



El Colegio  
de la Frontera  
Norte

**TRABAJAR DESDE CASA  
EN LA PANDEMIA:  
LOS CALL CENTER  
HACEN HOME OFFICE**

Alfredo Hualde  
Jordy Micheli

**JUNIO 2020**

---

# **Trabajar desde casa en la pandemia: los Call Center hacen home office**

A raíz de la pandemia de Covid, algunas informaciones a nivel internacional dan cuenta de un proceso inédito en el mundo laboral ya que una cantidad significativa de call center subcontratados decidieron trasladar sus operaciones a los domicilios de los operadores. Es decir, se pasó de un espacio único con mucha concentración de personas a la soledad del trabajo a domicilio. El call center, a diferencia de lo que ocurre en una gran cantidad de actividades laborales, es un trabajo a distancia del cliente pero esta particularidad no los incluye en las actividades de teletrabajo porque éste se ha entendido como aquel en el cual el trabajador se halla parcial o totalmente deslocalizado de su lugar de trabajo habitual.

La importancia de esta deslocalización del teletrabajo radica en primer lugar en el aprendizaje que se deriva para las empresas del ramo, las cuales están mostrando en la práctica que es posible flexibilizar espacialmente el sitio de trabajo y entrar de lleno al mundo del home office. En segundo lugar el aprendizaje es no menos importante en el caso de los trabajadores que cumplen su jornada laboral en un espacio que no es el habitual desde el cual deben ingeniárselas para que no haya interrupción en los flujos informativos que caracterizan a los call center.

El teletrabajo como tal no es un fenómeno novedoso. Desde los años setenta del siglo pasado se documentó que en California trabajadores administrativos llevaban a cabo trabajo a distancia desde sus casas. En esa primera etapa del teletrabajo, o primera generación (Messenger and Gschwind (2016), se utilizaban computadoras de escritorio y los empleados trabajaban a tiempo completo desde sus domicilios. En varios países europeos se comenzó a fomentar el trabajo en domicilio porque se consideraba una modalidad beneficiosa para los problemas de contaminación y un ahorro en el tiempo de transporte de los empleados.

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

Finalmente, la etapa más reciente o tercera generación se caracteriza por el uso de múltiples herramientas y dispositivos como teléfonos, tabletas y a través de plataformas y canales de audio, video en la nube etc. La ubicuidad del trabajo es prácticamente total y las formas de regulación y de remuneración muy variadas. En algunos casos los trabajadores realizan tareas no remuneradas con un sentido lúdico que forman parte de los materiales que las grandes compañías como Facebook o Amazon utilizan para construir sus algoritmos. Esta forma de trabajo virtual está ligada a la economía digital, colaborativa, de plataforma o a la gig economy, denominaciones múltiples con los que se nombra estos nuevos fenómenos económicos, sociales y de comunicación.



---

En efecto, el teletrabajo ubicuo ha tenido una expansión constante desde los años 90 del siglo pasado, bajo el impulso de las innovaciones en la tecnología digital y de la precarización laboral, y su eclosión mediática ha tenido lugar precisamente en estos meses de crisis sanitaria global. Lo que trae como novedad el teletrabajo deslocalizado de los call center es la facilidad tecnológica y laboral con la cual contingentes de operadores disciplinados bajo una estricta lógica de tiempos y de monitoreo, se adaptan al trabajo individual desde su casa, cumpliendo las mismas tareas y creando una red de colaboración y de control que es virtual, no física. En otras palabras, el call center se puede ir a casa, y esta premisa, si se prolonga en el tiempo, cimbraría los fundamentos organizativos de la industria de call center pues el principio básico de la lógica laboral de la misma es el trabajo concentrado físicamente, un principio que se mantiene aunque avance la automatización, mediante inteligencia artificial, dentro de estos espacios concentrados. No será extraño en el futuro observar nuevos arreglos flexibles que brinden un escenario diferente en la organización del trabajo del call center. Algunas previsiones de consultorías de gestión laboral en estos centros ya lo anuncian como la fase venidera de redefinición del modelo de negocio en la industria de los call center.

En México, el Instituto Mexicano de Teleservicios, en el número de mayo-junio de su revista, dio a conocer las primeras cifras de esta relocalización del trabajo hacia la casa. Confirman la capacidad de relocalización doméstica del trabajo de los call center mexicanos.

Por nuestra parte, realizamos un trabajo exploratorio mediante entrevistas con 25 trabajadores de call center en Tijuana y la Ciudad de México que muestran los rasgos más importantes de esta experiencia que también se ha extendido a otro tipo de ocupaciones. La población trabajadora de call center de la cual recopilamos información tiene un promedio de edad de 27 años y posee una experiencia promedio de 4.3 años en la industria de call center. Ello nos indica que es fuerza de trabajo calificada en el sector.

Sin ninguna capacitación o bien con una capacitación por medios virtuales de alrededor una hora, los teleoperadores abandonaron su centro de trabajo desde fines de marzo o mediados de abril y se instalaron en su casa para proseguir las tareas del call center. Previamente habían sido consultados mediante encuestas internas, acerca de las capacidades de conectividad por teléfono y el internet que poseían en su domicilio

---

el cual debía ser estable y de alta velocidad, además de contar con un espacio de trabajo , para trabajar. Cuando acordaron el cambio, entre los detalles técnicos y organizativos, no quedó incluido el tema del pago de teléfono e internet, se asumió implícitamente que le correspondía al trabajador. Los salarios y los horarios de trabajo permanecieron tal cual.

