios públicos, y parece florecer desde la crisis. Se percibe una menor externalización de los servicios financieros, en parte debido a la regulación del sector.

44. La finalidad de subcontratar una actividad a un tercero es reducir considerablemente los gastos de explotación, principalmente mediante la reducción de los costos de la mano de obra, que se traduce en salarios más bajos, flexibilidad contractual y temporal y utilización optimizada de la mano de obra. Con frecuencia, la subcontratación se asocia a la externalización de las actividades secundarias. Si bien el trabajo en el centro de contacto (la interacción entre la empresa y el cliente) puede considerarse como una actividad principal, éste suele subcontratarse a proveedores de servicios especializados o generalistas dentro del mismo país, a empresas especializadas en centros de contacto de ámbito internacional, como Teleperformance<sup>12</sup>, Atento<sup>13</sup>, Convergys<sup>14</sup>, Teletech y Sykes, y a empresas de informática o de BPO. La subcontratación también puede aumentar la flexibilidad operativa y de gestión de los recursos humanos de las empresas.

## 2.6. Deslocalización, deslocalización de proximidad y repatriación

45. La relocalización mundial de los servicios de voz discurre principalmente a lo largo de tres ejes: la India y Filipinas para los mercados anglófonos, el Magreb para los francófonos y América Latina para los hispanohablantes. La **deslocalización**, inicialmente a la India, obedeció a una previsión de ahorro de en torno al 50 por ciento, una ampliación del horario de atención al cliente, una mayor flexibilidad en la prestación de servicios a través de la virtualización, el acceso a una mano de obra más abundante, y la no sujeción a contratos sindicales. Hubo grandes deslocalizaciones desde principios hasta mediados de los años 2000.

Gráfico 2.1. Crecimiento del empleo en los centros de contacto y las BPO en la India, 2002-2012



Fuentes: NASSCOM, Taylor (2009, 2010).

<sup>12</sup> Especializada en atención al cliente, servicio técnico, centros de llamadas, etc., con más de 175 000 empleados en 270 centros de contacto de 62 países.

<sup>13</sup> Perteneciente a Telefónica hasta 2012, Atento es ahora una empresa independiente, con 92 centros de contacto y más de 150 000 empleados.

<sup>14</sup> 125 000 empleados en más de 150 centros de servicio en 31 países.

- 
46. Sin embargo, hay que tener en cuenta el impacto del aumento de los costos laborales no salariales (incluida la contratación, la formación, la retención y el transporte del personal), así como la subida de los salarios en los mercados con menor oferta de mano de obra (estimada en un 10-15 por ciento al año en la India). Los empleadores están interesados en evaluar la calidad de la interacción con el cliente con respecto al costo, y han adoptado acuerdos de nivel de servicio estrictos para garantizar un volumen de llamadas aceptable y un nivel adecuado de comunicabilidad de los agentes. Aunque los servicios de voz deslocalizados eran los más estandarizados y sencillos (Batt, Doellgast y Kwon, 2005), han surgido dificultades en la calidad de la atención al cliente.
  47. Filipinas se han convertido en el principal destino para los servicios de voz desde los Estados Unidos, y cada vez más desde Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido, pero es posible que esta tendencia pierda fuerza debido a la sobrecarga y a problemas de capacidad (Ovum, 2013).
  48. En 2013, el segmento de servicios internacionales en Sudáfrica representaba al 8,5 por ciento de la fuerza de trabajo de sus centros de contacto. México se impuso como el principal centro para las operaciones hispanohablantes, y daba servicio a los Estados Unidos como proveedor de proximidad. Sus principales competidores eran Argentina, Colombia, Costa Rica, Panamá y Perú.
  49. Debido a la necesidad de que haya cierta compatibilidad lingüística y empatía cultural, los servicios de voz no pueden deslocalizarse a cualquier lugar, sino que requieren que la fuerza de trabajo del país posea un determinado grado de educación, competencias, afinidad y apertura. Aunque no cabe duda de que la deslocalización presionó los salarios y las condiciones de trabajo en los países desarrollados (Taylor y Bain, 2007), la globalización de los centros de contacto no fue un simple traslado a lugares con menores costos, sino un proceso más complejo en el que se tuvieron en cuenta muchos otros criterios a la hora de decidir si se deslocalizaban o no los servicios de voz, y a qué lugares.
  50. El sector de las telecomunicaciones domina cada vez más los servicios deslocalizados tanto en el Canadá como en los Estados Unidos. Las empresas y sindicatos del Reino Unido (Taylor y Bain, 2006; Taylor y Anderson, 2012) informaron de que se habían externalizado las actividades de voz más estandarizadas de los servicios financieros.
  51. En lo relativo al equilibrio entre el costo y la calidad en la elección de una ubicación, puede ocurrir que las empresas prefieran sacrificar el ahorro de costos que supone la deslocalización recurriendo a un proveedor situado en un país vecino y asegurando así una mayor afinidad lingüística y cultural y un mayor control por su proximidad. Ante las dudas sobre la calidad del servicio y el aumento de los costos de la mano de obra en los lugares de deslocalización, la **deslocalización de proximidad (*nearshoring*)** puede ofrecer una solución interesante. La capacidad multilingüe brinda una ventaja comparativa; históricamente, Irlanda y los Países Bajos han albergado numerosos centros paneuropeos. En Alemania, cerca del 24 por ciento de los centros son de alcance regional, y el 14 por ciento prestan servicio a los mercados internacionales (Holtgrewe, 2005). El Canadá se convirtió en un importante destino de proximidad para los clientes estadounidenses, pero perdió atractivo cuando su moneda se apreció. Cerca del 20 por ciento de la actividad de los centros de contacto de Francia se ha deslocalizado al Norte de África (CGT, 2010; Bearing Point, 2012).
  52. El crecimiento sostenido de los centros de contacto virtuales y del **trabajo a domicilio** tiene claras repercusiones para las relaciones de trabajo, sobre todo en lo relativo a la individualización del trabajo y al control a distancia. Contact Babel estima que la proporción de organizaciones o empresas que empleaban a trabajadores a domicilio en los Estados Unidos se duplicó durante el período 2007-2012. Ahora bien, las cifras siguen siendo modestas y la mayoría de empresas no recurren el teletrabajo (Contact Babel,



---

2013a, pág. 50). En Canadá, los agentes a domicilio constituían menos del 5 por ciento de la fuerza de trabajo (CCC, 2009).

53. La **repatriación** de determinadas actividades de centros de contacto de la India a los Estados Unidos (Dell en 2004), Australia (Myercard en 2003) y el Reino Unido (Powergen y Abbey National en 2006), así como decisiones de repatriación más recientes — Santander, Royal and Sun Alliance (RSA), Aviva y British Telecom al Reino Unido — están motivadas por la insatisfacción de los clientes, los problemas de calidad y, principalmente, el incremento de los costos de la mano de obra en los centros deslocalizados y su disminución en el país de origen.
54. La repatriación de América Latina a España ha sido una tendencia clara desde 2012, cuando Telefónica (desde varios países latinoamericanos), Vodafone (desde Chile y Panamá) y Jazztel (desde Chile y Colombia) regresaron a España para mejorar las relaciones con el cliente, atraídos también por el mercado de trabajo español. Este enfoque pone el acento en la calidad y en la eficiencia, más que en la lógica del menor costo <sup>15</sup>.
55. Si la deslocalización ha tenido profundas consecuencias para las relaciones de trabajo, por no hablar de la inseguridad en el empleo y el deterioro del poder de negociación de los sindicatos en los países desarrollados (Bain y Taylor, 2008), la repatriación no implica necesariamente que los puestos de trabajo mantengan las condiciones anteriormente vigentes. El Sindicato Estadounidense de Trabajadores de las Comunicaciones (CWA) se vio obligado a negociar contratos a la baja cuando AT&T repatrió determinados procesos a los Estados Unidos, mientras que Unite the Union aceptó que 170 trabajadores de Sunderland realizasen el mismo trabajo que 230 trabajadores en Mumbai cuando la aseguradora RSA repatrió sus procesos al Reino Unido.

