

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

**Tesis para obtener el título de  
Licenciatura en Sociología**

**"Subjetividad e infrapolítica en los trabajadores de centros de contacto de la  
Ciudad de México: Caso de Estudio. Centro de Contacto Grupo Nacional  
Provincial. Área de Autos Emisión**

**Presenta**

**Ramón Enrique Mejía Galicia**

**Asesor: Dr. César Enrique Pineda Ramírez**

**Ciudad de México**

**2021**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>p3</b>
<b>Los estudios críticos de gestión y el tratamiento de la subalternidad y subjetividad.....</b>	<b>p23</b>
<b>La tensión de clase en la nueva economía. El dominio y subalternidad en el paso del trabajo material al inmaterial.....</b>	<b>p32</b>
<b>Reformas para la precarización y la emergencia de los contact centers.....</b>	<b>p54</b>
<b>Cultura empresarial y prácticas de subalternidad en el Contact Center GNP.....</b>	<b>p79</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>p120</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>p134</b>

## Introducción

Los cambios en la configuración de los procesos productivos vinculados con la flexibilización y precarización del trabajo, por un lado, y los cambios técnicos y de organización productiva que dan cuenta de los avances en las telecomunicaciones y las llamadas tecnologías de la información por el otro, tienen efectos importantes en la dinámica de los antagonismos de clase de los trabajadores, como serían los relacionados con la individualización y la fragmentación. El estudio de este fenómeno es lo que permite entender y explicar los antagonismos sociales bajo las nuevas formas de organización del trabajo.

En esta transformación de la estructura productiva, el trabajo inmaterial, aquel que no produce mercancías tangibles, ubicado principalmente dentro del sector servicios, comenzó a cobrar mayor relevancia económica a medida que se emprendió la incorporación de nuevas tecnologías y de la informatización de los procesos de producción, especialmente en los centros urbanos en los que aprovecha la capacidad instalada de infraestructura. Las telecomunicaciones son parte de este cambio en el que se insertan los centros de contacto, lugares de trabajo donde se producen y ofrecen servicios de venta y asesoría a los clientes de múltiples compañías.

El tema de la presente investigación se origina a partir de una inquietud por articular diferentes experiencias. En primer lugar, la vivencia de haber trabajado en distintos centros de contacto y no haber encontrado procesos de lucha, quizá por cuestiones del azar, en ninguno. En segundo lugar, de la dinámica de participación política en un colectivo de jóvenes en el cual tampoco figuró nunca el tema del trabajo. Y por último, el contexto político nacional en cual me tocó vivir, en el que las luchas por el trabajo, si bien existen son aisladas y se concentran en sectores tradicionales, —a veces un San Quintín, una Euskadi— hacen voltear y recordar que los antagonismos en el trabajo persisten.

El principal propósito de esta investigación es analizar las diferentes formas en que el trabajo en estos espacios se ha vuelto una alternativa tanto para quienes buscan un primer empleo como para aquellas personas que quieren alejarse de espacios tradicionales como la fábrica ya que en su mayoría son trabajos a los que es posible ingresar sin necesidad de altos grados académicos ni experiencia. Es un trabajo con un gran flujo y rotación de personal. En sus inicios, a finales de la década de los noventa, se ofrecía desde las agencias al mercado laboral como un trabajo ideal para los jóvenes, sobre todo por la necesidad de trabajar con computadoras y redes, y aunque al día de hoy la población joven sigue siendo la fuerza de trabajo con mayor presencia, ahora también es común encontrar personas cuya edad supera los 40 años.

Esta fuente de empleo se ubica dentro de las ciudades, que son un buen proveedor de mano de obra barata y calificada debido a la centralización de centros de trabajo y centros universitarios. Así, en la Ciudad de México los contact centers se han convertido en una opción para jóvenes con estudios de nivel medio y superior — sobre todo truchos en el caso de estos últimos— para integrarse al mundo laboral por primera vez. Otras personas los ven como una opción que les permite realizar alguna otra actividad como cuidar hijos, desempeñar otro trabajo o también para quienes no tienen otra alternativa por su edad o la falta de experiencia.

Asimismo, se intenta entender desde la teoría crítica y haciendo un análisis comparativo de su forma productiva los límites, bifurcaciones y puntos de encuentro entre el trabajo material e inmaterial, y entre las diferentes formas de producción dentro del proceso de este tipo de trabajo.

Añadido a los demás propósitos en la presente investigación, se exploran también las distintas condiciones entre trabajo cognitivo y trabajo inmaterial, que no necesariamente son lo mismo. Se hace énfasis en las formas en que la subjetividad de los trabajadores se ve afectada a través de procesos de vigilancia y control que

condicionan la forma en que estos se relacionan y comportan dentro y fuera de la jornada laboral.

Se analizan las diversas maneras en que el proceso de precarización afecta no sólo aspectos objetivos sino que cada vez más los rincones vitales y personales de quienes ahí laboran, así como la forma en que se experimentan a partir de elementos subjetivos emocionales los modos de dominación en los subordinados y cómo se producen prácticas de infrapolítica.

### **Planteamiento teórico**

Existen una amplia variedad de enfoques desde donde se puede abordar el estudio de los temas laborales como la sociología laboral, enfoque crítico, el configuracionismo de Enrique De La Garza, el marxismo o incluso desde un punto de vista funcionalista, . Para esta investigación se toman como sustento teórico tres perspectivas: por un lado los estudios críticos de gestión; en segundo lugar perspectiva marxista tanto el trabajo de E.P. Thompson para los conceptos de clase, lucha de clases y experiencia así como el enfoque gramsciano del que se retoman los conceptos de hegemonía y subalternidad; y por último, el trabajo de James Scott y sus conceptos de discurso público y discurso oculto son utilizados en la descripción de las formas cotidianas en que se llevan a cabo las relaciones laborales.

A lo largo de este texto se irán desarrollando conceptos como hegemonía subordinación, dominación, emancipación y subjetividad para lo cual se recurrirá a teorías que utilizan elementos no neutrales de investigación como los llamados Estudios Críticos de Gestión (ECG). Estos cuestionan la figura supuestamente neutra de los actuales modos de manejo de personal a partir de las nuevas culturas laborales en la llamada sociedad del conocimiento y del trabajo inmaterial.

Aunque surgen en los años setenta como respuesta a la perspectiva funcionalista, estos estudios cobran fuerza en los años ochenta del siglo XX, con la publicación de diversos autores, como Frost (1980), quien cuestionaba el hecho de que los análisis de la época sobre las relaciones laborales eran ahistóricos y dirigidos únicamente a la conveniencia de las empresas. Esta corriente hace propia la llamada teoría crítica que deriva de “la Escuela de Frankfurt y de Habermas y su teoría de los intereses humanos, el técnico, el práctico y el emancipatorio” (Chavira, 2011, pp.21-22).

Una de las características de los Estudios Críticos de Gestión es el hecho de que pueden agrupar distintos enfoques epistemológicos, sin embargo, Fournier y Gray destacan tres grandes categorías: “no están enfocados en el desempeño empresarial, desnaturalización de los supuestos o consideraciones de la gestión convencional y están dotados de reflexividad” (Chavira, 2011, pp.21-22). Además, adoptan elementos de la sociología clásica, el marxismo y las teorías de proceso de trabajo, incluso, elementos de Foucault cuando hablan del ejercicio de poder al interior de los espacios de trabajo. En ese sentido se retomarán elementos que van desde las posiciones más clásicas a las posmodernas. Habría que señalar que es con estas últimas con las que se relaciona a la teoría crítica con mayor frecuencia.

Se hace referencia al poder, al control y la inequidad y una crítica permanente al modo gerencial dominante. Se plantean asimetrías en las relaciones sociales de producción que buscan desvelar los objetos y dispositivos de la dominación y se aborda el concepto de división del trabajo y de gestión de los recursos no como un aspecto técnico únicamente, sino a partir de los conceptos anteriormente mencionados, e incluso, agregando el concepto de emancipación desde la ya mencionada teoría crítica de la Escuela de Frankfurt. Tanto el uso de los conceptos de E.P. Thompson como de los Estudios Críticos de Gestión se justifica debido a que permite resaltar los elementos subjetivos que se encuentran presentes en el proceso de trabajo como lo son las emociones, el stress y desgaste físico.

El uso que hago de la propuesta conceptual de experiencia de clase de E.P. Thompson que se complementa con las ideas de Gramsci y Scott de subalternidad, de dominados y subalternos ayudan a generar la clasificación de las prácticas infrapolíticas que se muestra en el último capítulo.

