

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:

*Núlan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2445/>**

## **Estrategias de organización sindical en Mar del Plata. El caso del Sindicato Unidos Trabajadores de Atención Telefónica (SUTAT)**

*Union organization strategies in Mar del Plata.  
The case of United Workers Union of Telephone Service (SUTAT)*

**Gabriela Pontoni<sup>\*,a</sup> y Cecilia Cisneros Sofo<sup>b</sup>**

a. Universidad de Buenos Aires, Argentina

b. Universidad Nacional de La Matanza, Argentina

### **Resumen**

Este artículo analiza las estrategias trazadas por el Sindicato Unidos Trabajadores de Atención Telefónica (SUTAT) para lograr representar sindicalmente a los trabajadores de *call centers* (CC) localizados en la ciudad de Mar del Plata, entre 2009 y 2014.

Las referencias teóricas empleadas remiten al enfoque de las opciones estratégicas, el cual recurre a las llamadas teorías del análisis estratégico, dentro del campo disciplinar de los estudios en relaciones laborales.

Como herramienta metodológica, se ha utilizado el estudio de caso. Los datos primarios recolectados mediante entrevistas semiestructuradas, se complementaron con el análisis de fuentes secundarias de información.

Finalmente, se demuestra que la constitución del SUTAT representa un avance respecto a la conformación de un sindicato único con alcance nacional, puesto que alienta la firma de un convenio colectivo sectorial con condiciones de trabajo más homogéneas. Tal situación, limitaría la deslocalización de empresas hacia enclaves que ofrecen menores costos y mayor flexibilidad laboral.

**Palabras clave:** estrategia sindical, SUTAT, *call centers*, Mar del Plata.

### **Abstract**

*This article analyses the strategies outlined by the United Workers Union of Telephone Service (SUTAT) in order to represent in unions workers in call centres (CC) located in the city of Mar del Plata, between 2009 and 2014.*

*The theoretical references used refer to the approach of the strategic options, which resorts to so-called theories of strategic analysis within the disciplinary field of studies in labour relations.*

*As a methodological tool, we used the case study. Primary data collected through semi-structured interviews were complemented by the analysis of secondary sources of information.*

---

\* Autor de correspondencia: gabriela.pontoni@conicet.gov.ar

*Finally, it is shown that the formation of SUTAT represents an advance over the formation of a single union with national coverage, since it encourages the signing of a sectoral collective agreement with homogeneous conditions of work. Such a situation would limit the relocation of businesses to sites that offer lower costs and greater labour flexibility.*

**Keywords:** trade union strategy, SUTAT, call centres, Mar del Plata.

Recibido 7 mayo 2015 / Aceptado 24 junio 2015

## 1. Introducción

La industria de los *call center* (CC) inició su desarrollo en nuestro país a comienzos de la década del '90, momento en que las tecnologías de la información y comunicación (TIC), los procesos de reestructuración y privatización de las empresas del Estado, la desregulación y flexibilización laboral, facilitaron su expansión. Sin embargo, desde la devaluación de la moneda local, en 2002, aquel proceso se profundizó (Del Bono, 2008; Senén González y Garro, 2007).

En este marco, las tareas desarrolladas en los CC fueron consideradas como parte de las actividades vinculadas a las telecomunicaciones, pero más tarde, debido a su rápida expansión, fueron separadas. Así, las prácticas que involucraban directamente a la telefonía quedaron al margen de las que incluían la prestación de algún tipo de servicio adicional (Senén González y Garro, 2007). Esta redefinición de las tareas a desarrollar en cada subsector no fue menor, sobre todo al momento de decidir, tanto la aplicación de determinado convenio colectivo de trabajo (CCT) -para regular las relaciones laborales (RRL) en cada plataforma-; como así también, la organización gremial que representaría al conjunto de los teleoperadores (procesos conocidos como de encuadramiento convencional, en el primer caso, y sindical, en el segundo).

En la industria de los CC, el encuadramiento convencional y sindical ha conllevado diversas disputas por la representación de los teleoperadores, debido a que en la Argentina son los empleadores los que deciden cuál será el CCT aplicable a la regulación de las RRL en la empresa. Habitualmente, el criterio para dirimir estas cuestiones suele circunscribirse a la actividad principal de las compañías. Sin embargo, muchas veces algunos empresarios eligen aplicar un CCT que reduzca sus costos laborales y al mismo tiempo, favorezca la representación sindical de gremios con posturas más flexibles, dado que generalmente quienes suscriben el CCT suelen atribuirse la representación colectiva de los trabajadores (García, 2010).

Bajo estas premisas, en el plano sindical, la disputa por la representación de los teleoperadores se origina en los albores de la década del '90, tras la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL). Aquel proceso se efectivizó mediante una licitación que ganaron dos empresas internacionales: una de capitales españoles (Telefónica) y la otra de origen

francés (Telecom), situación que produjo un cambio en la forma de gestionar las telecomunicaciones en el ámbito nacional. En efecto, a raíz de la inserción de la prestación de nuevos servicios como telefonía celular, CC y la administración de la gestión de dichos servicios, se abrieron algunas grietas respecto a quiénes debían representar sindicalmente a los trabajadores que se insertaban en estas nuevas actividades. Tal es así que quienes se desempeñaban en las actividades centrales de aquellas compañías (esto es, la prestación de servicios de telefonía básica, las cooperativas y parte de los locutorios) continuaron bajo la tutela de la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina Sindicato Buenos Aires (FOETRA, Bs. As.) -que mantuvo una postura de confrontación frente al proceso privatizador- y de la Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina (FOEESITRA) -que, por el contrario, participó y colaboró en el desarrollo del proceso privatizador-. Por su parte, los trabajadores que comenzaron a desempeñarse en la nuevas unidades de negocios generadas por aquellas compañías, quedaron bajo la tutela del Sindicato de Empleados de Comercio (SEC), conforme a la “característica principal” de su tarea, es decir, la supuesta “prestación de servicios” (Senén González y Garro, 2007).

Uno de los factores que profundizó la segmentación de la representación sindical de este conjunto de trabajadores, fue el hecho de que tanto Telecom como Telefónica externalizan y deslocalizan parte de estos servicios a terceros, razón por la cual la fragmentación del colectivo laboral tendió a agravarse (Del Bono, 2006; 2008).

Se denomina externalización al proceso mediante el que las empresas trasladan la ejecución de determinadas fases productivas a proveedores externos. Dicha acción puede complementarse con una estrategia de deslocalización, esto es, el traslado de la producción de un bien o la prestación de un servicio fuera de las fronteras nacionales (Gereffi y Strugeon, 2004 como se cita en Del Bono, 2006). En el caso concreto de las telecomunicaciones en nuestro país, factores como la aparición de la telefonía celular, los servicios de Internet y de transmisión de datos en general, aumentaron los servicios que ofrecían los CC de las empresas licenciatarias. Estas comenzaron a profundizar sus estrategias de externalización de dichos servicios, contratando proveedores externos de origen extranjero, situación que alentó la proliferación de convenios y acuerdos colectivos diferenciados no solo por empresa, sino también por sindicato y región; de este modo, se incrementó la fragmentación sindical.