## 2.7. Formación

56. La formación y el desarrollo de competencias para todos los trabajadores de los servicios de telecomunicaciones y los centros de contacto es de crucial importancia, especialmente si se consideran los cambios que tienen lugar en estos sectores y la necesidad de contar con nuevas competencias profesionales para responder a la evolución de la tecnología y a la transformación fundamental del mercado. Los trabajadores que desempeñan modalidades de empleo atípicas tienen menos oportunidades de formarse (y las altas tasas de rotación del personal permanente en estos sectores dificultan la continuidad de la formación), pero el éxito de las empresas depende de las competencias profesionales y de los conocimientos de sus trabajadores. Por consiguiente, a los empleadores y a los trabajadores les interesa que todos los trabajadores tengan acceso a una formación adecuada, con independencia del tipo de contrato que les vincule a la empresa. En algunos casos, las necesidades de formación se abordan en el marco del diálogo social, pero hay inquietud en cuanto a que los trabajadores tengan hoy menos oportunidades de capacitación que antes, a pesar de que los rápidos cambios en la tecnología y los mercados generan la necesidad de disponer de más formación.

## 2.8. Aspectos de género

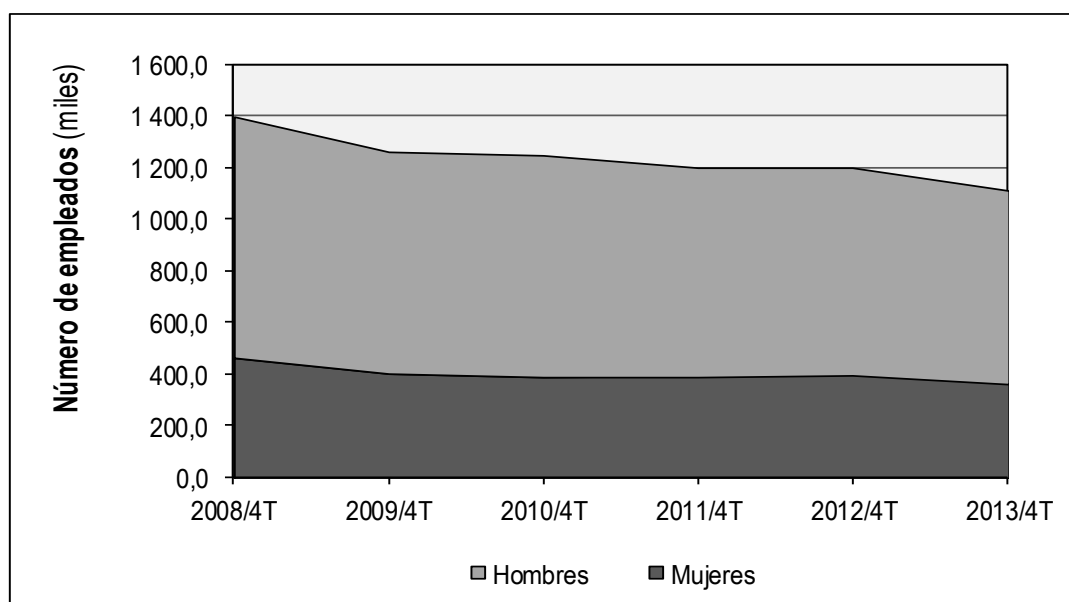
57. En las actividades de los centros de contacto de mayor valor añadido, en los turnos de noche para clientes internacionales y en los servicios técnicos de mayor valor añadido, la tasa de participación de las mujeres tiende a ser inferior a la de los hombres, tanto en los países en

<sup>15</sup> Barciela, F.: «‘Call centers’ de ida y vuelta», en *El País*, 19 de marzo de 2013.

desarrollo como en los países desarrollados. Las mujeres tienden a ser más numerosas en los puestos de categoría inicial y permanecen más tiempo que los hombres en los puestos de cara al cliente; además, les resulta más difícil ascender a puestos técnicos o de gestión. Incluso en ese caso, son víctimas de cierta discriminación o desigualdad en lo relativo a la remuneración, el acceso a la formación y el desarrollo profesional, entre otros aspectos. Con frecuencia, las mujeres se encuentran en relaciones de trabajo atípicas, mientras que los hombres están excesivamente representados en las relaciones de trabajo convencionales.

58. En el período 2008-2013, menos de un tercio de las trabajadoras del sector de las telecomunicaciones en la UE-28 eran mujeres (véase el gráfico 2.2), una proporción inferior al porcentaje medio del empleo femenino en el conjunto de la UE-28 (45 por ciento). Los datos de ILOSTAT para un conjunto más amplio de países reflejan tasas de participación femenina similares (véanse los gráficos 4.1 y 4.2).

**Gráfico 2.2. Empleo en las telecomunicaciones, UE-28, por sexo, 2008-2013**



Fuente: Eurostat, 2015 (lfsq\_egan22d).

59. En septiembre de 2014, los interlocutores sociales UNI-Europa y la Asociación de Operadores Públicos Europeos de Telecomunicación (ETNO) firmaron, en el marco del Comité europeo de diálogo social sectorial para el sector de las telecomunicaciones, una declaración conjunta sobre la igualdad de género basada en dos principios: **igualdad de derechos** para las mujeres y los hombres e **igualdad de oportunidades** para luchar contra las desigualdades que enfrentan las mujeres en el plano profesional y favorecer una mayor presencia de las mujeres en las profesiones técnicas. El objetivo de esta Declaración es garantizar un trato equitativo para las mujeres y los hombres en lo que se refiere a la remuneración y las condiciones de trabajo, el acceso al empleo, la formación profesional y el desarrollo profesional para acceder a puestos directivos superiores, y la conciliación entre el trabajo y la vida privada <sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Resumen disponible en *EU-level developments in industrial relations and working conditions - Q3 2014 (EurWORK topical update)*: <http://eurofound.europa.eu/eurwork-topical-update-eu-level-developments-in-industrial-relations-and-working-conditions-q3-2014>. Texto completo disponible en: [https://www.etno.eu/datas/ETNO%20Documents/22092014\\_ETNO\\_Joint%20Declaration%20on%20Gender%20Equality\\_EN\\_Signed.pdf](https://www.etno.eu/datas/ETNO%20Documents/22092014_ETNO_Joint%20Declaration%20on%20Gender%20Equality_EN_Signed.pdf).