## **Hipótesis**

La investigación de tipo cualitativa se encuentra atravesada por la experiencia laboral propia al haber laborado en diferentes contact centers de forma intermitente entre 2003 y 2017, que sí bien por sí sola no es suficiente, ya que como menciona Restrepo “el hecho de ser sujeto de una cultura no hace a ese sujeto más reflexivo sobre esta cultura” (Restrepo, 2016 p.28) ha permitido el diseño y planteamiento de una hipótesis explicativa que se tratará de comprobar, sumando técnicas e instrumentos metodológico-investigativos seleccionados para dar orden y narrativa a la problemática que se plantea permitiendo ir de manera reflexiva más allá de lo familiar cotidiano en la jornada laboral. La hipótesis está compuesta por diferentes causas y efectos:

Considerando que en la etapa neoliberal el conflicto capital-trabajo ha sido contrarrestado a partir de la difusión y puesta en práctica de las nuevas formas de gestión sobre los trabajadores y de la promoción tanto de los valores como de la cultura empresarial, ya que al aceptar este discurso se diluye el carácter antagónico de las relaciones sociales de producción disfrazándolo de cooperación entre empleados y patrones, difuminando la explotación.

**A su vez existen condiciones de altos niveles de flexibilidad y precariedad laboral lo que hace que muchos de los trabajadores de contact center tengan un segundo trabajo u otra actividad. Ello inhibe las posibilidades de organización y acción colectiva de los trabajadores; sin embargo, persisten elementos de prácticas subalternas que se manifiestan a través de actitudes individuales indirectas, intermitentes y tímidas que pueden denominarse**

**infrapolítica, que si bien no llegan a convertirse en organización colectiva o a mostrar un antagonismo de clase más directo dan cuenta de la dinámica conflictiva en las relaciones sociales de producción en estos espacios de trabajo.**

## **Caso de estudio y metodología**

La unidad de análisis es el espacio de trabajo de Grupo Nacional Provincial (a partir de ahora GNP), una empresa dedicada a los productos y derivados de seguros, ubicada al sur de la Ciudad de México. Actualmente, y desde 1972 pertenece al conglomerado denominado Grupo Bal en el que aparecen empresas como El Palacio de Hierro y Médica Móvil, entre otras. Además cuenta con fundaciones desde las que realiza donativos a través de diversos programas, destinados a ayudar a sectores de la población en condiciones vulnerables. Este grupo dice apoyarse en la integridad y la honestidad para lograr una mayor rentabilidad.

GNP es una empresa mexicana líder en su ramo y de amplio reconocimiento entre la población. Su constitución data de los primeros años del siglo XIX; pertenece a un conglomerado empresarial denominado Grupo BAL, presidido por el segundo hombre más rico de México. Posee una reputación importante sobre todo por ser una empresa nacional compitiendo con muchas aseguradoras transnacionales; en 2012 y 2014 estuvo presente en las listas de la publicación *Great Place to Work*<sup>1</sup> por lo que muchas personas desean ingresar a trabajar a esta compañía. Promueve una cultura empresarial conservadora, resaltando valores de unidad y aparece como una empresa que apoya el crecimiento de México con sus acciones.

El contact center surge a inicios de la década de los noventa del siglo pasado, ubicado en lo que se conoce como Plaza GNP en la colonia Campestre Churubusco de la Delegación Coyoacán. La empresa, sin, embargo para las contrataciones

---

<sup>1</sup> Consultese en:

[http://www.greatplacetowork.com.mx/index.php?option=com\\_jsfsearch&view=search&Itemid=332](http://www.greatplacetowork.com.mx/index.php?option=com_jsfsearch&view=search&Itemid=332)  
último acceso diciembre 2018.

derección ingreso utiliza la denominación Servicios Administrativos en Reclamaciones. Sólo a través del tiempo y del cumplimiento de los lineamientos internos se puede acceder a ser trabajador de confianza y estar registrado bajo la razón social Grupo Nacional Provincial S.A. A pesar de que no se genera un outsourcing, pues las razones sociales pertenecen al mismo grupo, sí existen diferencias en los tipos de contratación y en el tipo de prestaciones que se otorgan.

La elección de este contact center es a partir de condiciones peculiares tanto personales como de las propias características de la empresa, ya que es un caso diferente al de muchas otras empresas de este tipo que se dedicadas exclusivamente a dicha actividad y que podrían ser más representativas del sector, como Atento, Teletech o Telvista. Nos parece un caso particular pues aunque GNP incluso utiliza a estas empresas para la promoción de sus productos, cuenta con su propio contact center. Esta situación determina que existan ciertas condiciones específicas que no aparecen en otros espacios. Por esta situación tampoco se buscó realizar un estudio comparativo. Y aunque la investigación tiene una parte macroestructural, el estudio de caso, principalmente a partir de la actividad individual y después grupal, analiza, microsociológicamente fundamentos de la acción colectiva.

Al interior del contact center se realizan actividades de atención al cliente, atención al intermediario y ventas. Como tal, GNP surge en 1992, a raíz de la fusión de La Nacional Compañía de Seguros, S.A. de C.V. y Seguros La Provincial S.A. de C.V., cambiando la denominación a Grupo Nacional Provincial S.A. A diferencia de otros espacios similares de trabajo se trata de un contac center de la propia compañía, que ofrece atención al cliente, atención a servicios internos, ventas de seguros y no ofrece servicios terciarizados a otras compañías o campañas.

Este centro de trabajo cuenta con un personal aproximado de 500 personas en 30 campañas, es decir, los diferentes servicios que ofrece tanto a clientes como a su propio personal.

La campaña que se analiza es la de Autos-Agentes. Un servicio que se brinda a los agentes de ventas para el llenado de las plantillas de pólizas de seguros de automóviles, donde participan una plantilla de 30 trabajadores en promedio, en diferentes turnos de 8 am a 7 pm de lunes a sábado, en turnos de tiempo completo y medio tiempo.

Para el estudio se llevó a cabo una investigación de campo que incluyó la participación activa dentro del contact center al contratarme como operador telefónico, conversando y conviviendo con los trabajadores por un periodo de ocho meses, en jornadas de medio tiempo, que metodológicamente se aproxima bastante a la observación participante.

Ello posibilitó no sólo efectuar el análisis de situaciones grupales e individuales sino también contar con la experiencia misma de ser un trabajador de contact center lo que permite una mayor comprensión del fenómeno ya que al contratarme como un trabajador más se pueden destacar aspectos desde la narrativa de lo ahí vivido y una mayor comprensión de situaciones subjetivas. Ya que me permite vivir. Y compartir no sólo en el discurso la llamada experiencia de clase en el sentido clásico de E.P. Thompson.

Además se realizaron entrevistas semiestructuradas a diferentes trabajadores para complementar el capítulo en el que se analiza el caso de estudio.

### **Estudio de caso y características de la Unidad de trabajo**

El contact center surge a inicios de la década de los noventa del siglo pasado, ubicado en lo que se conoce como Plaza GNP en la colonia Campestre Churubusco de la Delegación Coyoacán. La empresa para las contrataciones de recién ingreso utiliza la denominación Servicios Administrativos en Reclamaciones. Sólo a través del tiempo y del cumplimiento de los lineamientos internos se puede acceder a ser trabajador de confianza y estar registrado bajo la razón social Grupo Nacional

Provincial S.A. A pesar de que no se genera un outsourcing, pues las razones sociales pertenecen al mismo grupo, sí existen diferencias en los tipos de contratación y en el tipo de prestaciones que se otorgan.

No se podría considerar una empresa donde exista una tradición de movilización sindical o de los trabajadores ya que desde su creación en 1992 solo se ha registrado un emplazamiento a huelga por “diversas violaciones al contrato colectivo de trabajo” en el año 2000<sup>2</sup> sobre todo a trabajadores foráneos y, en 2009, un conflicto por despidos injustificados<sup>3</sup>. Sin embargo no corresponden en ninguno de los casos a trabajadores del contact center. Ambas situaciones dan cuenta de procesos en donde existe desconfianza sindical pues las dos notas hacen referencia a un sindicato prepotente en el primer caso y que forma parte de la patronal en el segundo.

La empresa cuenta con una sección sindical que integra el Sindicato Nacional de Trabajadores del Sector Financiero (*Sintasefin*), que se define a sí mismo como “*una Sección con el propósito de contribuir por medio del ejercicio constante y consciente de su función sindical, al perfeccionamiento de las condiciones de trabajo, capacitación y productividad, así como de los estándares de competencia, con la finalidad de formar trabajadoras y trabajadores con un alto nivel en desarrollo laboral y personal, logrando con ello buen clima laboral en el área de trabajo.*” (Sección sindical GNP)<sup>4</sup>

El contact center cuenta con la capacidad de dar empleo a 500 trabajadores pero se encuentra siempre en una media de 420 empleados debido a la constante rotación de altas y bajas y a los periodos estacionales de productividad. Cuenta con 12 diferentes áreas, cada una de las cuales posee dos supervisores y un promedio de 32 trabajadores y el área que se estudió llamada “Autos Emisión”, la cual tuvo

---

<sup>2</sup> Consultese <http://archivo.eluniversal.com.mx/nacion/20485.html>. Último acceso diciembre 2018

<sup>3</sup> Consultese en <http://www.jornada.unam.mx/2009/02/21/correo> Último acceso diciembre 2018

<sup>4</sup> Disponible en <http://sindicatognp.com/> Último acceso 2017

un promedio de 30 empleados durante el periodo. El promedio de edad de los empleados es:

Rango de edad	Número de operadores
18-23 años	11
24-29 años	10
29-32 años	7
32 años en adelante	4

Tabla 1.1 Elaboración Propia. Datos propios.