Dicha fragmentación no solo es observable en el ámbito de la representación sindical, sino también en el plano convencional; puesto que si bien la mayoría de los teleoperadores quedó encuadrado en el CCT 130/75, firmado por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) -a la cual adhirió el SEC-, a otros trabajadores del mismo sector se les aplicó los CCT negociados entre Telecom y Telefónica con los sindicatos telefónicos, tales como el CCT de empresa 538/03 (“E”), acordado con FOEESITRA; o el 576/03 (“E”), firmado con FOETRA, Bs. As. Las desventajas respecto a estos encuadramientos convencionales se reflejan a través de la regulación de las condiciones laborales y salariales reguladas por cada uno de estos cuerpos normativos (Del Bono, 2008).

A raíz de estos procesos de reestructuración sectorial y su fuerte imbricación en el desarrollo de las RRL del sector telecomunicaciones, nuestra atención se centró en el subsector de los CC, cuyos trabajadores, luego de los procesos de privatización de la ex ENTEL, quedaron bajo la tutela del SEC. Nos referimos puntualmente a los trabajadores de los CC “tercerizados”.

Históricamente el SEC ha representado a uno de los colectivos de trabajadores más importantes de nuestro país, y ha mostrado una marcada capacidad de negociación, solventada por los importantes recursos económicos que supo construir. Sin embargo, dicha aptitud no se tradujo en una mayor capacidad de movilización, sino por el contrario: este gremio se ha caracterizado por presentar una posición más negociadora que combativa (Milmanda, 2013).

Tal cualidad llevó al SEC a mostrar fuertes limitaciones a la hora de responder a las necesidades planteadas por la configuración de las tareas de los trabajadores de CC tercerizados, circunstancia que motivó el origen de nuevas organizaciones, que comenzaron a disputarle su representación en este segmento de actividad (Del Bono y Bulloni, 2013). Entre esas instituciones, se encuentran: la Asociación de Trabajadores de Centros de Contactos y Afines de Córdoba (ATCCAC); la agrupación “Teleperforados” y el Sindicato Unidos Trabajadores de Atención Telefónica SUTAT.

La disputa cobró mayor visibilidad a partir del 2003, puesto que desde ese momento ciertos aspectos de las RRL empezaron a transformarse. En efecto, tras la asunción del gobierno del Dr. Néstor Kirchner, se observa una nueva dinámica de la economía local, la cual impulsó sustanciales mejoras en las condiciones del mercado de trabajo, fundamentalmente en torno al retroceso de las tasas de desempleo y de empleo no registrado<sup>1</sup>. En este marco, el Estado mostró un rol más activo, coordinando los procesos de negociación colectiva y alentando la recuperación de algunos principios protectorios del trabajo, tales como la restitución del Consejo del Salario Mínimo Vital y Móvil, entre otros (Palomino y Trajtemberg, 2006; Palomino, 2000).

En este escenario, los sindicatos asumieron un mayor protagonismo en la dinámica de las RRL, protagonismo que ha sido eje de debate tanto en la literatura nacional (Atzeni y Ghigliani, 2007; Etchemendy y Collier, 2008; Senén González y Haidar, 2009; Senén González y Del Bono, 2013) como internacional (Frege y Kelly, 2003; Lévesque y Murray, 2004, 2010, entre otros).

Es dentro de este escenario en el que nos proponemos analizar las diferentes iniciativas y estrategias trazadas por el SUTAT para conformar un nuevo sindicato que verdaderamente sea representativo de los intereses de los teleoperadores, y reconozca la especificidad de su tarea, en el marco del contexto de revitalización sindical iniciado en 2003.

A tales fines, nuestras referencias teóricas se apoyan en el enfoque de las opciones estratégicas (*strategic choice*), el cual se sitúa en el campo disciplinar de los estudios en RRL, volcados al análisis de la realidad social a partir de las

---

<sup>1</sup> En este sentido, se destaca que la tasa de desempleo descendió de un 21,5% en 2002, a un 7% en el IV trimestre de 2014; mientras que la tasa de empleo no registrado pasó del 38% al 34% en ese mismo período, marcando su mayor descenso desde los años '80 (MTEySS, 2010; BEL-MTEySS, 2014).

llamadas teorías del análisis estratégico. Su concepto central es el de "opciones estratégicas" de los actores, las cuales deben interpretarse a la luz de los marcos institucionales y los procesos sociohistóricos que pueden estimular o restringir su desarrollo. Una premisa fundamental de esta perspectiva es reconocer que no todas las opciones o decisiones son estratégicas, sino solo aquellas que modifican la dinámica de las RRL (Kochan, Katz y Mc Kerise, 1993). Esta literatura resalta la importancia de analizar dichas opciones en determinados contextos o entornos, entendiendo que las decisiones de los actores deben interpretarse a la luz de los cambios que se producen en el mercado de trabajo, las tecnológicas aplicadas a los sistemas productivos, la búsqueda empresarial de mayor competitividad frente a mercados globalizados, entre otros aspectos que, si bien atraviesan el desarrollo de las RRL, no necesariamente determinan sus resultados; antes bien, es la interacción contexto-acción la que moldea su dinámica en un determinado momento sociohistórico (Pontoni, 2013).

Bajo aquellas premisas teóricas, el abordaje metodológico del fenómeno a estudiar se efectuó mediante un estudio de caso. De este modo, buscamos comprender las estrategias desplegadas originalmente por un grupo de trabajadores de CC tercerizados localizados en la ciudad de Mar del Plata, quienes buscaron conformar un nuevo sindicato que representara las necesidades propias de los teleoperadores, a partir del año 2009.

La recolección de datos primarios se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas. Esta herramienta nos permitió capturar el relato de los grupos significativos de actores que configuraron nuestra muestra intencional de experiencias, compuesta por dirigentes sindicales, delegados y trabajadores. Complementamos la recolección de datos primarios con la revisión de fuentes secundarias de información, tales como: el estatuto y documentación gremial, sitios web y redes sociales en las que participan los actores antes mencionados.

Para mostrar los resultados de la investigación, hemos dividido el artículo en las siguientes secciones. En la primera, se describen brevemente los cambios económicos y políticos del período 2003-2014, a fin de reflexionar acerca de la vinculación entre el contexto de revitalización sindical de la época con los motivos que movilaron el surgimiento del SUTAT, hacia el año 2009. En la segunda sección, se aborda el análisis del subsector de CC, describiendo no solo su desarrollo histórico, sino también las principales características de los actores que interactúan en él. En la tercera, se muestran las estrategias trazadas por el SUTAT para: organizarse internamente, generar compromiso con los trabajadores que representan y producir los recursos económicos necesarios para llevar a cabo sus acciones. Finalmente, mostramos las reflexiones a las que hemos arribado, en función de los hallazgos encontrados a lo largo del proceso de investigación.