- 
- 60.** Las mujeres representan la mayoría de los trabajadores de los centros de contacto: 76 por ciento en Brasil, 68 por ciento en Dinamarca, 63 por ciento en Francia, 72 por ciento en Alemania, 60 por ciento en Sudáfrica, 70 por ciento en Suecia y 62 por ciento en el Reino Unido. En los dos países donde más se deslocaliza (la India y Filipinas), los datos apuntan en general a una representación equivalente de ambos sexos. Las investigaciones sobre género y los centros de llamadas ponen de manifiesto datos contradictorios en lo relativo a las oportunidades para las mujeres. Desde un punto de vista positivo, suele mantenerse que los centros de contacto ofrecen con frecuencia condiciones de empleo y posibilidades profesionales más flexibles en los lugares de trabajo respetuosos con las mujeres, que concentran a las trabajadoras del conocimiento, o por lo menos a trabajadoras semicalificadas. En un tono más negativo, se les ha tildado de «gueto femenino» (Belt, 2002), caracterizado por un trabajo de servicio exigente en estructuras planas que limitan la progresión profesional (Durbin, 2006). Los hombres tienen más posibilidades de ocupar puestos técnicos o comerciales de mayor categoría, mientras que las mujeres predominan en las profesiones que requieren mayores aptitudes sociales, con funciones de servicio al cliente más intensivas y personalizadas (Lloyd y Payne, 2009).
- 61.** En Brasil, los datos sugieren que los hombres constituyen la mayoría de empleados en los centros de ámbito internacional, donde los salarios son más altos (Venco, 2010). En la India, Filipinas y el Magreb, las mujeres se concentran en las ventas y la atención al cliente, mientras que los hombres predominan en los puestos de servicio técnico y asistencia técnica. En Escocia, Taylor y Anderson (2012) descubrieron que los hombres se concentraban en las actividades de asistencia técnica informática (69 por ciento), el corretaje y los servicios financieros de nivel superior (59 por ciento), mientras que Scholarios y Taylor (2011) observaron que el 80 por ciento de las trabajadoras del servicio básico de atención al cliente, la información y las ventas, que reunían al mayor número de empleados, eran mujeres.
- 62.** Si bien las mujeres suelen ascender al nivel de jefe de equipo, tienen menos posibilidades que los hombres de ascender a puestos directivos superiores (Durbin, 2006; Gorjup, Valverde y Ryan, 2008; Holtgrewe, 2005; Scholarios y Taylor, 2011). Las estructuras planas inhiben la progresión profesional, pero no explican la falta de éxito comparativo de las mujeres. En parte, esto puede atribuirse a las desventajas preexistentes debidas a una formación académica inferior, a las cargas familiares y al legado sexista del trabajo de oficina y servicios en mercados de trabajo segmentados, pero también a la infravaloración de las competencias sociales e interpersonales, la comunicación y la gestión emocional, que se consideran atributos necesarios para el empleo, pero que a menudo pasan desapercibidos y no se evalúan formalmente, ni tampoco se consideran para las primas o los ascensos (Lloyd y Payne, 2009).
- 63.** En la India y otros destinos de deslocalización, los centros de contacto han promovido el cambio social, ofreciendo empleos relativamente bien remunerados y cuestionando los prejuicios sociales. Sin embargo, en general, las mujeres siguen teniendo que superar obstáculos para acceder a puestos más complejos, técnicos o mejor remunerados o a puestos directivos superiores, concentrándose en las categorías básicas y estando desproporcionadamente representadas en puestos a tiempo parcial y temporales. En muchos países del Asia Oriental, los centros de llamadas inician sus actividades a altas horas de la noche y están situados en lugares alejados, con el consiguiente impacto negativo en los trabajadores, y en particular las mujeres.

---

### 3. Relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en los centros de contacto

64. Los centros de contacto recurren en buena medida a formas atípicas de empleo, en particular a empleados temporales o a tiempo parcial. En Alemania, trabajan a tiempo parcial más del 40 por ciento de los empleados del sector (Holtgrewe, 2005), de los cuales un 84 por ciento son mujeres. En Dinamarca, el 6 por ciento de la fuerza de trabajo de los centros de contacto es temporal y está muy concentrada en grandes centros. En Suecia, el 44 por ciento de las empresas carece de trabajadores temporales y las empresas que emplean personal temporal lo hacen en pequeñas cantidades. Un estudio realizado en Francia indica que los trabajadores temporales representan el 25 por ciento de la fuerza de trabajo de los centros de contacto del país (Lanciano-Morandat et al., 2005). En Bélgica la proporción de trabajadores temporales oscila entre el 3 por ciento en los centros propios más pequeños y el 35 por ciento en los centros subcontratados de mayor envergadura. En el Reino Unido, el 60 por ciento de los entrevistados de una encuesta afirmó que contrataba a trabajadores temporales mientras que un 43 por ciento recurría a agencias (IDS, 2013), pero el empleo temporal total rondaba el 10 por ciento.
65. Cabe inferir varias características generales. La mayor parte de los trabajadores temporales se concentra en un número más bien reducido de empresas, principalmente subcontratistas. Hay una dimensión de género: las formas atípicas de empleo tienden a afectar más a las mujeres que a los hombres. Los empleadores aportan diferentes argumentos a favor y en contra de este tipo de contratación. No hay duda de que permite a las empresas atender picos aislados e imprevistos de la demanda. Una minoría de empresas (en su mayoría subcontratistas) parece utilizar el trabajo temporal como medio para ajustar el mercado laboral interno, aumentando o reduciendo el número de empleados en función de la firma de nuevos contratos o el vencimiento de los contratos vigentes. Los contratos de trabajo temporales suelen servir para poner a prueba la idoneidad de los empleados para ocupar puestos fijos y muchos trabajadores temporales lo utilizan como trampolín, pero en diversos países se han señalado dificultades que entorpecen la progresión de los trabajadores temporales hacia un puesto fijo.
66. La reducción de la temporalidad del empleo parece haber obedecido en parte a la mayor previsibilidad de la demanda de los clientes, a la posibilidad de absorber los picos de demanda mediante la virtualización y a la menor necesidad de acometer ampliaciones de plantilla no previstas. En sectores más maduros, muchos empleadores consideran que el personal temporal no ofrece el mismo nivel de servicio al cliente que los trabajadores «propios», comprometidos y fijos. No parece haber una relación de causa a efecto entre los recortes de costos que ha intensificado la recesión y el creciente número de empleados temporales en los centros de contacto. Muchos empleadores parecen apostar por intensificar el trabajo, endurecer la gestión y los sistemas de medición del rendimiento, mejorar la eficiencia y, desde la perspectiva de los países desarrollados, por subcontratar y deslocalizar, en vez de recurrir a más mano de obra temporal.
67. La utilización de personal temporal por parte de los empleadores responde a razones diversas, que van desde las meramente puntuales y tácticas — en reacción a los picos inesperados de la demanda — hasta las estratégicas. Los trabajadores temporales suelen expresar su frustración por no lograr contratos a tiempo completo (aunque hay personas que prefieren los contratos temporales con modalidades de trabajo flexibles y entornos de trabajo variados). En la India o Filipinas el trabajo temporal en los centros de contacto es inexistente o poco relevante, pero las formas atípicas de empleo en ocasiones toman la forma de largos períodos de prueba. En la India se aplica el sistema del «banquillo» (*bench*), por el cual los trabajadores quedan efectivamente vinculados a las empresas sin estar plenamente contratados ni recibir su salario íntegro (Taylor et al., 2013).

68. El cuadro 3.1 refleja una incidencia mucho mayor del trabajo ocasional y, en especial, del trabajo temporal entre las mujeres en los servicios de telecomunicaciones de Sudáfrica en el año 2010, si bien su porcentaje sigue siendo muy inferior en comparación con el empleo fijo. Se recurre mucho más a los contratos ocasionales y temporales en los servicios de telecomunicaciones, y el empleo ocasional de mujeres es mucho más común en el sector de las telecomunicaciones que en el de los servicios postales.