En esta área se da servicio a los agentes de seguros; se trata de un servicio interno, por lo que no existe relación con usuarios externos. Es un servicio inbound, es decir solamente se reciben llamadas telefónicas, el operador no las realiza. También se brinda atención a través de correos electrónicos.

En el área existen dos tipos de jornada de trabajo, una de tiempo completo y otra de medio tiempo ambas de lunes a sábado. La de tiempo completo es de 9 horas con una hora de descanso y la otra de 4 horas con 20 minutos de descanso y la distribución fue la siguiente:

	Tiempo completo	Medio tiempo
Número de agentes	27	5

Tabla 1.2 Elaboración propia. Datos propios.

Se puede observar que la mayoría de los trabajadores son menores de 30 años y se emplean de tiempo completo.

No se podría considerar una empresa donde exista una tradición de movilización sindical o de los trabajadores ya que desde su creación en 1992 solo se ha registrado un emplazamiento a huelga por “diversas violaciones al contrato colectivo de trabajo” en el año 2000<sup>5</sup> sobre todo a trabajadores foráneos y, en 2009, un conflicto por despidos injustificados<sup>6</sup>. Sin embargo no corresponden en ninguno de los casos a trabajadores del contact center. Ambas situaciones dan cuenta de procesos en donde existe desconfianza sindical pues las dos notas hacen referencia a un sindicato prepotente en el primer caso y que forma parte de la patronal en el segundo.

La empresa cuenta con una sección sindical que integra el Sindicato Nacional de Trabajadores del Sector Financiero (*Sintasefin*), que se define a sí mismo como “*una Sección con el propósito de contribuir por medio del ejercicio constante y consciente de su función sindical, al perfeccionamiento de las condiciones de trabajo, capacitación y productividad, así como de los estándares de competencia, con la finalidad de formar trabajadoras y trabajadores con un alto nivel en desarrollo laboral y personal, logrando con ello buen clima laboral en el área de trabajo.*” (Sección sindical GNP)<sup>7</sup>

La elección de este contact center es a partir de condiciones peculiares tanto personales como de las propias características de la empresa, ya que es un caso diferente al de muchas otras empresas de este tipo que se dedicadas exclusivamente a dicha actividad y que podrían ser más representativas del sector, como Atento, Teletech o Telvista. Nos parece un caso particular pues aunque GNP incluso utiliza a estas empresas para la promoción de sus productos, cuenta con su

---

<sup>5</sup> Consultese <http://archivo.eluniversal.com.mx/nacion/20485.html>. Último acceso diciembre 2018

<sup>6</sup> Consultese en <http://www.jornada.unam.mx/2009/02/21/correo> Último acceso diciembre 2018

<sup>7</sup> Disponible en <http://sindicatognp.com/> Último acceso 2017

propio contact center. Esta situación determina que existan ciertas condiciones específicas que no aparecen en otros espacios. Por esta situación tampoco se buscó realizar un estudio comparativo. Y aunque la investigación tiene una parte macroestructural, el estudio de caso, principalmente a partir de la actividad individual y después grupal, analiza, microsociológicamente a partir de la observación y notas de campo fundamentos de la acción colectiva.

## **Metodología**

El método de investigación se divide en dos ámbitos: por un lado, el análisis cuantitativo sobre el trabajo inmaterial y outsourcing que se desarrolla en el siguiente capítulo. También se hace uso de estadísticas que sirven para dar contexto a un análisis macro por un lado del crecimiento del sector servicios en México profundizando posteriormente en la situación en que se desarrollan los contact centers en nuestro país para dar cuenta de su papel en dicho sector. Se toman como referencias las estadísticas proporcionadas por el INEGI y por el Instituto Mexicano de Teleservicios. Por el otro lado se encuentra la investigación etnográfica realizada durante siete meses en los que se participó como un trabajador más de la empresa ello permitió la llamada “descripción densa” a la que se refieren autores como Gruber o Gertz para “...descubrir las estructuras conceptuales que informan los actos de nuestros sujetos, lo dicho del discurso social...” (Gertz,1973:37). En ese periodo se identificaron y registraron diversos eventos centrados en el análisis de la estructura simbólica discursiva de las relaciones mando-obediencia (o de poder), el discurso empresarial y la forma en que el trabajador lo reproduce o no, a las críticas del discurso dominante sean éstas subalternas o no, las condiciones socioeconómicas externas de los trabajadores y cómo inciden en la actividad laboral.

La interpretación y la observación participante se complementa con entrevistas no dirigidas. Se recogieron cuatro testimonios de trabajadores bajo el formato de entrevista semiestructurada, esta selección también se hizo de forma aleatoria. La

entrevista se diseñó bajo las mismas variables que se emplearon para la observación participativa. Se trabajó a partir de conceptos nominales los cuales serán utilizados como indicadores de estados o situaciones de las relaciones sociales de producción o situaciones concretas relativas a los sujetos o a la organización. Basando el análisis principalmente en las acciones e interacciones de los trabajadores, usuarios, supervisores y la empresa.

El nivel de simulación y manejo de las emociones en el discurso público es un proceso personal sin embargo este se encuentra atravesado por las reacciones de los operadores telefónicos a los estímulos y niveles de presión y stress del propio contexto a los que se expone durante su jornada de trabajo. Utilizando las propuestas de James Jasper (2012) y agregando una cuarta columna denominada participantes, es decir con quienes se analizaron las interacciones, se puede exponer la siguiente tabla resumen:

<b>Emociones</b>	<b>Objetivo de las emociones</b>	<b>Sentido de la emoción</b>	<b>Participantes</b>
Temor, sorpresa, tristeza, rechazo, ira, esperanza, alegría y aceptación	Reputación	Positivo y negativo	Empresa Supervisores Operadores Usuarios
	Vínculo		
	Impacto		
	Centrar la atención		
	Radicalización retórica		
	Solidaridad colectiva		

Tabla 1.3. Elaboración propia a partir de la propuesta de Jasper (2012)

Así, por ejemplo, en las interacciones simuladas o genuinas que se presentan en situaciones de discurso público, lideradas por emociones para ganar aceptación entre los supervisores tendremos la siguiente combinación:

<b>Emociones</b>	<b>Objetivo de las emociones</b>	<b>Sentido de la emoción</b>
Aceptación	Reputación Vínculo Impacto	Positivo

Tabla 1.4 Elaboración propia. Datos propios.

Estas combinaciones de emociones dan como resultado posiciones discursivas y actitudes de los trabajadores, en especial frente a las decisiones operativas y de cuestiones normativas que tomen sus superiores, que es lo que finalmente se busca analizar en este texto.

Para organizar y exponer de mejor forma estas emociones se enmarcan en cuatro dimensiones, que se exponen en la siguiente tabla, en las que los discursos y actitudes de los trabajadores pueden aparecer y que se vinculan sus ámbitos de socialización tanto dentro como fuera del espacio laboral. Lo que ayuda a reforzar el vínculo entre lo teórico y lo práctico de la investigación:

<b>Relaciones y prácticas estudiadas</b>	<b>Relaciones laborales observables</b>	<b>Interrelaciones y subjetividad individual</b>	<b>Dinámicas Sociofamiliar</b>
--	---	--	--------------------------------

<b>Hegemonía/Dominación</b>	Organización y control del proceso del trabajo. Lineamientos internos Cultura Laboral Prácticas y condiciones laborales	Forma de relacionarse con sus compañeros Forma de relacionarse con sus superiores	Situación macroeconómica.
<b>Interacciones en el discurso público</b>	Prácticas de reproducción del discurso dominante al interior de la empresa. Importancia del trabajo en la vida cotidiana	Compromiso con la empresa	Prácticas de reproducción o cuestionamiento del discurso dominante al exterior de la empresa

<b>Subalternidad/Antagonismo</b>	Prácticas y acciones de rechazo o aceptación a la organización del proceso de trabajo. Prácticas y acciones de rechazo al trato recibido de los superiores. Sentimiento y sentido de explotación	Construcción de un sentimiento antagónico respecto a la empresa	Rechazo a la cultura y política laboral macro
<b>Influencias externas e intereses personales</b>	Introducción en el ambiente laboral de prácticas y discursos provenientes del exterior como aprendizajes o condicionantes materiales o situaciones personales.	Formación de Áreas de interés laboral para desarrollarse Trayectoria laboral	Tradición o pensamiento de la familia sobre el trabajo Estrategias económicas del núcleo familiar. Trayectorias laborales familiares

Tabla 1.5. Elaboración propia.