## **2. Las RRL en el marco del contexto de revitalización sindical del período 2003-2014**

Las profundas transformaciones que afectaron la base social y política de los sindicatos durante los años '90, también socavaron su capacidad de movilización y representación (Palomino, 2000; Zapata, 2003). En tal sentido, Senén González y

Haidar (2009, pp. 5-6), sostienen que en nuestro país el proceso respondió a una serie de reformas estructurales (tales como las privatizaciones y la apertura comercial, entre otros aspectos) que conllevaron a la expulsión de los trabajadores del mercado de trabajo formal, situación que erosionó la base de afiliación sindical y la representatividad de los sindicatos. Sin embargo, luego de aquel período de debilitamiento, desde el año 2003 es observable un cambio en el accionar de aquellos actores. Esta recuperación del protagonismo gremial en el escenario socio-laboral local ha abierto diversos debates acerca de la denominada “revitalización o resurgimiento sindical”. Debates que surgen en un contexto marcado por una mejora considerable de los indicadores macroeconómicos y de las condiciones del mercado de trabajo. Sin dudas, este escenario alentó el fortalecimiento de institutos laborales tales como la restitución del Consejo del Salario Mínimo, Vital y Móvil y la negociación colectiva. El renovado accionar sindical quedó reflejado no solo en el aumento de los acuerdos y CCT<sup>2</sup> celebrados bajo el proceso de negociación colectiva, sino también en la recuperación de los conflictos laborales por sobre los reclamos sociales que caracterizaron las movilizaciones durante los '90. Paralelamente, estos desarrollos estuvieron acompañados por el incremento de las tasas de afiliación gremial (Senén González y Haidar, 2009; Etchemendy y Collier, 2008; Senén González y Del Bono, 2013).

En el marco de tal contexto, los especialistas en estudios laborales de nuestro país comenzaron a debatir acerca del posible inicio de un proceso de revitalización o resurgimiento sindical. En la literatura especializada este concepto tiene dos acepciones: por un lado, refiere a las estrategias innovadoras de los sindicatos que impulsaron nuevas prácticas sindicales (tales como la afiliación de nuevos miembros; reestructuración interna, tendiente a horizontalizar su organización; articulación con movimientos sociales, etc.). Sin embargo, esta postura se apoya en marcos teóricos de origen anglosajón -donde el desarrollo del sindicalismo muestra características diferenciadas respecto al observado en nuestro país-, por lo que resulta conveniente abordar dicho fenómeno en un sentido más amplio, que contemple, por otro lado, el desarrollo de acciones más tradicionales, que permitan observar cómo los sindicatos han podido fortalecerse mediante la reutilización de viejas estrategias y recursos de poder (Senén González y Haidar, 2009; Senén González y Del Bono, 2013). En tal sentido, gremios con una posición institucional más débil tienden a establecer coaliciones con otras organizaciones (por ejemplo, movimientos sociales) que los llevan a desarrollar acciones menos institucionalizadas. En cambio, aquellos con posiciones políticas e institucionales más fuertes, concentran su movilización en la construcción de alianzas corporativas, sin preocuparse por generar cambios al interior de sus propias organizaciones (Del Bono y Bulloni, 2013, p. 127).

Según Del Bono y Bulloni (2013), en el caso particular de los servicios de CC, los procesos de revitalización sindical se apoyaron en la reactivación de

---

<sup>2</sup> La distinción entre acuerdos y CCT refiere a la forma en que se instrumentan las negociaciones colectivas. Los primeros reforman, en parte, lo negociado en el CCT (por lo general, aspectos salariales), mientras que los segundos, pueden referirse a nuevos cuerpos normativos o renovar y/o sustituir los anteriores (MTEySS, 2010).

estrategias sindicales tradicionales, las cuales le bastaron al sindicalismo arraigado en aquel sector (el SEC) para fortalecerse, dejando en segundo plano la implementación de estrategias más innovadoras a la hora de representar a este conjunto de trabajadores. Sin embargo, desde nuestras primeras aproximaciones exploratorias al campo de estudio, podemos decir que la representación sindical en los CC está segmentada. Por un lado, porque se observaron prácticas más tradicionales impulsadas por el SEC, las cuales privilegian la negociación por sobre la confrontación. Por otro lado, puesto que encontramos experiencias como la del SUTAT que mediante estrategias más innovadoras han buscado cubrir las nuevas demandas de los teleoperadores, aumentando su base de afiliación, con el objetivo de lograr el reconocimiento estatal, primero como sindicato simplemente inscripto, para luego continuar buscando la obtención de la personería gremial<sup>3</sup>.

En suma, a través de lo analizado en este apartado pudimos situar, a grandes rasgos, el surgimiento del SUTAT dentro de un contexto económico y político que nos permite dar cuenta de las estructuras institucionales que atraviesan las opciones estratégicas de aquel gremio. Sin embargo, para una mejor comprensión de la necesidad de este colectivo de impulsar la organización de un sindicato independiente al SEC, en el siguiente apartado abordaremos las particularidades de las actividades que se desarrollan en los CC.

### **3. Desarrollo del sector y sus actores empresariales y sindicales**

La descripción del desarrollo sectorial nos permitió dar cuenta del proceso de surgimiento y expansión de los CC en Argentina, además de explorar la situación de las empresas que deciden deslocalizar la prestación de este tipo de servicios en nuestro país.

Si bien el origen de los CC en Argentina se remonta a principios de la década de los '90, impulsado por el avance de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) y por las políticas de privatización y flexibilización laboral, es a partir de la devaluación monetaria de 2002 que esta actividad se expande a nivel nacional (Del Bono, 2006; 2008; Del Bono y Henry, 2010). En tal sentido, es posible marcar dos etapas de dicho proceso, la primera comprende casi exclusivamente la deslocalización de los servicios de atención al cliente menos especializados. La segunda, responde a la aceleración de aquella deslocalización (Del Bono, 2008, pp. 168-169).

---

<sup>3</sup> Las organizaciones sindicales pueden obtener el reconocimiento estatal a través de dos instancias: la "simple inscripción", mediante la que solo es posible peticionar y representar los intereses individuales de sus afiliados cuando estos lo soliciten; y, con respecto a los intereses colectivos, solo es lícito intervenir cuando no existe en la misma actividad o categoría ocupacional una asociación con personería gremial. Se podrá, asimismo, promover la formación de sociedades cooperativas y mutuales e imponer cotizaciones a sus afiliados; sin embargo, solo aquellas asociaciones que acrediten tener una mayor representación de trabajadores en determinado segmento y/o actividad económica, son las que obtienen la "personería gremial". Así, el Estado concede a estas agrupaciones el monopolio de representación sobre cierto grupo laboral, dado que serán las únicas que podrán negociar colectivamente, administrar la prestaciones médicas destinadas a los trabajadores (obra social), entre otros atributos de exclusividad (Art. 23, 25 y 31 de la Ley de Asociaciones Sindicales (LAS), 23.551).

Entre otros de los factores que alientan la instalación de los CC en la Argentina, se encuentran la calidad de la mano de obra disponible (en su mayoría estudiantes universitarios o terciarios, bilingües); la capacidad tecnológica instalada; un uso horario favorable respecto a la prestación de servicios destinada a otros países; costos laborales comparativamente menores a los de otras latitudes; junto a las medidas que el Estado promueve para su instalación en el país y la debilidad (y/o funcionalidad) de los interlocutores sindicales respecto a la gestión de la mano de obra de estas compañías (Del Bono, 2008; Del Bono y Henry, 2008; Senén González y Garro, 2008).