**Cuadro 3.1. Empleo en el sector de correos y telecomunicaciones, Sudáfrica, 2010**

		Actividades postales nacionales y actividades de mensajería	Actividades de telecomunicaciones	Total
		Número de empleados		
Propietarios trabajadores	Mujeres	7	5	12
	Hombres	29	29	57
	<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>69</b>
Fijos	Mujeres	9 544	23 340	32 884
	Hombres	15 570	32 020	47 590
	<b>Total</b>	<b>25 114</b>	<b>55 360</b>	<b>80 474</b>
Temporales	Mujeres	366	1 615	1 981
	Hombres	341	1 394	1 735
	<b>Total</b>	<b>707</b>	<b>3 009</b>	<b>3 716</b>
Ocasionales	Mujeres	25	701	726
	Hombres	147	700	847
	<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>1 401</b>	<b>1 573</b>
Total	Mujeres	9 942	25 661	35 603
	Hombres	16 087	34 142	50 229
	<b>Total</b>	<b>26 029</b>	<b>59 803</b>	<b>85 832</b>

Fuente: Sector de correos y telecomunicaciones, 2010 (Estadísticas de Sudáfrica).

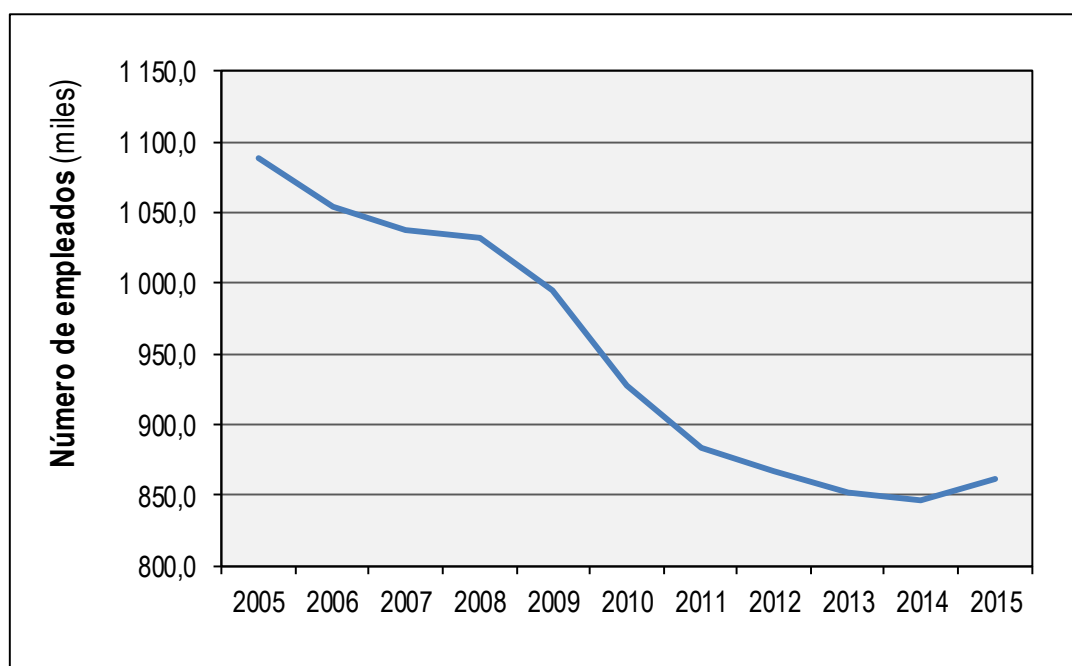
69. El cuadro 3.2 presenta el desglose por categoría profesional de los servicios de telecomunicaciones en los Estados Unidos y el gráfico 3.1 ilustra el declive del nivel de empleo en ese país en los últimos diez años.

**Cuadro 3.2. Empleo en los servicios de telecomunicaciones desglosado por categorías profesionales, Estados Unidos, 2013**

Categoría profesional	Empleo
Personal de atención al cliente	97 420
Ingenieros electrónicos, excepto informáticos	23 900
Supervisores de primera línea/encargados de personal de secretaría y apoyo administrativo	12 670
Instaladores y reparadores de equipos de telecomunicaciones, excepto instaladores de líneas	146 830
Instaladores y reparadores de líneas de telecomunicaciones	68 980
Telefonistas	3 420

Fuente: <http://www.bls.gov/iag/tgs/iag517.htm>.

**Gráfico 3.1. Empleo en los servicios de telecomunicaciones, Estados Unidos, enero de 2005–2015**



Nota: El valor correspondiente a enero de 2015 es una estimación.

Fuente: [http://data.bls.gov/timeseries/CES5051700001?data\\_tool=Xgtable](http://data.bls.gov/timeseries/CES5051700001?data_tool=Xgtable).

#### **4. Impacto de las tendencias de la actividad laboral, la organización del trabajo y las relaciones de trabajo**

**70.** La reestructuración, la reorganización de los procesos de trabajo, la necesidad de garantizar la viabilidad y el uso de tecnologías cada vez más avanzadas pueden modificar las relaciones de trabajo en las empresas de telecomunicaciones y los centros de contacto (véase, por ejemplo, Doellgast, 2009 y Ross y Bamber, 2009). Por otra parte, el recurso de las empresas de telecomunicaciones a la externalización, la deslocalización y la subcontratación indica que mantienen relaciones contractuales comerciales con proveedores externos (que se rigen por criterios de precio y calidad, entre otros) en vez de relaciones de trabajo directas con su personal. En los últimos años, el incremento del número de trabajadores temporales y subcontratados, así como del número de despidos, ha dificultado la labor de organización sindical, pero esa misma inseguridad podría impulsar a

los trabajadores a buscar amparo en los esfuerzos colectivos. La mayoría de los trabajadores de los servicios de telecomunicaciones y centros de contacto cumplen horarios prolongados e irregulares, cobran poco, no conservan mucho tiempo su empleo y están desprotegidos. En una época caracterizada por el auge de las modalidades de empleo atípicas, es posible que los trabajadores de los servicios de telecomunicaciones y los centros de contacto se vean obligados a mostrarse cada vez más flexibles sobre las tareas que desempeñan, los horarios de trabajo y la duración y naturaleza de su relación laboral. Estos cambios de su situación en el empleo pueden afectar a los trabajadores en varios frentes, por ejemplo los ingresos, las condiciones de trabajo, la seguridad y la salud en el trabajo, la facilidad de cambiar de trabajo, el acceso a prestaciones de seguridad social o a la formación y el ejercicio efectivo de la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva. Las relaciones de trabajo atípicas pueden ayudar a conciliar la vida profesional y la privada y contribuir a mejorar los resultados en materia de empleo, siempre y cuando los puestos de trabajo entren en la categoría del trabajo decente y este tipo de relaciones revista carácter voluntario. De otro modo, es probable que sean fuente de problemas, tal como señala el informe para la discusión en la Reunión de expertos sobre las formas atípicas de empleo (OIT, 2015a).