¿Y el equipo de cómputo? En uno de cada tres casos, se trabaja en el equipo que es propiedad del trabajador aunque las estrategias de las empresas fueron variadas; en algunos casos éstas preguntaron al teleoperador si contaba con un equipo idóneo (Windows 10, Mc book, 4 GB en RAM) y le dieron al oportunidad de escoger su equipo o el de la empresa; en otros, al saber que tenían el equipo adecuado simplemente se le pidió que lo utilizara. Cuando el equipo es de la empresa, se formaliza su traslado con una responsiva que garantiza su retorno en las mismas condiciones en que fue prestado.

Se han apuntado varios inconvenientes para quienes hacen el teletrabajo o trabajo en casa. Es frecuente mencionar que la extensión de la jornada laboral y en general la flexibilidad de tareas y tiempos son causantes de un rechazo y de stress. Pero ¿qué ocurre cuando el trabajo en casa tiene prácticamente las mismas reglas laborales que el centro productivo del cual proviene el trabajador? Los trabajos deslocalizados del call center tienen como condición operativa el que sean una réplica del trabajo en el espacio original. En ese sentido se diferencian del trabajo flexible de los profesionales, ya sean gerentes, vendedores, informáticos o cualquier otro oficio o profesión en los que se utilizan las TIC.

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

La gente que optaría por mantener el trabajo en casa argumenta razones tradicionales del confort hogareño, tales como horarios flexibles, mejor comida, comodidad y/o atención a hijos, en otros casos, el tiempo y costo del transporte son argumentos fuertes. Y no ven ninguna merma en su capacidad productiva en términos de la calidad o la cantidad. Los factores en contra de su trabajo actual más frecuentes son la falta de

---

convivencia y retroalimentación laboral o la lentitud del internet, pero no son lo suficientemente importantes para desear el regreso. En este tema, la investigación sobre las diferencias de género es uno de los asuntos cruciales a investigar de manera detallada.

Quienes prefieren un regreso al call center apuntan temas técnicos como el control de instrumentos de trabajo y la intercomunicación física para resolver las incidencias. El ámbito doméstico de trabajo es visto como un lugar incómodo y es para ellos sinónimo de stress.

Y hay un tercer enfoque que es híbrido. Acepta las bondades del trabajo en el domicilio pero reivindica la necesidad del espacio laboral profesional, como ámbito insustituible de la gestión del trabajo, en temas que van desde la convivencia misma hasta la capacitación, la solución de problemas y el acceso a información.

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

Así pues, la experiencia relatada con todas las limitaciones analíticas derivadas de una temporalidad relativamente limitada, prefigura un modelo que se asemeja al teletrabajo de la primera etapa porque se trata de trabajo asalariado en un lugar fijo con horarios estrictos y control constante por parte de la empresa. Sin embargo, la regulación del empleo que en el call center es flexible, le haría parecerse al de la segunda y tercera generación. En todo caso, una diferencia sustancial es que no se trata ni de trabajo administrativo, ni gerencial, ni profesional, sino de los trabajadores semicalificados que hemos descrito en otros trabajos.

En segundo lugar, la emergencia ha obligado a dejar a un lado uno de los frenos tradicionales del trabajo a distancia. Nos referimos a las reticencias de los gerentes ante el teletrabajo porque no tienen la confianza suficiente en que los trabajadores cumplan los horarios y por tanto alcancen las metas de productividad previstas. Los testimonios

---

de los trabajadores hablan de un control estricto que, sólo ocasionalmente, se interrumpe por alguna falla técnica.

Por tanto tampoco en este caso, la infraestructura técnica o las condiciones del hogar de los trabajadores aparecen como un obstáculo mayor aunque de ellos mencionen que su espacio en el call center es más adecuado.

Esta primera mirada a esta revolución laboral silenciosa abre preguntas nuevas para el tradicional centro de contacto: ¿los call center subcontratados y deslocalizados migrarán hacia un modelo mixto, de trabajo a domicilio y trabajo en el call center? ¿Disminuirá la subcontratación y el offshoring a consecuencia de una tendencia más fuerte hacia la automatización? La vuelta a la normalidad, tan urgente en el ámbito económico, traerá la semilla de innovaciones importantes en el mundo del teletrabajo y los call center pero actualmente resulta prematuro pronosticar tendencias definidas.

\*Los autores agradecen la colaboración de Manuel Tapia y Brenda Mariela Cano, técnico y asistente de investigación respectivamente

**Dr. Alfredo Hualde**

Departamento de Estudios Sociales, El Colef

**Dr. Jordy Micheli**

Universidad Autónoma Metropolitana (Azcapotzalco)

**Fecha de publicación: 24 de junio, 2020**

Las visiones expresadas en esta publicación son responsabilidad exclusiva de los autores, en este sentido, no representan la visión institucional de El Colegio de la Frontera Norte, A.C.

---

## **Referencias**

Messenger, J. C. And L. Gschwind (2016), Three generations of Telework: New ICT and the (R) evolution from home office to virtual office, *New Technology Work and Employment*, Vol 31, Issue 3, pp. 195\_228, <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

Metzger Jean-Luc et Olivier Cléach, " Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités ", *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 46 - n° 4 | Octobre-Décembre 2004, mis en ligne le 24 décembre 2004, consulté le 16 avril 2020.