Ciertamente, estas empresas, valiéndose de la deslocalización de empleos, abandonan las áreas del mundo con costos laborales más altos, en búsqueda de oportunidades más rentables, de modo de aumentar su competitividad. La amenaza de la deslocalización de empleos ha sido históricamente el principal argumento para “frenar” el avance de acciones sindicales que impliquen incrementos de los costos laborales. Frente a esta situación, los sindicatos suelen enfrentarse al doble desafío de evitar la migración de empleos sin descuidar su calidad (Del Bono y Bulloni, 2013). Sin embargo, esta preocupación no siempre está presente en todos los gremios. De hecho, las estrategias del SEC, en este sentido, han sido funcionales a los requerimientos de las empresas de CC; lo que sumado a la débil representación de los empleados telefónicos en el sector<sup>4</sup>, tiende a diluir la contención que los teleoperadores demandan a la hora de frenar el avance de flexibilización de las modalidades de contratación que pretenden imponer dichas compañías al instalarse en el país. Es por ello, que generalmente estas terminan definiendo, con amplia discrecionalidad, muchas de las condiciones contractuales, laborales y salariales de sus plataformas de trabajo (Del Bono y Henry, 2008).

Así, el avance de la discrecionalidad empresarial sobre las condiciones de empleo y trabajo en los CC se corresponde con las particularidades que muestran las estrategias de representación del SEC. Si bien este gremio sobrevivió a la ofensiva neoliberal de los '90, la conservación de ciertos recursos de poder sindical responde a su “supervivencia organizativa” (Del Bono y Henry 2008; Del Bono y Bulloni, 2013). Dicha estrategia consistió en “negociar” la confrontación en pos de los avances de las reformas estructurales, favorables para la actividad mercantil. Al renunciar a la confrontación, se consigue la posibilidad de gestionar administradoras de fondos de pensión y reorganizar su obra social. De este modo, el SEC evita la decadencia de sus recursos económicos y se presenta como un socio ideal para las empresas de servicios deslocalizados de CC, pues al contemplar las tareas desarrolladas en las plataformas de CC en el marco de la actividad mercantil, las compañías se aseguraban un escenario de menor conflictividad laboral y la aplicación de un CCT que garantizaba una mayor flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo (Del Bono y Bulloni, 2013).

Estas negociaciones a nivel de cúpula también impactan en cada lugar de trabajo. Espacios donde la presencia sindical es escasa, por lo que los canales de

---

<sup>4</sup> Si bien FOETRA, Bs.As. ha planteado su intención de discutir el encuadramiento sindical actual de los trabajadores de CC, todavía no ha podido disputarle la representación al SEC (Del Bono y Henry, 2008).

comunicación entre el sindicato y los trabajadores son limitados, situación que restringe el diálogo entre cúpula y base (Del Bono y Henry, 2008). Además, la falta de representación sindical en las plataformas de trabajo se agrava debido a los escasos incentivos de los trabajadores para organizarse y formar una identidad que les permita fortalecer su posición frente a las empresas. En esto colabora el perfil de este tipo de trabajadores: estudiantes jóvenes, mayormente mujeres que experimentan sus primeros trayectos laborales a través de estas experiencias que, en su mayoría, se estiman como transitorias (Del Bono y Henry, 2008).

Pese a este desaliento a la participación en “la base”, existen algunas experiencias de organización gremial surgidas en las plataformas que han buscado superar estas limitaciones. Tal ha sido el caso de la Asociación de Trabajadores de Centros de Contactos y Afines de Córdoba (ATCCAC) que actualmente posee personería gremial con ámbito de aplicación territorial en la ciudad de Córdoba; y también, a pesar de no lograr institucionalizarse, el caso de Teleperforados, agrupación que intentó representar a los teleoperadores.

La ATCCAC surge en la ciudad de Córdoba en el año 2006, a partir de un conflicto con la empresa Jazzplat S.A., subsidiaria de la española homónima. Dicha controversia se desató tras el despido del 10% de la plantilla de empleados, circunstancia que incentivó a los trabajadores de CC de la ciudad de Córdoba a reunir firmas para lograr los avales necesarios que les permitieran conformar su propio gremio. Con el apoyo de 300 trabajadores, en febrero del 2007 -a menos de un año de los despidos-, la ATCCAC obtuvo su “simple inscripción” (resolución MTEySS 151/2007) (Del Bono y Bulloni, 2013).

Esta organización quizás sea una de las más importantes en cuanto a representación de los empleados de CC, dado que desde mayo de 2013 es la única que cuenta con personería gremial (resolución MTEySS 479/2013) aunque solo en la ciudad de Córdoba. El hecho no es azaroso, ya que Córdoba ha sido, junto con Bs. As., Rosario y Mar del Plata, una de las ciudades que concentran la localización y lideran el desarrollo de CC en el país. Además, fue la primera ciudad en lograr un CCT específico para la actividad (CCT 451/2006), aunque esto no haya significado un verdadero avance respecto a los contenidos del CCT firmado por el SEC (130/75).

Por su parte, la asociación “Teleperforados” surgió hacia fines de 2004 como una agrupación de trabajadores de la empresa de contacto *Teleperformance*. Uno de los primeros objetivos trazados fue informar a la totalidad de los empleados cuáles eran sus derechos, de modo de dar a conocer la situación de explotación, maltrato e insalubridad que se experimentaba en las plataformas de contacto de aquella compañía. Para esto, los integrantes de la agrupación repartieron boletines y folletos en las puertas de las empresas, utilizando máscaras para preservar su identidad. A medida que esas manifestaciones cobraban visibilidad, los “Teleperforados” optaron también por un medio de comunicación más ágil y masivo como Internet, mediante la creación de un blog. Allí se difundían los contenidos relacionados a la actualidad de los CC, tales como: el desarrollo de los conflictos, novedades sectoriales y espacio de asesoramiento, entre otros aspectos. Sin embargo, estos mecanismos no lograron por sí mismos mejorar las condiciones de trabajo de los teleoperadores. La falta

de institucionalización de la agrupación limitó sus posibilidades de conseguir el reconocimiento de las empresas y del propio Estado, en tanto, interlocutores válidos a la hora de negociar. Frente a esta situación, hacia fines del 2009, Teleperforados dejó de existir. Alegando despidos, problemas personales y situaciones de índole política insostenibles, el creador de la *web* publicó su último “posteo”, no sin antes reivindicar la lucha por mejorar las condiciones de empleo de los trabajadores de CC.

La exposición de estos dos casos antagónicos, como son el ATCCAC de Córdoba (en tanto experiencia “virtuosa”, dado que consiguió el monopolio de la representación de los teleoperadores de la ciudad de Córdoba) y Teleperforados (como experiencia de organización que no llegó a institucionalizarse), nos permite dar cuenta de la fragmentación que experimenta el colectivo de trabajadores de CC. La experiencia del SUTAT, poco explorada en otros estudios sobre la problemática, nos permitirá mostrar cuáles son los avances, pero también los desafíos, que se les presentan a estas organizaciones a la hora de amortiguar los efectos que supone la fragmentación para este conjunto de trabajadores.

#### **4. La experiencia del SUTAT: sus estrategias para la organización sindical**

En primer lugar, estudiamos el surgimiento del SUTAT en el marco de los procesos de revitalización sindical del período 2006-2014, de modo de poder reflexionar acerca de la interacción entre dicho contexto y las acciones de este actor.