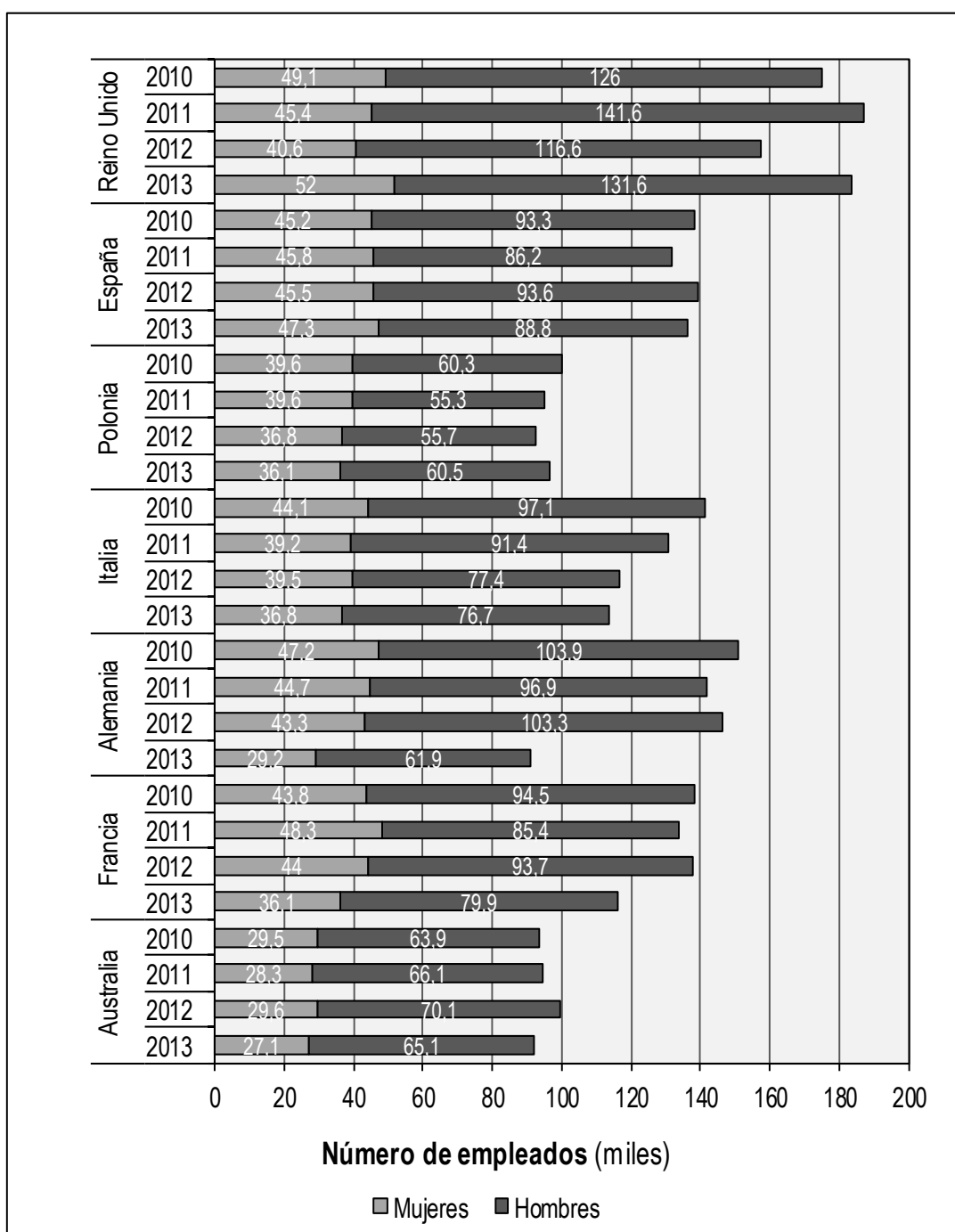
71. También se considera que las relaciones de trabajo atípicas son la causa del retroceso de la sindicación en los lugares de trabajo, de la degradación los niveles de salud y seguridad y de las condiciones de trabajo, y de la erosión de la negociación colectiva y de las normas del mercado laboral a nivel general. En algunos casos, las exclusiones legales explícitas impiden que ciertos grupos de trabajadores se sindicalen y participen en la negociación colectiva, pero el derecho de sindicación y negociación también puede verse truncado en la práctica por obstáculos más generales.
72. En los últimos años, se aprecia una considerable pérdida de empleos en el sector de las telecomunicaciones de muchos países desarrollados. En la región de la UE-28, por ejemplo, el volumen total de empleo generado por las telecomunicaciones se redujo en un 20 por ciento durante el período 2008-2013 (véase el cuadro 4.1), es decir en unos 287 700 puestos de trabajo. El gráfico 4.1 refleja las variaciones del patrón del empleo por sexo y país (sobre una muestra de diversos países europeos y Australia). El empleo presenta un panorama más variado en los países en desarrollo seleccionados en el gráfico 4.2.

**Cuadro 4.1. Empleo en las telecomunicaciones en la UE-28, 2008-2013 (en miles de empleos)**

2008 4T	2009 4T	2010 4T	2011 4T	2012 4T	2013 4T
1 400,1	1 263,5	1 246,3	1 202,2	1 200,7	1 112,4

Nota: Los grupos profesionales usados están extraídos de la Nomenclatura Estadística de las Actividades Económicas de la Comunidad Europea (NACE Rev. 2). Fuente: Eurostat, 2015 (lfsq\_egan22d).

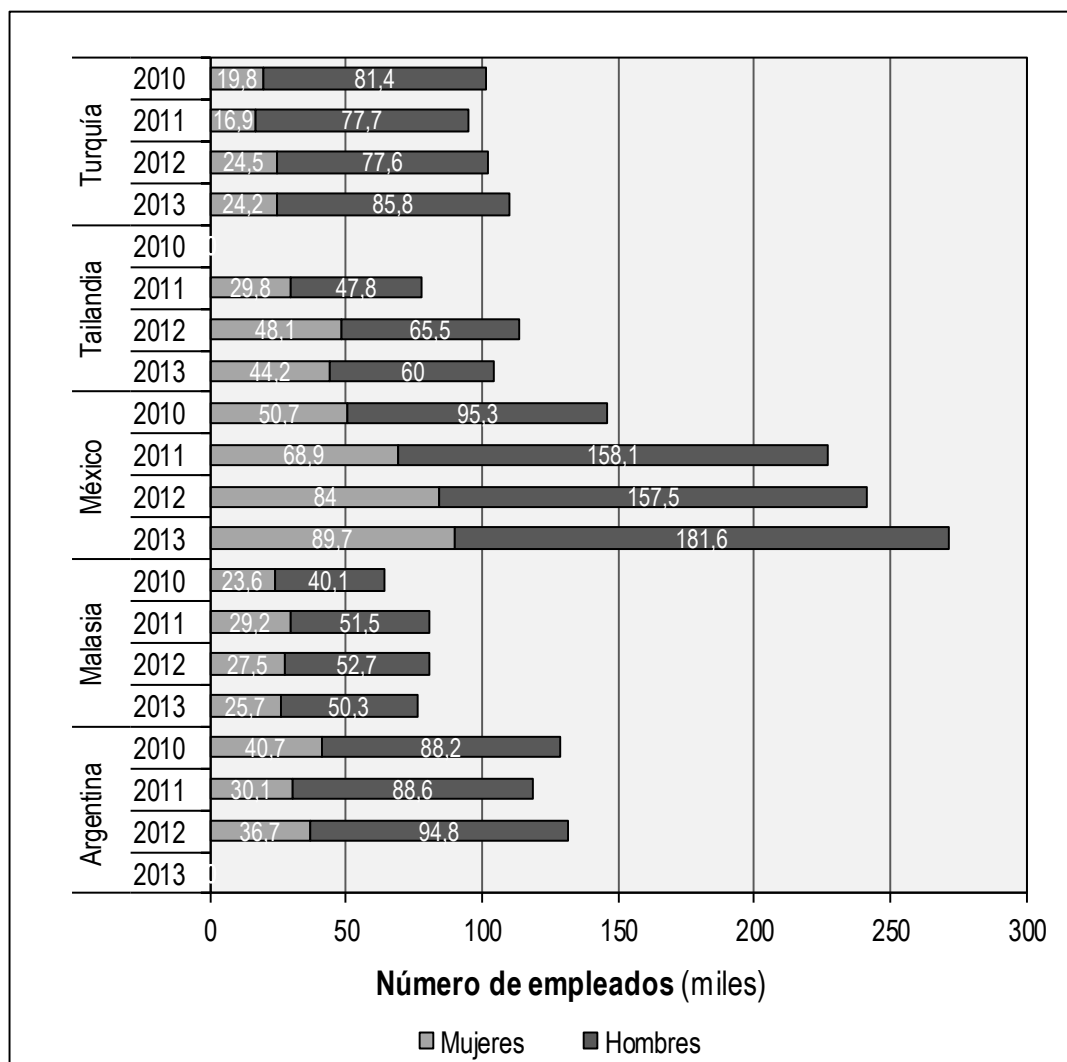
**Gráfico 4.1. Empleo en los servicios de telecomunicaciones en países desarrollados seleccionados (miles)**



Fuente: ILOSTAT.