De esta forma, los conceptos, las emociones, las relaciones e interacciones quedan vinculados con las experiencias de vida y de trayectoria laboral de los trabajadores, haciendo que estos elementos no se encuentren cerrados a una definición completamente teórica sino que sean determinados por la experiencia y la práctica. Por ello es necesario tener en cuenta los contextos micro y macroestructurales.

A continuación se explica más detalladamente cada uno de estos conceptos y la forma en que se investigó, cuyo objetivo es entender a partir de la dinámica de observación cotidiana del trabajo, cómo interactúan, para darnos cuenta de las posibilidades de organización y práctica política de los operadores telefónicos y de la construcción de los significados de sus acciones.

Las relaciones sociales de producción se encuentran vinculadas a estructuras y prácticas de dominación y resistencia que producen escenarios en que los participantes reaccionan de formas diversas. Al respecto Ruiz señala que “Para cada sujeto el entorno lo forma el objetivo de su propio proceso previo interrumpido más el otro con el suyo. El objetivo de cada uno es hacer prevalecer su propio objetivo sobre el de otro” (Ruiz, 1994, p.78). Es decir, el dominador buscará permanentemente hacer valer su posición, mientras que el dominado dirigirá sus acciones a matizarla, disminuirla o en su momento a eliminarla. Habría que aclarar que todos los comportamientos y situaciones que observados se estudian en forma de tendencias, ya que no podríamos afirmarlos de manera categórica para alguna otra situación.

El análisis se centró en las relaciones que se presentan durante la jornada laboral entre supervisores y subordinados y entre subordinados y las actitudes individuales y colectivas que se adoptan. Así mismo se analizó cómo se ven afectadas por el orden del proceso de trabajo, la conformación del espacio laboral, por la tecnología y las herramientas utilizadas, las condiciones laborales, y los lineamientos y estrategias de gestión de los recursos.

### **¿Cómo se analizaron las relaciones de poder?**

Se tienen en consideración los diferentes mensajes de la empresa en los que se proponen valores y prácticas que se difunden a través de diferentes medios a los que tiene acceso el trabajador como pantallas electrónicas, boletines electrónicos, carteles, cursos presenciales, con el fin de que adopte estas ideas y hábitos para reproducir el discurso empresarial.

Se tomaron en cuenta para ello situaciones en espacios de capacitación, la presencia de mensajes en espacios de trabajo, en comunicaciones vía electrónica o en papel, y se exploraron las reacciones ya fueran de aceptación, de rechazo o de indiferencia a través de conversaciones informales que se registraron desde la observación militante y el tema fue también analizado en las entrevistas realizadas. Asimismo, se consideró que las diferentes reacciones eran influenciadas por un condicionamiento exterior proveniente de aprendizajes externos y anteriores.

### **¿Cómo se analizaron las reacciones y las emociones?**

En este caso se encuentran involucrados los diferentes actos derivados de las interacciones entre trabajadores y entre trabajadores y supervisores. Sobre todo se consideran situaciones en las que influyen las jerarquías, la toma de decisiones vinculadas al proceso de trabajo y aquellas que hacen surgir en el trabajador emociones de aceptación y de rechazo. En este estudio las reacciones y emociones de aceptación generalmente estarán ligadas a los procesos subjetivos enmarcados en la construcción simbólica de las acciones de los trabajadores registradas a través de la observación participante y la entrevista no dirigida. Por el contrario las reacciones y emociones de rechazo se vincularon con los procesos del discurso subalterno. A efectos de distinguir las también se toman en cuenta las reacciones y emociones positivas y las reacciones y emociones negativas. A diferencia de las emociones de aceptación y de rechazo, las emociones positivas y negativas pueden referirse a procesos más ligados con el proceso de trabajo y la relación con los usuarios del servicio.

### **¿Cómo se analiza la actuación y el discurso público?**

En tanto se relaciona con la cultura y el discurso empresarial la actuación en el ámbito público se analiza a partir del grado de aceptación de dicho discurso lo que se refleja en las prácticas cotidianas dentro y fuera del contact center. Ello se asocia fuertemente con las reacciones y emociones de aceptación y con las acciones que

derivan de ello. Se puede tratar tanto de acciones individuales como colectivas, públicas o privadas, en las que se replican sin algún tipo de crítica o señalamiento las normas, valores y prácticas de la empresa tanto al interior como fuera de ella, posibilitando la reproducción del discurso hegemónico. Se toman en cuenta las interacciones entre trabajadores, supervisores, empleadores y los usuarios.

### **¿Cómo se analiza el discurso y la práctica de infrapolítica subalterna?**

El discurso subalterno se analiza en las reacciones y emociones y en sus acciones relacionadas de rechazo al orden establecido por la cadena de mando-obediencia, a las decisiones tomadas por los superiores en torno al proceso de trabajo o medidas ligadas a los lineamientos internos ya sea de supervisión o de los horarios de la jornada laboral, como horas o días de descanso. Es decir las decisiones que implican control sobre los diferentes procesos. En este caso se toman en cuenta las interacciones entre supervisor y operador telefónico, y entre los mismos operadores. Estas situaciones también pueden ser individuales o colectivas pero generalmente suelen ser privadas o estar disfrazadas, incluso puede tratarse de pequeños boicots sin que se llegue necesariamente a la confrontación o a la organización o al menos a un acuerdo mínimo entre un par de operadores.

En este sentido, entonces, existen tres características que definen en nuestra investigación:

- a) La experiencia misma de ser un trabajador de call center durante siete meses, en lo que bien podría denominarse una investigación militante, para desde ese contexto configurar el análisis de la situación laboral de los trabajadores desde un primer plano. Participar de este modo como señala Fals Borda facilita y permite romper la tradicional relación sujeto-objeto y “establecer una relación simétrica de equivalencia” (Fals Borda, Brandao 1987: 4) experimentando las mismas situaciones y condiciones de los trabajadores. Esta cuestión por la que en algunas situaciones, el texto adquiere ciertos rasgos narrativos, sobre todo de acontecimientos que resultan relevantes.

b) Un trabajo etnográfico de observación participante haciendo registro escrito a través de un diario de campo; cuya información se sistematiza en las tablas de los capítulos II y III. Existe una diferencia con respecto a la primera situación, ya que aquí actuando como testigo se registran y se analizan diversas situaciones, interacciones y reacciones de los trabajadores sobre todo en las que se manifestaron tensiones en la relación mando-obediencia, así como emociones y acciones de resistencia y donde se presentó un discurso subalterno individual o colectivo. Se genera información descriptiva desde la perspectiva de los trabajadores.

c) La entrevista semiestructurada permite un acercamiento individual más profundo para conocer las diversas circunstancias por las que los trabajadores atraviesan, conocer cuál es su percepción de la cultura laboral, su entorno cuáles son sus motivaciones, porque aceptan o rechazan las condiciones laborales en las que se encuentran. Se refuerza la interpretación de las prácticas y acciones para lograr una mayor comprensión de su significado.

Una vez introducidas las principales razones por las cuales considero importante esta investigación y a su vez las cuestiones metodológicas que se emplearan, en el siguiente capítulo planteo los principales conceptos y recursos teóricos que dan contexto al caso de estudio que se presenta.

## **Los estudios críticos de gestión y el tratamiento de la subalternidad y subjetividad**

En este capítulo se exploran y desarrollan las diferentes categorías teóricas y metodológicas que se emplearán a lo largo de la presente investigación. La primera parte enfocada en la exposición de la postura crítica de este escrito frente al neoliberalismo y las posturas teóricas que normalizan el orden de la división del trabajo capitalista.

En la actualidad la forma de producir a nivel global se ha vuelto más salvaje y ha acelerado sus ciclos de reproducción respecto a la edad de oro de la industria y el obrero clásico durante el siglo XX. La conformación del mundo laboral cuenta con una fuerte influencia derivada del paquete de políticas que desde los años setenta se conoce como neoliberalismo. El ascenso del neoliberalismo como proyecto mundial se consagra con la llegada al poder de Thatcher y su alianza con Reagan en los años setentas del pasado siglo<sup>8</sup>. A partir de ese momento da inicio una serie de modificaciones en los países centrales contra las conquistas de los trabajadores de las décadas anteriores durante el llamado Estado de Bienestar, en la época de posguerra.

El neoliberalismo surge como una ideología de la clase dominante, que privilegia los intereses de las empresas y el mercado por encima de las necesidades de los trabajadores y que surge como respuesta a la caída en los niveles de ganancia que presentaba el modelo keynesiano por lo que implicó también una reconfiguración del modo de producción. David Harvey señala que es “una teoría de prácticas político-económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano, consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo, dentro de un marco institucional

---

<sup>8</sup> Caño, A. “La alianza Thatcher-Reagan definió el final del siglo XX”  
[https://elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365435099\\_433955.html](https://elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365435099_433955.html)

caracterizado por derechos de propiedad privada, fuertes mercados libres y libertad de comercio” (Harvey, 2007, p.6).