En tal sentido, hallamos que los orígenes del SUTAT se remontan al año 2009, y su surgimiento se produce a partir de un desprendimiento de los delegados que formaban parte del SEC, dentro de una de las empresas tercerizadoras de servicios de CC más importantes localizada en la ciudad de Mar del Plata; no obstante, la lucha por mejorar las condiciones de los teleoperadores comenzó en 2007. En efecto:

Los dos primeros años dentro del CC fueron de fuerte presencia como delegados de comercio. En ese momento manteníamos dos luchas: una con la empresa y otra, de carácter interno, con el Sindicato [de Empleados] de Comercio, que no quería tener delegados representativos trabajando en el sector (dirigente del SUTAT-A).

En relación a la presencia del SEC en los CC, cabe mencionar que si bien posee la representación formal de los trabajadores de CC, en los lugares de trabajo su representación de base es limitada, puesto que su desarrollo se circunscribe a la voluntad de cada delegado, situación que ha llevado a la pérdida de reconocimiento de sus propios representados.

En este marco, la decisión de los “pioneros” del SUTAT, transitaron dos instancias previas a la conformación de un nuevo gremio: la primera, siendo aún delegados del SEC, consistió en impulsar la negociación de un CCT de alcance nacional que contemplara las necesidades propias de los teleoperadores. Como esta iniciativa fracasó, la segunda instancia fue buscar el encuadramiento

sindical bajo FOETRA, Bs. As., pero esta alternativa tampoco tuvo éxito. De acuerdo a los testimonios recabados, FOETRA, Bs. As., solamente incluye en su agenda las problemáticas que atañen a los teleoperadores de las líneas 112 de Telefónica de Argentina, pero no hay una defensa activa de los reclamos de otros grupos laborales.

Finalmente, al no lograr los objetivos trazados, aquel puñado de dirigentes decidió afrontar el camino más difícil: la conformación de un nuevo sindicato. Así, en 2010 se inscribieron como asociación sindical en el MTEySS; y en 2013, lograron obtener la simple inscripción gremial.

De acuerdo a lo expuesto, siguiendo los lineamientos propuestos por el enfoque estratégico, interpretamos que tanto el contexto como las estructuras institucionales han atravesado las decisiones de estos dirigentes. En efecto, la primera opción estratégica que identificamos en su accionar ha sido la de formar un nuevo sindicato, prescindiendo de las estructuras sindicales preestablecidas de modo de lograr una representación que se acercara a las necesidades (y demandas) propias de los teleoperadores.

En ese marco, el contexto de revitalización sindical no ha sido ajeno a la toma de este tipo de decisiones, pues aquel proceso no solo ha mostrado un aumento de la conflictividad laboral y una creciente firma de negociaciones colectivas, sino que también ha estado acompañado por el incremento en el reconocimiento estatal de nuevas organizaciones sindicales. En efecto, el MTEySS ha asignado entre 2003 y 2008 unas 348 inscripciones a nuevos sindicatos (Palomino y Guerrero, 2009). No obstante lo anterior, para los dirigentes del SUTAT este renovado desempeño de las RRL no ha tenido el mismo efecto en la actividad de los CC, pues:

...si bien [este ha sido un] gobierno que generó que haya paritarias todos los años, que haya representación sindical en muchos de los gremios, que bajen los índices de desocupación. [...], el tema de los CC para mí sigue siendo una deuda [...] es un sector que quedó colgado de los '90 [...]" (dirigente del SUTAT-A).

Otro de los factores que el SUTAT atribuye a la demora en la obtención de la simple inscripción gremial es la dinámica propia de la política sindical. En efecto, al momento de iniciar los trámites de dicho reconocimiento legal, el SUTAT se había acercado a la Juventud Sindical (JS) liderada por Facundo Moyano, y alineada a la Confederación General del Trabajo (CGT) "opositora" al Gobierno nacional, dirigida por su padre, Hugo Moyano<sup>5</sup>. Por esta razón los

---

<sup>5</sup> Entre fines de 2011 y principios de 2012 la CGT se fractura. Uno de los segmentos, conocido como la CGT "opositora", quedó liderado por el Secretario General del Sindicato de Choferes de Camiones, Hugo Moyano; mientras que el otro, más cercano al Gobierno nacional, responde a Antonio Caló, Secretario General de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM). Si bien los motivos de este proceso exceden los objetivos del artículo, a grandes rasgos podemos decir que en el seno de esta disputa se encuentra, por un lado, "la ausencia de correlación entre el gremio [de Camioneros] y la recuperación proclamada por el Gobierno, de un modelo de desarrollo industrial" (Abal Medina, 2012, p. 122). Por el otro, la falta de respuesta a las exigencias del "moyanismo" respecto a la participación de candidatos provenientes del ámbito sindical en el armado de las listas electorales de las

dirigentes del SUTAT creen que el proceso de reconocimiento estatal hacia su gremio fue demorado producto de esa alianza, dado que cuando se distanciaron de la JS, lograron obtener la simple inscripción.

En suma, tras la descripción y examen acerca de los orígenes del SUTAT y el contexto en el que tuvo lugar dicho proceso, en lo que sigue abordaremos el estudio de las tres dimensiones de análisis propuestas para el abordaje de nuestra investigación. En primer lugar, describiremos la forma que adoptó la organización interna del sindicato, tomando como sub-dimensiones: i) los mecanismos de participación interna, a partir de los cuales se desarrollan las elecciones en el gremio, y cómo participan de los mismos los trabajadores; ii) los canales de comunicación que se entablan entre los trabajadores, delegados, dirigencia y también las empresas; y, finalmente, iii) la configuración del ámbito de representación del SUTAT.

La segunda dimensión que estudiaremos será la capacidad del SUTAT de generar y fortalecer algún tipo de compromiso con los trabajadores que representa, entendiendo por tal las acciones que sus dirigentes ponen en práctica a la hora de lograr el apoyo de los trabajadores hacia la institución (Lévesque y Murray, 2004, 2010).

Por último, indagaremos sobre los recursos económicos con los que cuenta este sindicato para desarrollar sus actividades gremiales.

#### **4.1. Organización interna del SUTAT**

Internamente el gremio se organiza del siguiente modo: la Comisión Directiva es el órgano encargado de dirigir y administrar el sindicato y se compone por las secretarías: General, Adjunta, Gremial, de Organización, Acción Social y Deportes, Actas, Finanzas, Prensa y Difusión, y de la Mujer. Más allá de este organigrama, descrito a los efectos de nuestra investigación, nos interesa profundizar acerca de cómo se desarrolla la vida interna del gremio. Es por esto que, a continuación, presentaremos los datos hallados en nuestro trabajo de campo en función de las dimensiones de análisis propuestas para nuestro estudio.

En primer lugar, nos ocuparemos de estudiar los mecanismos de participación interna, conforme a la lectura y análisis del estatuto del SUTAT, la propuesta de listas de candidatos debe presentarse contando con el respaldo del 3% de las firmas de los afiliados. Los candidatos son elegidos mediante el voto directo y secreto de los afiliados, estableciéndose una junta electoral que fiscaliza el proceso.