**Gráfico 4.2. Empleo en los servicios de telecomunicaciones en países seleccionados (miles)**



Fuente: ILOSTAT.

- 73.** Los servicios de telecomunicaciones y el sector de los centros de contacto han experimentado un crecimiento y una transformación radicales en las últimas dos décadas, en parte debido a la globalización, la liberalización del sector de las telecomunicaciones, los cambios del mercado y las innovaciones tecnológicas. Este rápido crecimiento ha traído consigo importantes cambios en la estructura del mercado laboral y en la organización del trabajo, tanto dentro como fuera del marco de la relación de empleo. No obstante, el volumen neto de empleo de los servicios de telecomunicaciones ha caído en la mayoría de los países desarrollados. Es cada vez más frecuente que los servicios de telecomunicaciones y los centros de contacto empleen a trabajadores en el marco de relaciones de trabajo atípicas y contingentes, como el empleo ocasional, la subcontratación y la contratación a través de agencias de trabajo temporal.
- 74.** Ante la transformación de las relaciones de trabajo, los sindicatos han adaptado su funcionamiento para representar más eficazmente a los trabajadores atípicos, que tienen más difícil sindicarse que los empleados en relaciones de trabajo tradicionales, ya que es mayor su necesidad de apoyo personalizado y de recursos sindicales.

---

## 5. Diálogo social en los servicios de telecomunicaciones y los centros de contacto

75. En muchos países, el diálogo social está muy fragmentado; esto obedece a que en los servicios de telecomunicaciones y los centros de contacto participan tanto empleadores públicos como privados que pertenecen a diversos sectores, países y lugares geográficos. Según un estudio de Eurofound, el sector de las telecomunicaciones es el sector donde existe la mayor homogeneidad entre los sistemas de relaciones laborales de los países de la UE-27, o el menos influenciado por los sistemas de relaciones laborales nacionales (Eurofound, 2011, pág. 2). Respecto a la incidencia en las relaciones laborales de la evolución de las modalidades de empleo en los servicios de telecomunicaciones y los centros de contacto, la Conferencia Internacional del Trabajo recordó, en las Conclusiones relativas a la discusión recurrente sobre el diálogo social de 2013, que el diálogo social se basa en el respeto de la libertad sindical y de asociación y en el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, principios que se aplican a todos los Estados Miembros de la OIT y amparan «a las trabajadoras y los trabajadores en todos los sectores y en todos los tipos de relaciones de trabajo» (OIT, 2013b, párrafo 2).
76. El diálogo social varía significativamente entre países, subsectores y los sectores público y privado. Puede ser obstaculizado por el crecimiento de los empleos atípicos, ya que los trabajadores ocasionales o subcontratados no tienen puestos de trabajo estables y son intercambiables, lo que podría provocar tensiones entre los trabajadores sindicados y los no sindicados. En circunstancias apropiadas, el establecimiento de un diálogo social constructivo entre las partes que intervienen en el mercado de trabajo puede contribuir a articular las necesidades de flexibilidad y de seguridad en el marco de la regulación y a influir en la formulación de las políticas nacionales (OIT, 2009).
77. Promover la negociación colectiva entre los trabajadores que son parte en relaciones de trabajo atípicas es una tarea difícil, ya que, a diferencia de los asalariados con un empleo tradicional, los trabajadores «atípicos» tienen un escaso vínculo afectivo con su lugar de trabajo o su empleador. Las situaciones de empleo del trabajador atípico pueden ser las siguientes: contratación directa por un empleador para ocupar un empleo ocasional y temporal, por lo que su vínculo con el empleador es limitado; contratación indirecta, como, por ejemplo, a través de una agencia de empleo; o prestación de servicios en calidad de autónomo económicamente dependiente o en calidad de trabajador por cuenta propia. El incremento de las relaciones de trabajo atípicas ha redundado en una disminución del número de trabajadores afiliados a sindicatos y en la fragmentación de la negociación colectiva. Así, algunos trabajadores no están amparados por la legislación laboral o los mecanismos de negociación colectiva, mientras que otros tienen dificultades para ejercer sus derechos o son tal vez reacios a ejercerlos por temor a perder sus puestos de trabajo (Ebisui, 2012, págs. 5 y 6), a lo que se agrega que ciertos sindicatos excluyen a los trabajadores atípicos.
78. El convenio colectivo nacional firmado recientemente en Italia en el sector de las telecomunicaciones para el período 2013-2014 es un ejemplo de diálogo sectorial. El convenio colectivo otorga a más de 160 mil trabajadores un aumento salarial anual promedio de 135 euros y una prima única de 400 euros. El acuerdo también contiene medidas destinadas a proteger los empleos de los trabajadores de los centros de llamadas y a regular el comportamiento de los contratistas <sup>17</sup>.

<sup>17</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/industrial-relations-working-conditions/protection-for-call-centre-workers>.