Tanto Eagleton (2005) como John Thompson (2002) se refieren a ideología en el sentido que legitima y unifica criterios y valores relacionados con una clase o sistema dominante, en este caso la capitalista, a partir de un esquema discursivo o de pensamiento. Eagleton propone diferentes categorías -la promoción de creencias y valores afines, la naturalización y universalización de estos valores y relaciones, la denigración de ideas desafiantes, excluyendo y oscureciendo la realidad social a conveniencia- para identificar esta práctica de producción simbólica que permite la reproducción de un modelo de dominación.

En términos culturales, sobre todo a partir del debilitamiento y posterior caída del socialismo real en los años ochenta del siglo XX, el neoliberalismo se vuelve más que un conjunto de políticas y prácticas economicistas: se convierte en una forma de racionalidad<sup>9</sup>. En el presente trabajo nos adherimos a la postura de Gago quien asume una postura foucaultiana en el sentido de entender el neoliberalismo como gobernabilidad definiéndolo como “un conjunto de saberes, tecnologías y prácticas que despliegan una racionalidad de nuevo tipo que no puede pensarse sólo impulsada desde arriba” (Gago, 2015, p.22). Dada la falta de un contrapeso, el poder del discurso neoliberal provoca un efecto tal de subjetivación que es producido y reproducido ya no sólo por las élites dominantes sino que volviéndose también un modo de vivir, hacer y sentir en el que prevalecen posturas individuales, competitivas y relaciones en forma de contrato, que buscan siempre el beneficio personal de aquellos a los que se denomina sujetos subalternos. Asimismo, con Laval y Dardot podemos constatar esta afirmación cuando se refieren “la existencia entre los individuos de relaciones interesadas” (Laval, 2013: 330) generadas a partir

---

<sup>9</sup> En dicha racionalidad predominan dentro de la política, las instituciones y los marcos jurídicos los valores del mercado y de las empresas en busca de una mejora constante en la productividad y de la máxima ganancia.

de un discurso que homogeneiza a los sujetos desde una postura utilitarista empresarial.

Tanto la ideología como las relaciones neoliberales privilegian la competencia entre empresas y entre capitales para la conquista tanto de los mercados existentes como de nuevos mercados. Ello da lugar a un discurso que busca “hermanar” a patrones y trabajadores en la lucha contra los competidores. Este discurso va minando la lucha de los trabajadores pues la lucha de clase se desdibuja en beneficio de la supervivencia de la empresa.

Al respecto, Ellen Meiksins señala que “la clase trabajadora es, paradójicamente, dividida aún más por la competencia entre las empresas en la cual los trabajadores son llevados a verse como aliados de sus explotadores en contra de sus competidores” (Meiksins, 2001, p.89). Esto es consecuencia de la facilidad que brindan las nuevas tecnologías para la movilidad de los capitales, así como de la constante búsqueda de reducción de costos principalmente a partir de bajos salarios. Algunas de las principales banderas que promueve dicha ideología son el libre mercado, la competitividad y la globalización. En términos concretos esto implica una fuerte transformación del papel del Estado como regulador de la economía principalmente como distribuidor de la riqueza lo que significa un retroceso en cuanto a los avances logrados en políticas sociales y derechos laborales, así como la privatización de las instituciones públicas.

Es innegable que dentro de este contexto la forma en que se relacionan los diferentes actores que intervienen en la producción se ha visto afectada. Ello ha generado un sinnúmero de conflictos ya que, además, desde su instauración implicó en muchos casos el uso de la fuerza y el derramamiento de sangre, incluyendo golpes de Estado y el derrocamiento de diversos gobiernos populares en América Latina. En respuesta se realizaron diversas defensas -que comprenden desde el genuino sindicalismo, organizaciones de campesinos hasta la práctica de guerrillas y levantamientos indígenas- de los derechos ganados sobre todo durante el Estado

de Bienestar sin embargo, el conjunto de prácticas neoliberales se ha abierto paso en la mayoría de los ámbitos de la vida<sup>10</sup>, no sólo como política económica y es como se entiende en este escrito.

La postura de los Estudios Críticos de Gestión (con autores como Alvesson, Fourier, Chavira, Gray, Fernandez Rodriguez entre otros) confronta esta condición individualizante y racionalizante del neoliberalismo en un sentido más macro y estructural, con una crítica a su perspectiva de desarrollo siempre hacia adelante, la racionalidad como una forma de vida y el hecho de privilegiar a los empresarios e inversionistas por encima de trabajadores y comunidades. En especial la crítica se hace a la propuesta de globalización neoliberal como una forma que siempre da una ventaja al mercado y a “la interdependencia de relaciones comerciales en favor de Occidente” (Banerjee, 2009, p.189).

En este primer capítulo me propongo exponer y justificar la selección de dicha herramienta teórica que emplearemos lo largo del texto en la descripción y análisis que se realiza sobre las y los trabajadores de contact center. Es necesario precisar algunas consideraciones propias para hacer énfasis en aspectos relevantes para la lectura del texto:

- 1) En primera instancia, la construcción de las relaciones sociales de producción en el capitalismo, como lo conocemos en nuestros días, así como sus modificaciones en el tiempo es el resultado de una tensión antagónica entre dominados y dominadores.
- 2) Esta tensión se ha desarrollado de manera heterogénea en las diferentes fases dependiendo tanto de factores objetivos y subjetivos como de los diversos grados de consenso en torno a la ideología dominante entre la población subordinada

---

<sup>10</sup> Vease por ejemplo la entrevista a Laval y Dardot titulada “El neoliberalismo es una forma de vida, no sólo una ideología o una política económica”. Disponible en [https://www.eldiario.es/interferencias/neoliberalismo-ideologia-politica-economica-forma\\_6\\_312228808.html](https://www.eldiario.es/interferencias/neoliberalismo-ideologia-politica-economica-forma_6_312228808.html)

- 3) En tercer lugar, al hacer referencia a los aspectos técnicos, se señalan no sólo los avances tecnológicos objetivos que impactan la productividad sino también la forma en que se gestionan las subjetividades en el espacio laboral.
- 4) En específico, se resalta el hecho de que las técnicas de gestión y administración al interior de la empresa contienen un trasfondo ideológico que busca la reproducción de la dominación.

En relación con este último punto es necesario adoptar una posición crítica que, por un lado, cuestione el desarrollo e implementación de las técnicas de gestión y, por el otro, ponga al sujeto como elemento principal, incluso por encima de las condiciones objetivas de producción debido al desdibujamiento que hace la ideología dominante hace sobre las relaciones antagónicas en el trabajo y a la normalización de las coerciones y presiones del capital sobre el trabajo. Aunque en las ciencias sociales, en particular a lo largo del siglo pasado, se han desarrollado diferentes enfoques sobre el abordaje de los temas relativos al trabajo, que abarcan desde el marxismo y la sociología laboral, hasta perspectivas administrativas y gerenciales.<sup>11</sup> Aunque importantes estos análisis hacen énfasis en las estructuras objetivas lo que deja de lado a los sujetos y sus experiencias de vida, con sus diversos tonos y posiciones acerca de los espacios de trabajo y la jornada laboral, por ello el énfasis en el uso de los estudios críticos para esta investigación

Se pueden encontrar planteamientos críticos como los de la corriente marxista en la que se hace explícita la relación de extracción de plusvalor o posiciones clásicas, que estudian el trabajo desde una posición supuestamente neutra.<sup>12</sup> Ligadas a estas últimas se encuentran las perspectivas, conocidas también como gerenciales y de administración del trabajo, que se condensan en diferentes manuales de management o de administración, han divulgado que las técnicas y prácticas administrativas, de gestión y de planeación se diseñan y ejecutan de forma neutral,

---

<sup>11</sup> Se pueden revisar las obras como autores como Enrique de la Garza Toledo, Moishe Postone, Harry Braverman en las cuales se hace énfasis en los cambios en las condiciones objetivas de producción.

<sup>12</sup> Por ejemplo se puede revisar Wage and Hour Law de Chester Hanvey que hace un análisis de los niveles basándose en cuestiones únicamente legales.

favoreciendo el desarrollo y el flujo de la actividad laboral. En esta corriente difícilmente se habla de dominación y subordinación, de la extracción del plusvalor, y por lo mismo, la explotación del trabajador queda totalmente invisibilizada dentro del proceso productivo, a partir del hecho que todo se reduce a elementos técnicos y cuantitativos.