Al momento de realizar nuestro trabajo de campo aún no se habían realizado las primeras elecciones. Por estos motivos, sus dirigentes decidieron mantener un perfil bajo, tanto en las redes sociales como en los lugares de

---

elecciones presidenciales de 2011, dentro del espacio político liderado por la presidenta Cristina Kirchner -es decir, el "Frente para la Victoria". Como anécdota de esta tensión, se encuentra la declaración de Hugo Moyano: "queremos que alguna vez un trabajador ocupe la presidencia". A lo que la mandataria y candidata a presidenta en aquel momento respondió: "trabajo desde los 16 años" (Abal Medina, 2012, p. 137). En este marco, el cierre de listas electorales restringió la participación del moyanismo y, en general, del sindicalismo.

trabajo, para evitar represalias empresariales previas al proceso de elecciones. De este modo, se buscaba “asegurar” el crecimiento logrado hasta ese momento para continuar con el fortalecimiento institucional posterior a las elecciones. Es por esto, que los dirigentes del SUTAT acordaron que antes de “ir por las victorias, luchas y reclamos, [debían] estar bien armados, fuertes como gremio”, pues consideraban necesario legitimar el apoyo de los trabajadores mediante las urnas para lograr la representación efectiva ante las empresas, lo cual les permitiría consolidar los cimientos del gremio.

En segundo lugar, los canales de comunicación más utilizados por el gremio para mostrar sus actividades son las redes sociales (*Twitter*<sup>6</sup> o *Facebook*<sup>7</sup>) y su página oficial<sup>8</sup>. Actualmente, la Secretaría de Prensa gestiona la cuenta oficial en *Twitter*, puesto que:

[representa] una herramienta muy importante no solo para el gremialismo, sino también para la política. Tratamos de arrojar [sic] cuanto podemos porque así podés llegar a que se enteren de lo que estamos haciendo (dirigente del SUTAT-D).

Además:

...hay compañeros que por horarios o porque están seis horas clavados frente a una máquina, *no les interesa leer un panfleto* en hoja A4, entonces también tenemos que *diseñar panfletos cortos y con impacto visual*. Por eso también usamos mucho el *Facebook*, porque sabemos que la gente no tiene tiempo de leer pero para el *Facebook* o el *Twitter*, sí (risas). Ahora con los *smartphones* publicás algo y en minutos tiene cuarenta “me gusta”, y es bueno eso porque sabés que te están siguiendo, es alentador” (dirigente del SUTAT-C).

De todas formas, los primeros canales de comunicación se establecieron mediante la entrega de volantes que informaban determinados aspectos sobre el CCT 130/75 y reconocían, asimismo, derechos a los teleoperadores. Entre ellos, aparecían explicaciones sobre cuestiones básicas como, por ejemplo, la licencia por día de examen -la cual les corresponde a los trabajadores que estudian-. Inicialmente, las empresas se resistieron a reconocer este derecho dado que muchos teleoperadores son estudiantes terciarios y/o universitarios, por lo que proporcionar dicha licencia significa asumir un ausentismo importante en las plataformas. Pese a esta resistencia, gracias a las gestiones y acciones de los dirigentes del SUTAT, esta licencia comienza a concederse, lo que implica un avance importante para aquellos dirigentes.

En este sentido, los representantes del gremio reconocen la importancia de mantener el diálogo con la empresa. Para esto, fue necesario contar con argumentos que les permitieran presentar con coherencia sus reclamos. No obstante, las empresas utilizan todo de tipo de estrategias para evitar, tanto la presencia gremial como la organización de los trabajadores en sus plataformas de

---

<sup>6</sup> <https://twitter.com/sutatmdp>

<sup>7</sup> <https://www.facebook.com/sutat.mardelplata?fref=photo>

<sup>8</sup> <http://sutat.com.ar>

trabajo, entre las cuales se incluyen desde los despidos sin causa, hasta el bloqueo de los canales de comunicación entre el SUTAT y los trabajadores. De hecho, este proceso de “bloqueo” comienza desde la selección de teleoperadores. El perfil “ideal” de los postulantes adopta las características de los grupos laborales que suelen tener menor tendencia a la sindicalización, es decir, personas de entre 18 y 24 años, preferentemente mujeres, estudiantes (terciarios o universitarios) que necesitan trabajos *part-time*, o que buscan su primer empleo. Una vez que forman parte de la dotación de los CC, las empresas se encargan de dividir a los trabajadores y de ese modo, fragmentar los colectivos de trabajo. Al respecto, en un seminario desarrollado durante 2005, sobre la situación laboral en los CC, los participantes, -delegados de CC de distintas partes de Latinoamérica (Argentina, Chile, Brasil, Uruguay, Paraguay y México)- concluían que para generar mayor individualismo en los teleoperadores y evitar su organización gremial, las empresas utilizaban estrategias como: la competencia interna individual y por grupos de trabajo, las campañas con comisiones por venta y de reconocimiento mensual. Dentro de las empresas de CC localizadas en Mar del Plata el panorama no es diferente:

Las empresas dentro del plan que tienen armado saben que tienen que tomar gente que genere individualismo, que no le importe nada de lo que le pase al de al lado; no digo que sean compañeros malos, de seguro son re buenos compañeros pero quedan presos de lo que te vende la empresa: que es el mejor lugar para trabajar, que se trabaja por punto y entonces tenés que ser súper productivo, porque así sos el mejor del mes. Eso genera que con el tiempo el trabajador trate de no relacionarse salvo con el de al lado y que cuando vos te acerques a decir que hay otra forma, que hay que organizarse, genere más rechazo, porque bueno, compran el discurso de la empresa (dirigente del SUTAT-A).

Este relato muestra la principal estrategia de la empresa para fragmentar el colectivo laboral, y, al mismo tiempo, señala los desafíos que debe afrontar la acción sindical para quebrar esta lógica individualista.

En tercer lugar, conforme al estatuto sindical y a la resolución que le otorga la simple inscripción gremial, el ámbito de representación personal del SUTAT se extiende a los trabajadores que presten servicios bajo relación de dependencia en CC. Por otro lado, la zona de actuación territorial abarca las ciudades de Buenos Aires (CABA), Mar del Plata y Córdoba. Sin embargo, las intenciones de los dirigentes del gremio es extender el alcance personal y geográfico de la representación del SUTAT para restringir la deslocalización de plataformas de contacto en ciudades con mayores ventajas comparativas (entre ellas, Córdoba, Buenos Aires y Mar del Plata). En otras palabras, la ampliación del alcance de la representación del SUTAT permitiría frenar el avance empresarial hacia regiones que ofrecen costos laborales menores o exenciones impositivas y fiscales que alientan su instalación en enclaves productivos más “rentables”.

## **4.2. Capacidad de generar compromiso con las bases**

Dentro de la dimensión analítica capacidad para generar compromiso con las bases, se consideraron las acciones desplegadas por los dirigentes del SUTAT para captar y fortalecer el apoyo de los trabajadores a la organización (Lévesque y Murray, 2004, 2010).