- 
- 79.** En muchos países y empresas, la negociación colectiva está bien arraigada en los servicios de telecomunicaciones. Sin embargo, habida cuenta del número de trabajadores temporales y subcontratados en el sector, la cuestión que se plantea es en qué medida los convenios colectivos abarcan también a estas categorías de trabajadores. En otros países y empresas, los sindicatos de las telecomunicaciones tienen desde hace mucho tiempo derechos limitados en materia de negociación o consulta.
- 80.** El Comité europeo de diálogo social para el sector de las telecomunicaciones — cuyos interlocutores sociales reconocidos son ETNO para los empleadores y UNI Europa para los trabajadores — examina las cuestiones sociales y laborales relacionadas con el sector a nivel europeo y es consultado con respecto a la redacción de la legislación de la UE. En 2011, el Comité adoptó una declaración común sobre una guía de buenas prácticas para mejorar el bienestar mental de los trabajadores de las telecomunicaciones, resultado de un proyecto conjunto realizado en 2009-2010 y titulado «Good Work – Good Health». En septiembre de 2014, los interlocutores sociales firmaron la declaración conjunta sobre igualdad de género antes mencionada. El programa de trabajo del Comité para el período 2013-2014 se centró, entre otras cosas, en: 1) la apertura del Comité a otros operadores de telecomunicaciones y centros de llamadas; 2) las políticas y las cuestiones relativas a la salud, la seguridad y la calidad de vida en el lugar de trabajo (nueva directiva europea 2013/35/UE sobre las disposiciones mínimas de salud y seguridad relativas a la exposición de los trabajadores a los riesgos derivados de agentes físicos (campos electromagnéticos); 3) las futuras necesidades en materia de competencias profesionales y formación en el sector de las TIC a los efectos de anticipar los cambios; los acuerdos o soluciones en materia de formación y sus resultados; y las estrategias para lograr que las TIC sean un sector más atractivo para las mujeres; 4) la digitalización y las repercusiones en la cultura, la organización del trabajo y la gestión — y las consecuencias de las nuevas tecnologías (redes sociales, tabletas, teléfonos inteligentes, nuevas herramientas y procesos) en el funcionamiento de las empresas (comunicación, gestión, organización del trabajo, en particular el equilibrio entre el trabajo y la vida privada); la incidencia del teletrabajo en el sector de las telecomunicaciones, y 5) los vínculos entre la calidad del trabajo, la calidad de los servicios y el desempeño económico (por ejemplo, centros de llamadas, subcontratación, condiciones de trabajo).
- 81.** En el sector de los servicios de telecomunicaciones y los centros de contacto, UNI Global Union ha firmado acuerdos marco internacionales con las siguientes empresas: France Telecom, Portugal Telecom, OTE (Grecia), Telefónica, Telenor, Indosat (Indonesia), Tel Telecomunicações (Brasil) y Telkom Indonesia<sup>18</sup>. En estos acuerdos marco se hace referencia a las normas internacionales del trabajo y a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Algunos de ellos (por ejemplo, el acuerdo con Telefónica de 2014) instan en particular a las empresas y los sindicatos a que se esfuercen por aplicarlos en sus cadenas de suministro, inclusive entre los subcontratistas y en el marco del trabajo en régimen de subcontratación, de modo que los trabajadores que se encuentran en relaciones de trabajo atípicas puedan beneficiarse de condiciones de trabajo decentes, de una protección adecuada de su seguridad y salud, del derecho de sindicación y de negociación colectiva, del acceso a la seguridad social, y de perspectivas de empleabilidad en el futuro.

<sup>18</sup> [http://place.uniglobalunion.org/LotusQuickr/pub/PageLibraryC1257824003A7C09.nsf/h\\_Toc/85984D3609359DD2C12578AA004FBFFE/?OpenDocument](http://place.uniglobalunion.org/LotusQuickr/pub/PageLibraryC1257824003A7C09.nsf/h_Toc/85984D3609359DD2C12578AA004FBFFE/?OpenDocument).

---

## Bibliografía

- Amante, M., 2011: «Trabajo deslocalizado en las BPOs Filipinas», en Messenger, J. y Ghosh, N. (eds.): *Deslocalización y condiciones laborales del trabajo a distancia* (Gobierno de España – Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid), págs. 143-179.
- Batt, R., Doellgast V. y Kwon, H., 2005: *U.S. Call Center Industry Report 2004 – National Benchmarking Report, HR Practices and Performance*, CAHRS Working Paper 05-06 (Ithaca, Nueva York, Universidad de Cornell).
- Bearing Point, 2012: *Les centres de relation client face à la crise: Croissance en 2011, incertitude en 2012* (París, Baromètre des Outsourcers, Bearing Point).
- Belt, V., 2002: «A female ghetto? Women’s careers in call centres», en *Human Resource Management Journal*, vol. 12, núm. 4, págs. 51-66.
- Benner, C., Lewis, C. y Omar, R., 2007: *The South African call centre industry – A study of strategy, human resource practices and performance*, en el marco del proyecto «Global Call Centre Project» (Universidad Estatal de Pensilvania/Universidad de Witwatersrand/Universidad del Cabo Occidental).
- Business Processing Association Philippines (BPAP), 2012: *BPO in the Philippines* (Manila, BPAP).
- Business Process enabling South Africa (BPeSA), 2013: *2012-13 Key Indicator Report* (Ciudad del Cabo, BPeSA)
- Centro para la promoción de importaciones desde los países en desarrollo (CBI), 2012: base de datos de información sobre los mercados del CBI, disponible en: [www.cbi.eu](http://www.cbi.eu).
- Comisión Europea, 2010: *European Sectoral Social Dialogue - recent development - 2010 edition* (Luxemburgo), pág. 19.
- Contact Center Association of the Philippines (CCAP), 2013: «Contact centres in the Philippines», presentación a la Conferencia de la CCAP/BPAP, 27-29 de agosto de 2013.
- Confédération générale du travail (CGT), 2010: *Centres d’appels: point sur les connaissances du secteur 2010* (París, CGT).
- Contact Babel, 2013a: *US Contact Centers in 2013: The state of the industry* (Newcastle, Contact Babel).
- , 2013b. *UK Contact Centres in 2013: The state of the industry* (Newcastle, Contact Babel).
- Contact Centre Canada (CCC), 2009: *Human resource trends in the contact centre sector* (Ottawa, CCC).
- Customer Contact Association (CCA), 2012: *The future of customer service* (Glasgow, CCA).
- D’Cruz, P. y Noronha, E., 2013: «Hope to despair: The experience of organizing Indian call centre employees», en *Indian Journal of Industrial Relations* (Nueva Delhi), vol. 48, núm. 3, págs. 471-486.

- 
- del Bono, A. et al., 2013: «Call centres' employment practices in global value networks: A view from Argentina as a receiving economy», en *Economic and Industrial Democracy*, 34(4), págs. 693-717.
- Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido (DTI), 2004: *The UK contact centre industry – A Study* (Londres, DTI).
- Doellgast, V., 2009: «Still a coordinated model? Market liberalization and the transformation of employment relations in the German telecommunications industry», en *Industrial and Labor Relations Review*, 63(1), págs. 3-23.
- Doellgast, V., Sarmiento-Mirwaldt, K. y Benassi, C., 2013: *Alternative routes to good jobs in the service economy: Employment restructuring and human resource management in incumbent telecommunications firms*, Final project report ESRC Grant RES-061-25-0444 (London School of Economics), julio de 2013.
- Dossani, R. y Kenney, M., 2007: «The next wave of globalisation: relocating service provision to India», in *World Development*, vol. 35, núm. 5, págs. 772-91.
- Durbin, S., 2006: «Gender, skills and careers in UK call centres», en Burgess, J. y Connell, J. (eds.), *Developments in the call centre industry: Analysis, changes and challenges* (Londres, Routledge), págs. 117-135.
- Ebisui, M., 2012: *Non-standard workers: Good practices of social dialogue and collective bargaining*, Documento de trabajo núm. 36, Departamento de Relaciones Laborales y de Empleo (Ginebra, OIT).
- Egypt Information Technology Development Industry Agency (ITIDA), 2011: *Destination Egypt: ITO-BPO value proposition* (El Cairo, ITIDA).
- Eurofound, 2011: *From national to sectoral industrial relations: Developments in sectoral industrial relations in the EU* (Luxemburgo). [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1110en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1110en.pdf).
- Fortunato, V., 2013: «Labor organization and employment relations in Italian call centers during the crisis», en *Revue interventions économiques* (Montreal), vol. 47.
- Frost & Sullivan, 2013: *Brazil's contact center outsourcing services market 2013* (San Pablo, Frost & Sullivan).
- Germany Trade and Invest (GTAI), 2013: *Industry overview – business services in Germany* (Berlín, GTAI), núm. 2013/144.
- Gorjup, M.T., Valverde, M. y Ryan, G., 2008: «Promotion in call centres: opportunities and determinants», en *Journal of European Industrial Training*, vol. 32, núm. 1, págs. 45-62.
- Holman, D., 2013: «An explanation of cross-national variation in call centre job quality using institutional theory», en *Work, Employment and Society*, vol. 27, núm. 1, págs. 21-38.
- Holman, D., Bart, R y Holtgrewe, U., 2007: *The Global Call Centre Report: International perspectives on management and employment* (Ithaca, Nueva York, Universidad de Cornell).
- Holtgrewe, U., 2005: *Call centres in Germany – Preliminary findings from the Global Call Centre Project – Germany* (Duisburg, Universidad de Duisburg-Essen).