Los estudios críticos de gestión surgen con el objetivo teórico de señalar esta situación al momento de analizar las condiciones y las transformaciones ocurridas en el mundo de los trabajadores. Su origen tiene lugar en el encuentro de los diversos puntos de vista de académicos y teóricos marxistas, del *management* y de la sociología del trabajo cercanos a la teoría crítica, a principios de los años noventa en Inglaterra. Retoman elementos del análisis previamente realizado por Coriat (1993), Braverman (1974), diversos teóricos del marxismo crítico, y de la propuesta de teoría crítica de la escuela de Frankfurt. En este sentido la gestión y la cultura empresarial no son neutrales, sino que contienen un trasfondo político que oculta las relaciones de explotación: Las propuestas de gestión empresarial se entienden como parte de una serie de estrategias generadas para reproducir el modelo de dominación en los espacios de trabajo. Lo mismo sucede con la cultura empresarial que se utiliza para universalizar un discurso en el que los valores de los dominadores tiendan a coincidir con los de los subalternos.

Otro punto importante de los estudios críticos de gestión es el hecho de que a diferencia de otros enfoques más tradicionales, además de analizar la parte objetiva del proceso productivo tienen en cuenta los elementos subjetivos-emocionales. Es decir a la forma en que los trabajadores viven, experimentan, sienten y reaccionan a las diferentes situaciones que viven en el día a día de cada jornada, considerándolo un elemento en la conformación de la figura del trabajador.<sup>13</sup> En

---

<sup>13</sup> Peter Fleming y M. Mandarini en TOWARDS A WORKERS' SOCIETY? NEW PERSPECTIVES ON WORK AND EMANCIPATION Por ejemplo rescatan el sentido ontológico del trabajo y su importancia para el análisis de la realidad social desde el análisis marxista y enfatizan el escepticismo respecto al gerencialismo neoliberal. Alvesson, Mats. The Oxford Handbook of Critical Management Studies (Oxford Handbooks) (p. 328). OUP Oxford. Edición de Kindle. (2009)

nuestro trabajo esta parte es fundamental ya que se analizan las diversas reacciones del trabajador frente a los diferentes momentos, vivencias y tensiones cotidianas de la jornada laboral.

Una de las principales características señaladas por autores como Braverman y Coriat, retomando los análisis de Marx acerca de la separación entre trabajo manual e intelectual, cuando analizaban las primeras formaciones del capitalismo industrial a comienzos del siglo XX es el hecho de que para que fuera posible llevar a cabo las transformaciones en el proceso de trabajo era necesaria la separación de la actividad intelectual y el conocimiento pleno de todo el proceso de producción. Con ello se logró que tanto la toma de decisiones y el diseño del proceso fueran exclusivos del nivel gerencial. Los niveles administrativos y de planeación operan la racionalización del trabajo empleando diferentes técnicas y herramientas de observación y medición de tiempos y movimientos, presumiendo que se trata de algo que beneficia de manera general al conjunto de los participantes del proceso de producción. Esto es fuertemente cuestionado por los estudios críticos de gestión y constituye la piedra angular de su conformación.

La condición de separación entre el diseño de la producción y los trabajadores implica la imposición de un ritmo de producción a estos últimos por parte de la gerencia, previendo las sanciones correspondientes en caso de no cumplirse. Surge entonces la pregunta: ¿cuál es el mecanismo para lograr que el trabajador acepte laborar bajo estos esquemas?

La respuesta es que para que sea posible lograr que estas posiciones permeen en los trabajadores se hace uso de ciertos valores universales, que en forma de decálogo, son promovidos desde la fábrica y en los medios de comunicación a los que la clase dominante tiene acceso y control. Semejante difusión de los valores también viene acompañada de ciertos cambios técnico-organizativos -que veremos más adelante- pero que adoptan escenarios más flexibles y amigables que enfatizan la suavización e invisibilización de la relación mando-obediencia.

“Normalmente” la sociedad ve con buenos ojos los avances tecnológicos considerando que traerán beneficios. Lo mismo sucede generalmente con las ideas, las mejoras en los diseños de los procesos organizacionales, en las formas en que se administran los recursos dentro de las empresas o las formas de toma de decisiones. Sin embargo, el análisis de la cultura empresarial y de las nuevas formas de gestión al interior de las organizaciones desde la perspectiva de los estudios críticos permite entenderlas como una tecnología, como un elemento técnico no neutral al cual recurren las empresas para lograr mejoras en el proceso de trabajo. Así, en este documento, la técnica se considera una forma de control social como pueden revelar los estudios de Coriat (1993) sobre el taylorismo y fordismo en los que se puede ver la trascendencia más allá de la fábrica de estas formas de producción.

De esta manera, los elementos señalados abren la posibilidad de analizar las relaciones en el trabajo como relaciones dinámicas y en tensión, existiendo una búsqueda intermitente de emancipación por parte de los trabajadores. Por lo que también en esta corriente es importante señalar y criticar la forma en que es construido el poder dentro de las organizaciones así como la forma en que se crea y se mantiene un consenso en torno a su uso hegemónico.

Las teorías organizacionales y de gerencia son herramientas que permiten a las empresas mantener el control sobre los procesos de trabajo, cuestión de suma importancia, como lo demostró Taylor al iniciar la administración moderna en el siglo XX y lo constatan los estudios de Coriat (1993) y Braverman (1973): nada es tan importante como arrebatarse el control de la producción a los trabajadores comenzando por la fragmentación de la producción. En este tipo de administración es indispensable contar con un consenso.

Los estudios críticos hacen entonces una desnaturalización de la racionalidad productiva, es decir, hacen una profunda crítica a la naturalidad con la que las

teorías del management apoyan la segmentación y la racionalización de las actividades partiendo de un supuesto avance siempre positivo de la ciencia y su introducción en los centros de trabajo. Con ello, como se desarrolla, más adelante se analiza la introducción de técnicas y tecnologías de informatización y automatización del trabajo como un elemento que beneficia en gran medida al capital y no necesariamente al trabajador.

## **La tensión de clase en la nueva economía. El dominio y subalternidad en el paso del trabajo material al inmaterial.**

La búsqueda de mayor ganancia en los métodos productivos ligados al periodo de posguerra 1945-1973 generó procesos expansionistas del capital a partir de la división internacional del trabajo. Esto se vio reflejado en las estrategias realizadas como la localización global o en la creación de economías regionales que facilitarían e impulsarían los intercambios comerciales, acelerando los flujos económicos. Dichas estrategias de expansión y aceleración dependen de elementos tecnológicos para realizar las transacciones. En ese punto es el elemento informático el que renovó estos ciclos gracias, principalmente, a la automatización de la producción y la introducción de la telefonía y la fibra óptica que aceleraron los intercambios de información y la producción intangible, y sobre todo la creación de una red de redes que permite la conexión entre diferentes nodos de producción y de capital.

La etapa de despliegue del modelo neoliberal es la que más beneficios obtiene de los acelerados adelantos tecnológicos de los años ochenta en adelante especialmente de los informáticos y de comunicación. Estos condicionaron la reconfiguración del patrón de acumulación y mundialización del capital ante la anterior preponderancia del capital productivo invertido en los sectores primarios y secundarios, se va deslizando hacia los sectores terciarios, principalmente hacia el sector servicios, las comunicaciones y las bolsas de valores, produciendo, en primer lugar una financiarización de las empresas y la economía y, en segundo lugar una mayor descentralización de las actividades empresariales y los procesos productivos.

Se transitó de modelos proteccionistas que buscaron fortalecer mercados e industrias internas a modelos de apertura comercial que ampliaron los mercados y las empresas transnacionales entre 1950 y 1970 y dieron paso a la globalización

comercial y a la economía de la información y la producción deslocalizada en lo que a partir de 1980 se pueden denominar empresas red.

Esta transformación de las formas productivas sin embargo no ha eliminado la existencia de las anteriores formas de producción que incluyen el taylorismo, el fordismo y el toyotismo, las cuales perduran y conviven con las nuevas tecnologías ya que siguen siendo eficaces para la extracción de plusvalor.

El taylorismo significó el nacimiento de la organización científica del trabajo y, “desde el punto de vista de las relaciones de clase, el taylorismo es un modo de producir que confisca para el capitalista mayores espacios de poder al seno del proceso laboral” (Lara, 2014, p.33) representando el inicio del estudio de los tiempos y movimientos del obrero con el propósito de reducirlos. Ello da lugar a la transformación del trabajador artesanal, con un oficio, que poseía un conocimiento completo del proceso de producción, en un obrero especializado, con “dos principios estratégicos fundamentales centrados en reconfigurar la tarea del obrero individual, su tiempo de ejecución y los instrumentos y condiciones de planificación (González, 2003, p22). Cuando se lleva a cabo la separación entre el trabajo manual y el trabajo intelectual comienzan a estudiarse los tiempos y movimientos de los trabajadores para racionalizar y segmentar las tareas por lo que el proceso de planificación pasó al área gerencial. La continua sistematización de las actividades produjo una descomposición del proceso de trabajo; con ello, la atención gerencial se enfocó en las habilidades manuales en detrimento del desarrollo las capacidades intelectuales, propositivas y creativas.