Generar compromiso con los trabajadores dentro de los CC presenta algunas dificultades y desafíos. Por un lado, porque el perfil del trabajador que venimos describiendo (mujeres, jóvenes, estudiantes) tiende a ser menos proclive a la participación sindical; y por el otro, por la alta rotación en los puestos, pues la mayoría de los trabajadores no supera los dos años de antigüedad en las mismas plataformas. Sin embargo, en los CC de Mar del Plata, encontramos una particularidad respecto a este último punto, dado que algunos trabajadores poseen una antigüedad cercana a los dieciocho años. Este ha sido uno de los factores que colabora en la generación de compromiso entre el SUTAT y los teleoperadores, al tiempo que distingue la construcción de este gremio respecto a lo sucedido en otros del mismo sector. Alentado por este tipo de “ventajas comparativas”, el primer acercamiento del gremio a los trabajadores de CC se desarrolla mostrándoles cuáles son los objetivos del SUTAT, con el fin de despertar su interés y confianza. Sin embargo, “[muchos de ellos] no conocen las funciones y las actividades que debe realizar un sindicato, les resulta abstracto; es por eso, que en su mayoría, se muestran indiferentes a la organización sindical” (dirigente del SUTAT-F).

Pese a estas dificultades, muchos trabajadores conocen lo que significa ser representados sindicalmente, por lo que aun con la presencia de delegados del SEC en las plataformas, algunos han elegido formar parte del SUTAT, entendiendo que ni el SEC ni las empresas, protegerán sus intereses. Así, deciden afiliarse voluntariamente y se acercan a colaborar, sabiendo que son parte de un sindicato en crecimiento.

Por su parte, las empresas no admiten la presencia de delegados del SUTAT en los lugares de trabajo, pues consideran que la representación les corresponde a los delegados del SEC. Con todo, aun frente a estas trabas, muchos teleoperadores eligen igualmente sumarse al SUTAT.

Finalmente, los testimonios recabados coinciden en que para obtener el reconocimiento y compromiso de las bases, es necesario lograr que el colectivo que se pretende representar se identifique con la lucha sindical, con los representantes y con los valores de la organización. En tal sentido, uno de los factores que colabora en la interpelación de los dirigentes respecto a las necesidades de los trabajadores es el hecho de que sus integrantes son también empleados de CC, es decir, conocen las condiciones bajo las cuales se presta determinado servicio porque trabajan o trabajaron allí. Desde ese lugar, se plantea la lucha para modificar la actual situación de los teleoperadores y es por eso que muchos de ellos brindan su apoyo. De acuerdo a las palabras de uno de los entrevistados: “eso es lo que lo hace fácil y a su vez difícil, porque no les podemos fallar, porque fallarle a ellos es fallarnos a nosotros mismos” (dirigente del SUTAT-C).

Por lo expuesto, entendemos que la principal estrategia del SUTAT para generar compromiso ha sido demostrarles a los trabajadores del sector, pequeños avances que manifiestan modificación/es en sus condiciones de empleo.

### 4.3. Recursos económicos

El análisis de los recursos económicos refiere a los medios con los que cuenta el sindicato para desarrollar sus actividades gremiales. En este sentido, consultamos acerca de cómo se gestiona y administra el cobro de la cuota sindical. Así, descubrimos que al tratarse de un sindicato de reciente formación, la afiliación formal de trabajadores al SUTAT comenzó cuando se oficializó su simple inscripción gremial, es decir, en diciembre de 2013. Por estas razones, exploramos la posible construcción de otro tipo de recursos -no económicos- como por ejemplo, el apoyo que este gremio recibió inicialmente de otras organizaciones. Al indagar sobre este aspecto, encontramos que la JS colaboró en la conformación del SUTAT. Este proceso se inició tras una denuncia por persecución sindical presentada por los ex delegados del SEC, ante la Secretaría de Derechos Humanos de la CGT. El acercamiento hacia esa central obrera le proporcionó al SUTAT las herramientas necesarias -tales como, formación sindical, recaudación de fondos, etc.- para avanzar en la institucionalización del gremio. Sin embargo, tras la fractura de la CGT en 2012, el SUTAT decidió alejarse de la JS que respondía a la CGT "opositora", pues sus dirigentes entendían que involucrarse con la política sindical en ese momento no iba a resultar beneficioso para el proceso por el que estaba atravesando el gremio. De esta manera, el SUTAT optó por continuar apoyando al proyecto nacional, liderado por la presidenta Cristina Fernández de Kirchner. Así lo expresaba uno de sus dirigentes:

...cuando la CGT rompe con el proyecto nacional, decidimos irnos de la JS, porque creíamos que no podíamos ponernos en la vereda de enfrente y empezar a tirar bombas o a discutir por cosas que no se discutían de esa manera. Nosotros nos fuimos porque creemos en el diálogo y porque somos parte del proyecto nacional. Por eso no nos quedamos ahí, aun habiendo perdido mucho, laburo, cuestiones económicas [...] (dirigente del SUTAT-A).

A partir de ese momento, el SUTAT debió buscar el modo de obtener recursos económicos propios mediante el aporte de los afiliados. Uno de los dirigentes entrevistados planteaba:

...nosotros no tenemos nada porque venimos desde abajo; no tenemos ninguna espalda económica. Pero es, justamente, por eso que creemos que se puede pelear una formación desde abajo. Queremos que nuestra organización se fortalezca de abajo hacia arriba y no al revés. Esperamos que sea lo más transparente posible (dirigente del SUTAT-A).

A partir del relato anterior, podemos inferir que los dirigentes del SUTAT son conscientes del gran trabajo que tienen por delante respecto al costo, esfuerzo y riesgos que conlleva el hecho de quebrar alianzas que les

proporcionaban apoyo y recursos económicos para desarrollarse institucionalmente. A pesar de ello, han elegido asumir el riesgo y afrontar los nuevos desafíos, incrementando la militancia de base para captar afiliados y, así, aumentar sus ingresos.

## **5. Conclusiones**

Este trabajo tuvo como objetivo analizar las estrategias desplegadas por un grupo de trabajadores de CC de Mar del Plata para conformar un nuevo sindicato que representara los intereses de los teleoperadores, en el marco creciente de revitalización sindical iniciado en nuestro país en 2003.

En tal sentido, la reactivación económica, la caída del desempleo y la recuperación de instituciones laborales, como el salario mínimo, vital y móvil y la negociación colectiva, alentaron la participación de los sindicatos en el desarrollo de las RRLI locales. Asimismo, este contexto permitió que algunos gremios lograran mejorar las condiciones de empleo de sus afiliados y, también, hizo evidente ciertas heterogeneidades sectoriales.

Tal ha sido el caso de los trabajadores de CC representados por el SEC. En efecto, las negociaciones del gremio mercantil para dicho sector, no reportaron mejoras significativas ni en materia salarial ni en las condiciones laborales de los teleoperadores; razón por la cual un conjunto de ex delegados del SEC decidió conformar una nueva agrupación que les permitiera revertir esta situación, aprovechando, por un lado, las oportunidades que se abrían dentro de un nuevo contexto político, económico y social; y por el otro, entendiendo que el SEC no solucionaría los problemas en los que se encontraban inmersos ni tampoco lo harían los gremios telefónicos (FOETRA, Bs. As. y FOESITRA).

Tras la decisión de formar un sindicato independiente a los preexistentes en el sector, los dirigentes del SUTAT construyeron una organización interna más horizontal, para favorecer la participación de los trabajadores en la vida interna del sindicato. En tal sentido, los mecanismos de participación interna se diseñaron a partir del voto directo y secreto de los afiliados; los canales de comunicación buscaron captar la atención de los trabajadores de las plataformas de los CC marplatenses, a través de medios que trascendieron los mecanismos tradicionales utilizados, hasta ese momento, por los sindicatos argentinos (como la entrega de panfletos, la publicación de solicitadas, la tarea efectuada por los delegados de base en las empresas, etc.); nos referimos a las redes sociales *Twitter* o *Facebook*, que proporcionaron una nueva forma de difusión de las acciones desarrolladas por el SUTAT.