- 
- International Data Corporation (IDC), 2011: *Latin American Market Summary* (Framingham, Massachusetts, IDC).
- Incomes Data Services (IDS), 2013: *Pay and conditions in call and contact centres, 2012-13* (Londres, IDS/Thomson-Reuters).
- Independent Research Intelligence (IRI), 2012: *Report on call centres in Denmark* (Copenhague, IRI).
- Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), 2012: *Sueldos y compensaciones en centros de contacto*, noviembre de 2012 (Ciudad de México, IMT).
- Invest in Poland, 2009: *Onshore, Nearshore, Offshore: Unsure* (Varsovia, Jones Lang LaSalle).
- Invest Sweden, 2013: *Swedish contact centres* (Estocolmo, IiS).
- Kaulkin Ginsberg, 2011: *Customer Relationship Management Outsourcing Industry Report* (Rockville MD, Kaulkin Ginsberg).
- Lanciano-Morandat, C., Nohara, H. y Tchobanian, R., 2005: *French Call Centre Report 2004* (Aix-en-Provence, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST)).
- Liu, G., 2014: *Private employment agencies and labour dispatch in China*, documento de trabajo núm. 293, Departamento de Actividades Sectoriales (Ginebra, OIT).
- Lloyd, C. y Payne, J., 2009: «'Full of sound and fury, signifying nothing': interrogating new skill concepts in service work – the view from two UK call centres», en *Work, Employment and Society*, vol. 23, núm. 4, págs. 617-634.
- Messenger, J. y Ghosheh, N. (eds.), 2011: *Deslocalización y condiciones laborales del trabajo a distancia* (Gobierno de España – Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid).
- NASSCOM-McKinsey, 2009: *Perspective 2020: Transform business, transform India* (Nueva Delhi, NASSCOM McKinsey).
- National Association of Software and Service Companies (NASSCOM), (varios años): *Strategic Review* (Nueva Delhi).
- , 2008: *The IT-BPO Strategic Review, 2008* (Nueva Delhi).
- , 2010: *The IT-BPO Strategic Review, 2010* (Nueva Delhi).
- , 2013: *The IT-BPM Sector in India – Strategic Review* (Nueva Delhi).
- Oficina Nacional de Estadística del Reino Unido (ONS), 2010: *Standard Occupational Classification, 2010 – Volume 1, Structure and Description of Unit Groups* (Londres, ONS).

- 
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2002: «Conclusiones sobre el empleo, la empleabilidad y la igualdad de oportunidades en los servicios de correos y telecomunicaciones», contenidas en la *Nota sobre las labores, Reunión tripartita sobre el empleo, la empleabilidad y la igualdad de oportunidades en los servicios de correos y telecomunicaciones*.
- , 2006: *La relación de trabajo*, Informe V (1), Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra, 95.ª reunión, párrafo 103.
- , 2009: *Combinar flexibilidad y seguridad en la perspectiva del trabajo decente e Informe de la Comisión de Empleo y Política Social*, Consejo de Administración, 306.ª reunión, Ginebra, noviembre de 2009 (documentos GB.306/ESP/3/1 y GB.306/12 (Rev.)).
- , 2012b: *Decent Work Indicators. Concepts and definitions*, Manual de la OIT, primera edición (Ginebra, OIT/ Unión Europea).
- , 2013a: *Ante el centenario de la OIT: realidades, renovación y compromiso tripartito*, Memoria del Director General, Informe 1 (A), Conferencia Internacional del Trabajo, 102.ª reunión, Ginebra.
- , 2013b: Conclusiones relativas a la discusión recurrente sobre diálogo social, *Actas Provisionales* núm. 11, Conferencia Internacional del Trabajo, 102.ª reunión, Ginebra.
- , 2014: *Reuniones Sectoriales y Técnicas celebradas en 2013 y 2014 y Programa de Actividades Sectoriales para 2014-2015*, Consejo de Administración, 322.ª reunión, Ginebra, noviembre de 2014 (documento GB.322/POL/4).
- , 2015a: *Las formas atípicas de empleo: Informe para la discusión en la Reunión de expertos sobre las formas atípicas de empleo* (Ginebra, 16-19 de febrero de 2015), Ginebra.
- , 2015b: *La iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo*, Memoria del Director General, Informe I, Conferencia Internacional del Trabajo, 102.ª reunión, Ginebra.
- Ovum, 2013: *Offshored and outsourced IT and Information Technology Enabled Services (ITES) in the Philippines* (Ovum Consultants).
- Oxford Business Group, 2012: *The Report: Morocco* (Londres, Oxford Business Group).
- Ross, P. y Bamber, G.J., 2009: «Strategic choices in pluralist and unitarist employment relations regimes: A study of Australian telecommunications», en *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 63, núm. 1, págs. 24-41.
- Scholarios, D. y Taylor, P., 2011: «Beneath the glass ceiling: Explaining gendered role segmentation in call centres», en *Human Relations*, vol. 64, núm. 10, págs. 1291-1319.
- Strandberg, C. y Sandberg, A., 2012: *Call centres in Sweden* (Estocolmo, National Institute for Working Life).
- Švigir, M., 2013: *Sectoral social dialogue in EU 12 and candidate countries* (Bruselas, Confederación Europea de Sindicatos/Centro Internacional de Formación de la OIT).

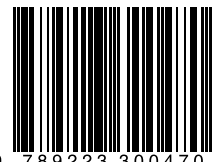
- 
- Taylor, P., 2009: *Impact of crisis on Indian BPO: Report for Scottish Development International* (Glasgow, Universidad de Strathclyde).
- , 2011: «El trabajo a distancia desde la perspectiva de las economías desarrolladas: Una síntesis multipaíses», en Messenger, J. y Ghosheh, N. (eds.), 2011, *op. cit.*, págs. 47-94.
- , 2013: «‘Bringing it all back home’: Reshoring contact centres», documento destinado al taller *Integrating Labour and Skills into Global Value Chains Workshop* (Universidad de Birmingham, 25 de abril).
- Taylor, P. y Anderson, P., 2012: *Contact centres in Scotland – The 2011 Audit* (Glasgow, Scottish Development International).
- Taylor, P. y Bain, P., 2006: «Employment relations in Indian call centres», en Burgess, J. y Connell, J. (eds.): *Developments in Call Centres* (Londres, Routledge).
- , 2007: «Reflections on the call centre – A reply to Glucksmann», en *Work, Employment and Society*, vol. 21, núm. 2, págs. 349-362.
- Taylor, P. et al., 2013: «The experience of work in Indian domestic call centres», en *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, núm. 2.
- The Economist, 2013: *Here, there and everywhere: Special report on outsourcing and offshoring*, 19 de enero (Londres).
- Venco, S., 2011: «Trabajo a distancia en Brasil», en Messenger, J. y Ghosheh, N. (eds.), 2011, *op. cit.*, págs. 183-213.
- Vincent, R. y McKeown, L., 2008: *Trends in the telephone call centre industry* (Ottawa, Oficina de Estadística del Canadá).





**Departamento de Políticas Sectoriales**  
Oficina Internacional del Trabajo (OIT)  
4, route des Morillons  
CH-1211 Genève 22  
Suiza

ISBN 978-92-2-330047-0



9 789223 300470