Estos cambios se realizaron con el fin de disminuir los boicots al proceso de producción por descomposturas en las máquinas causadas por los propios trabajadores o por la falta de materiales. Estas características permanecen en las nuevas formas de organización y ha significado una parte importante en cuanto al control del trabajo por parte del capitalista.

Con el fordismo el modelo de empresa americana se expandió a diferentes latitudes; constituyó la exportación del obrero-masa a otras regiones, corresponde a la época conocida como “los treinta gloriosos”, en el llamado Estado de Bienestar, y la aplicación de políticas de corte keynesiano, la época dorada del capitalismo industrial que se extendió hasta fines de los años setenta. La novedad que trajo este sistema fue la introducción del trabajo en línea o las cadenas de montaje a la fábrica. Con esto se introduce la producción en masa: desde ese momento el trabajador deja de marcar el ritmo de la producción que pasa a ser marcado por las máquinas; esto significa que “el control de los tiempos y movimientos queda en poder del dispositivo mecánico del sistema de transportadores” (González, 2003, p.32). Lara indica que “El uso de la cadena de montaje permitió que la pieza principal sobre la que recae el trabajo tuviese un movimiento uniforme y regulado” y con ello se posibilitó aún más la toma de control por parte del capital sobre los tiempos y movimientos en el proceso de trabajo. Estas condiciones como veremos más adelante se mantienen sobre todo para el caso de estudio que se analiza.

Desde mi punto de vista la característica más importante del modelo gerencial de Ford es la imposición de una fuerte disciplina sobre los trabajadores, tanto dentro como fuera de la fábrica. Esta implica la adopción de la nueva economía del tiempo, que impide al trabajador moverse de su lugar de trabajo pues la cadena de montaje es la que marca el ritmo de trabajo. Fuera de ella exigía que sus trabajadores mantuvieran una vida ejemplar alejados de los vicios y el juego; incluso, Ford llegó a mandar inspectores para que vigilaran que esto no sucediera, en especial con aquellos obreros que buscaban ascender dentro de su fábrica. Es quizá el primer modelo que significa el control no solo de los trabajadores sino también de la forma en que éstos piensan y actúan.

Sin embargo, tanto el taylorismo como el fordismo comenzaron a considerarse técnicas demasiado rígidas por parte de los especialistas en gestión para afrontar

las crisis económicas que tuvieron lugar durante los años setenta.<sup>14</sup> Tampoco tuvieron oportunidad de enfrentar la pérdida de competitividad de la economía americana pues se basaban en un esquema de creación de su propia demanda, lo que implicaba una producción fija por lo que se volvieron obsoletos y posteriormente surgieron los métodos que basan sus niveles de producción en los ritmos del mercado. Esta flexibilización de la producción se conoce como toyotismo (ohnismo) o “justo a tiempo y justo lo necesario”.

En este método el proceso de trabajo implica la reorganización de la cadena horizontal de la fábrica americana en U con el fin de permitir al trabajador operar diferentes máquinas de acuerdo con los cambios en el volumen de producción. Como en los métodos anteriores el proceso de producción es impuesto desde la gerencia, a partir del análisis de tiempos y movimientos sólo que ahora se requiere de trabajadores polivalentes capaces de adaptarse a tareas modulables y de operar diferentes máquinas. como señala Coriat con este método “lo que se busca es la eficacia del sistema en su conjunto y no la del trabajador en su puesto, como hace el taylorismo” (Coriat, 1992, p.54). Asimismo se añaden supervisores de piso que controlan los ritmos y las operaciones de los trabajadores y, a pesar de que la diversificación de tareas que puede desempeñar el trabajador es mayor, las estructuras jerárquicas de mando no se relajan en ningún momento.

Otro aspecto importante es que además de la flexibilidad del proceso de producción, el toyotismo introduce esta característica en la gestión de la cantidad de trabajadores contratados; es decir, el sistema cuenta con la capacidad de disminuir o aumentar la mano de obra en el momento en que se modifique la demanda. Nuevamente retomando a Coriat, explica que “mediante una flexibilidad de las tareas asignadas no sólo se obtiene una gran flexibilidad cualitativa de los montajes (en función de la naturaleza de los productos solicitados y por fabricar) , sino también una mayor productividad; cuando hay una demanda decreciente, se emplea a menos

---

<sup>14</sup> Vease por ejemplo DE LA GARZA, ENRIQUE (1992). "La polarización del aparato productivo en México", *Revista El Cotidiano*, 46, marzo-abril, Eon.

trabajadores” (Coriat, 1992, p.55). En este sentido a medida que este modelo avanza lo hace la contratación temporal de trabajadores.

Tratándose de una de las técnicas más usadas en el capitalismo la “flexibilidad” ha permeado de manera trascendental las prácticas empresariales convirtiendo los modelos de empresa flexibles en una regla de la competitividad capitalista. La flexibilización se incorpora a las empresas tanto en la forma y cantidades de producción -a partir de la constante búsqueda de reducción de costos productivos y el incremento de las ganancias- como en la forma de contratación y disposición de la mano de obra.<sup>15</sup>

La separación de la planificación, la vigilancia y el control de tiempos y movimientos y la flexibilidad, son tres elementos de la organización del trabajo capitalista que permanecen en lo que ha sido el gradual ascenso del sector servicios hacia una posición económica preponderante. Ello trajo consigo también un cambio en cuanto a las características de los trabajadores pues se requerían trabajadores con habilidades administrativas e intelectuales, que como vimos anteriormente con el taylorismo fueron destinadas a ser solamente de la parte gerencial.

Por ende era necesaria una mayor preparación académica y conocimientos o experiencia de las llamadas “máquinas de oficina” y comenzó a ser más difusa la separación entre trabajadores de cuello blanco y de cuello. Asimismo se volvió indispensable contar con trabajadores capaces de adaptarse a los cambios constantes de la economía. Como señala Carnoy, “Esta nueva lógica del trabajo y de la organización produce dos efectos principales: en primer lugar, los individuos o las empresas que no son capaces de funcionar en estas redes flexibles quedan gradualmente desfasados o marginados” (Carnoy, 2001, p.81).

---

<sup>15</sup> En GNP por ejemplo existen los contratos a prueba o temporales, así como una jornada de trabajo que se puede extender sin previo aviso. Cuestiones que se detallan en capítulos posteriores.

Es en el periodo de fines de los ochenta y principios de los noventa que comienza el crecimiento de las empresas de asistencia telefónica, cuyo propósito es acelerar los procesos de circulación de mercancías y acercar a clientes y empresas, un área del sector servicios que, como se verá a detalle más adelante, ha tenido un proceso sostenido a lo largo del tiempo desde su implantación.

A pesar de todas estas transformaciones propiciadas por la fibra óptica y las computadoras, la fórmula capitalista sigue siendo la misma, como señala Braverman “1) trabajadores separados de los medios de producción, 2) los trabajadores pueden disponer legalmente de su fuerza de trabajo 3) contratación de fuerza de trabajo con tal de aumentar capital” (Braverman, 1973, p.69). No sucedió lo que autores como Jeremy Rifkin (1995) vaticinaban respecto a que los avances tecnológicos liberarían a muchos trabajadores de horas de trabajo, facilitando las labores. Por el contrario la “explosión” del ciberespacio y su incorporación al trabajo, por ejemplo, las cargas de trabajo y, por tanto, la duración de las jornadas de trabajo han aumentado sobre todo para el sector servicios.

En esta etapa se hace más evidente la conexión y la diferencia entre la producción de trabajo material y trabajo inmaterial. El primero es, por nombrarlo de alguna forma, el trabajo manual tradicional, el proceso de producción de mercancías donde interviene el desgaste físico del trabajador a partir del cual se producen mercancías tangibles mientras que el plustrabajo es apropiado en forma de excedente físico de las mismas dentro de una jornada establecida de trabajo. A su vez el trabajo inmaterial hace referencia al conjunto de tareas y prácticas de los trabajadores en las que se ve involucrada la cuestión intelectual y de creación, como la producción de diseños, *slogans* o *jingles*<sup>16</sup> para campañas empresariales, en los que se paga por un producto final, generalmente intangible sin importar las horas que se hayan dedicado a dicha actividad.

---

<sup>16</sup> Lemas y canciones breves utilizadas en pautas comerciales.

Dentro del trabajo inmaterial también figuran otras actividades que se encuentran dentro del sector servicios y la atención al cliente, en las que como es evidente el producto de esas actividades tampoco es tangible.