Por su parte, en lo que se refiere al ámbito de representación personal, los datos recolectados indican que la estrategia del SUTAT se orientó a lograr obtener la representación de los teleoperadores de empresas de CC tercerizadas, actualmente encuadrados sindicalmente en el SEC, entendiendo que esos trabajadores eran quienes contaban con condiciones laborales menos favorables, en relación a los teleoperadores encuadrados en otros gremios y convenios.

En cuanto al ámbito de representación geográfica, el SUTAT se circunscribe, por el momento, a las ciudades de Córdoba, Buenos Aires y Mar del

Plata. Sin embargo, su objetivo es ampliar su alcance a todo el país para desalentar la deslocalización de las plataformas de trabajo hacia lugares con costos laborales e impositivos más bajos, especialmente en provincias como Mendoza, Tucumán, Catamarca y Chaco, donde esta actividad muestra señales de crecimiento.

Por otro lado, también indagamos acerca de la capacidad del SUTAT de generar, sostener y fortalecer cierto compromiso con su base de representación y así lograr el apoyo de los trabajadores. En tal sentido, las estrategias del gremio apuntaron a fortalecer los lazos con los teleoperadores a través de la mejora de algunas condiciones laborales en cada lugar de trabajo.

Por último, la estrategia del SUTAT respecto a la obtención de recursos económicos para poder organizarse durante su proceso de formación, se apoyó en una alianza con la Juventud Sindical (JS), que buscaba acceder no solo a recursos económicos, sino también estratégicos que promovieran una mayor institucionalización. No obstante, dicha unión no prosperó debido a ciertas diferencias, de orden político, surgidas entre el SUTAT -más cercano a la política trazada por proyecto nacional impulsado por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner- y la JS, que -tras la fragmentación de la CGT en 2012- decidió distanciarse de la política seguida por el Gobierno.

Por lo expuesto, entendemos que el caso analizado configura un avance respecto a la conformación de un sindicato único -de alcance nacional-, que impulse la unificación de las condiciones laborales de los teleoperadores bajo un único CCT, en el que se contemplen las particularidades de las tareas desarrolladas en los CC. El logro de este objetivo limitaría la deslocalización de las empresas en enclaves productivos que ofrezcan exenciones fiscales y reducción de costos laborales mediante la fragmentación del colectivo de trabajo.

## Bibliografía

- Abal Medina, P. (2012). Sindicalismo y mundo trabajador en la Argentina reciente. In P. Abal Medina, B. Fornillo y G. Wyczykier. (Eds.). *La forma sindical en Latinoamérica* (pp. 97-154). Buenos Aires: Nueva Trilce.
- Atzeni, M., y Ghigliani, P. (2007). The resilience of traditional trade unions' practices in the revitalisation of the Argentine labour movement. In C. Phelan (Ed.). *Trade unions revitalization: trends and prospects in 34 countries* (pp. 105-119). Bern: Peter Lang.
- BEL - *Boletín de Estadísticas Laborales*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ar>.
- Del Bono, A. (2006). Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo. *Sociología del Trabajo*, (56), pp. 3-32. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/ceil/delbono06.pdf>.
- Del Bono, A. (2008). Producción de servicios orientados hacia la explotación. Empleos y trabajos del siglo XXI: los *call centers offshore* en Argentina. *Revista Nova Tesis*, pp. 166-186.

- Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2013). Los claroscuros de la revitalización sindical en contextos de tercerización: un apunte regional sobre el sector de *call centers* en Argentina. In C. Senén González y A. Del Bono (Coords.), *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas* (pp. 123-143). Buenos Aires: Prometeo - UNLaM.
- Del Bono, A. y Henry, M. (2010). Tercerización de servicios en la Argentina: empleo y gestión de RRHH en los *call centers*. *Trabajo, Ocupación y Empleo*, (9), pp. 97-121.
- Del Bono, A.; Henry, L. (2008). La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los *call centers* de servicios para exportación en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 13(20), pp. 7-31.
- Etchemendy, S. y Collier, R. (2008). Golpeados pero de pie. Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007). *Revista Postdata*, (13), pp. 145-192.
- Frege, C. y Kelly, J. (2003). Union revitalization strategies in comparative perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), pp. 7-24.
- García, H. (2010). Los conflictos intersindicales e intrasindicales en su tratamiento administrativo y en la jurisprudencia. In J. Rodríguez Mancini (Dir.). *Derecho del trabajo*, Tomo III (pp. 1-141). Buenos Aires: Astrea.
- Kochan, T., Katz, H. y McKersie, R. (1986). *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Lévesque, C., y Murray, G. (2004). *El poder sindical en la economía mundial*. Recuperado de <http://www.mrafundazioa.org/>.
- Lévesque, C., y Murray, G. (2010). Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), pp. 333-350.
- Milmanda, B. (2013). Cuellos no tan blancos. Los trabajadores de supermercados y su desafío al viejo modelo sindical mercantil. In C. Senén González y A. Del Bono (Coord.). *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas* (pp. 151-176). Buenos Aires: Prometeo - UNLaM.
- MTEySS - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2010). *Trabajo y empleo en el bicentenario: cambios en la dinámica del empleo y la protección social para la inclusión. Período 2003-2010*, Buenos Aires: MTEySS.
- Palomino, H. y Trajtemberg, D. (2006). Una nueva dinámica de las relaciones laborales y de la negociación colectiva en Argentina. *Revista Trabajo*, (3), pp. 47-70.
- Palomino, H. (2000). Los sindicatos en la Argentina contemporánea. *Nueva Sociedad*, (169). Recuperado de [http://www.nuso.org/upload/articulos/2884\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/2884_1.pdf).
- Palomino, H. y Guerrero, S. (2009). Caracterización de las nuevas inscripciones y personerías gremiales en la Argentina (2003-2008). *Trabajo, ocupación y empleo*, (8), pp. 149-175.
- Pontoni, G. (2013). Abordaje conceptual de la investigación. Las relaciones laborales y el enfoque de las opciones estratégicas. In *Relaciones laborales en*

- Argentina. El caso Camioneros entre 1991-2011*, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Senén González, C. y Garro, S. (2007). Fortaleza colectiva y fragmentación sindical en el sector de telecomunicaciones en la Argentina post-devaluación. Comunicación presentada en el *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (ALAST), 18 al 20 de abril, Montevideo.
- Senén González, C. y Haidar, J. (2009). Los debates acerca de la revitalización sindical y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, (22), pp. 5-31.
- Senén González, C. y Del Bono, A. (2013). Introducción. In C. Senén González y A. Del Bono (Coord.). *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas* (pp. 7-23). Buenos Aires: Prometeo - UNLaM.
- Zapata, Francisco (2003) *¿Crisis del sindicalismo en América Latina?* México: Centro de Estudios Sociológicos del Colegio de México.

### **Normativa**

- Argentina (1988). Ley de Asociaciones Sindicales: Ley 23.551. *Boletín Oficial de la República Argentina*: 14/04/1988.