Sin embargo respecto al trabajo inmaterial habría que hacer algunas precisiones en particular en lo que tiene que ver con a las actividades de atención al cliente que no necesariamente implican una cuestión por completo creativa, sobre todo en el contact center en el que se repiten de forma permanente una suerte de guiones preestablecidos con la información de los productos y servicios de la empresa. Al trabajador se le paga por el uso de esa información, que puede incluir hacer uso de un software, para ofrecer soluciones a las personas que llaman. Es decir implica comunicar una cierta combinación de enunciados con base en una serie de respuestas preestablecidas en guiones que se estudian y proporcionan en capacitaciones previas.

A pesar de que se pueda dar cierta creatividad en el momento de hacer las combinaciones no existe la posibilidad de crear significados o ideas nuevas como ocurre con el trabajador de mercadotecnia, ya que estas han sido previamente diseñadas, por las empresas a las que pertenece el producto o servicio. Es una suerte de recursividad de enunciados que se repiten según cuales sean las necesidades del cliente. Por lo que lo correcto sería denominarlo *trabajo comunicativo*<sup>17</sup>, como una subcategoría del trabajo inmaterial. Con esta última categorización en el contact center se da entonces un intercambio constante de información en una combinación finita de variables. Esta comunicación se puede establecer a través de un correo electrónico, un mensajero o a través de la voz en una llamada telefónica. El flujo de información es una concatenación y ordenación de palabras en un número finito de posibilidades.

---

<sup>17</sup> Este concepto se detalla en el primer anexo

Como se señaló el uso que se hace de las diferentes formas y técnicas de organizar el trabajo no son neutras; buscan la reproducción de la relación mando obediencia en la que es preponderante el capitalista.

El despliegue del control capitalista sobre el trabajo se da en dos sentidos: el primero, en el proceso de trabajo, sobre el diseño y planeación del proceso de producción. En segundo lugar sobre la forma en que se genera la relación social de producción, ya que es el capitalista quien a partir de la aparición de la administración científica del trabajo y la desprofesionalización de los trabajadores, mantiene la hegemonía y el mando, obstaculizando las formas de organización política de los trabajadores. Por organización de los trabajadores me refiero a aquellas actividades y acciones que los trabajadores realizan de forma coordinada, colectiva y antagónica a los intereses del capital para buscar la resolución de conflictos al interior del espacio de trabajo y lograr mejorar las condiciones de trabajo. Al igual que la subjetividad y la identidad entendemos que la organización de los trabajadores se encuentra influenciada por la nueva cultura laboral que mencionamos anteriormente. Aquí se va a expresar en mayor medida la relación antagónica entre capital y trabajo.

A nivel de la gerencia se implementan diferentes técnicas de control; una de ellas es la llamada “cultura empresarial” a partir de la cual se difunden las prácticas y los valores empresariales que ayuden a continuar con la generación de ganancias. Esta cultura laboral puede ser considerada como parte de los esfuerzos realizados por el sector mayor competitividad a partir de la transformación de las relaciones laborales dotándolas de fines y objetivos económicos y sociales comunes tanto a trabajadores como a patrones, técnicas en las cuales se incluye “la generación de hábitos, valores y actitudes”. (García, 1995, p.22). Con esto se busca generar un consenso colectivo positivo en relación con la forma en que se desenvuelven las relaciones en el trabajo, de manera que se vuelvan difusas las situaciones de mando-obediencia mediante la difusión de un discurso de cooperación empresarial.

Bajo esa circunstancia dentro del trabajo el control se torna transversal a las capacidades manuales (cuerpo) y a la forma en que se percibe el trabajo como relación social (ideas). Por un lado, se ejerce control a partir de la vigilancia de tiempos y movimientos y por otro en la parte cultural donde desde de la hegemonía discursiva permite controlar los ímpetus de alguna posible organización.

En el caso específico del contact center ambas categorías se encuentran presentes. La continua mejora de las computadoras ha posibilitado la introducción progresiva de softwares que permiten el monitoreo a distancia de los trabajadores: conocer sus tiempos y movimientos de forma exacta, evitar que pierdan el tiempo pudiendo manipular su computador remotamente. Además se realizan las campañas permanentes sobre el trabajo en equipo, las mejores prácticas y los mejores valores dentro de la empresa. De forma general puede señalarse que en el modo de producción capitalista la parte esencial y representativa es la apropiación del trabajo excedente y la separación del producto de su productor buscando la desaparición del trabajador artesanal y del pequeño taller con el surgimiento de la llamada administración científica del trabajo. En ese sentido encontramos cuatro fases o métodos principales de producir dentro del modo capitalista: Taylorismo, Fordismo, Toyotismo y la Nueva Economía.

En esta nueva forma de organizar el trabajo y las relaciones de mando-obediencia los estudios críticos de gestión son útiles en el sentido de que aportan la cuestión reflexiva y objetiva al análisis sin caer en juicios deterministas. Asimismo su acercamiento a la teoría marxista permite plantear elementos referentes al dominio de clase y lucha de clases. El esfuerzo de análisis que se realiza en dicha corriente teórica se concentra en gran medida en abordar cómo funciona el disciplinamiento y el control de los trabajadores a través de la cultura y el discurso empresarial. En este sentido se enfoca en encontrar cuáles son las diferentes características que posibilitan el consenso de dominación del sujeto en los espacios de trabajo, de forma que sea posible su reproducción.

A su vez, esta corriente teórica como vemos en el trabajo de Fernandez Rodriguez (2007)<sup>18</sup> sirve también para llevar a cabo un análisis macro de las condiciones laborales en la etapa capitalista neoliberal en la que nos encontramos. El análisis que hace de la organización del trabajo lo aborda principalmente desde tres enfoques: el posestructuralista; en segundo lugar, en la perspectiva de Gramsci y Foucault y; por último uno neomarxista.<sup>19</sup>

El enfoque neomarxista en los estudios críticos de gestión retoma los conceptos de experiencia de clase y lucha de clases en la forma en que los emplea el historiador E.P. Thompson(2012), como conceptos dinámicos que surgen a partir de la cuestión de la *experiencia*. Esto permite analizar los cambios ocurridos en la forma en que los propios trabajadores se relacionan entre sí dentro y fuera de la fábrica, así como el contexto en que se dan estas relaciones y en segundo lugar, los cambios en las condiciones materiales de producción, la forma en que se produce y la forma en que se organiza el trabajo.

El poder también se analiza desde una perspectiva neomarxista, entendiéndolo como “una fuerza opresiva y coercitiva que priva a las personas de libertad y la habilidad para realizar su total potencial como humanos” (Knights, 2009, p.146), dado que proviene de la relación salarial generada por la propiedad privada de los medios de producción y deviene en la usurpación del plusvalor.

Así mismo el acercamiento también se da desde las tradiciones francesas como Bourdieu y Bolstanki, e incluso de Linhart, en quienes se apoya bastante el análisis crítico de las relaciones de producción y la conformación de subjetividades en las sociedades capitalistas. El otro pilar de corriente marxista es la tradición que llega desde la llamada Escuela de Frankfurt principalmente con las ideas de Habermas.

---

<sup>18</sup> Fernández Rodríguez J. (2007) *Vigilar y Organizar Siglo XXI*

<sup>19</sup> Para referencias vease JOANNE DUBERLEY y PHIL JOHNSON en Alvesson, Mats. (2009) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (Oxford Handbooks) (p. 345). OUP Oxford.

El esfuerzo de análisis realizado en los estudios críticos de gestión se concentra en gran medida en abordar cómo funciona el disciplinamiento y el control de los trabajadores a través de la cultura empresarial. Se enfoca en encontrar cuáles son las diferentes características que hacen posible el consenso de dominación del sujeto en los espacios de trabajo. A diferencia de otros enfoques esta opción teórica incluye una diversidad metodológica es decir no existe un método de investigación definido. Sin embargo, existe una preponderancia de los análisis cualitativos alrededor de la práctica de la reflexividad, así como una crítica continua que permite cuestionar cualquier intento de determinismo teórico y afirmaciones categóricas que tiendan a la universalización.

La reflexión teórica sobre la lucha obrera y los asuntos de clase ha dejado de ser una veta a explotar a profundidad en los análisis de intelectuales y en los programas políticos y agendas de la gran mayoría de las organizaciones sociales<sup>20</sup>: Ni siquiera las grandes organizaciones corporativizadas por el Estado conservan algún eco de resonancia en la opinión de sus líderes en los medios como solían tener en los ochentas y noventas del siglo pasado, aunque sólo fuera una forma de cooptación. Dicha reflexión se ha ido reduciendo a una cuestión economicista, de aumento de salarios, quedando limitando las luchas como la reducción de la jornada laboral o las condiciones de contratación.

En este texto consideramos necesario apoyarnos en algunas definiciones de Thompson y en la perspectiva de Gramsci sobre la lucha de clases. Si bien concretamente no existe una definición de Marx sobre qué es la clase, por lo que en la tradición marxista y en sus diferentes corrientes se han realizado varios intentos para definirla y han tenido lugar grandes discusiones sobre lo que es y lo

---

<sup>20</sup> Por ejemplo Rubio Campos en su trabajo *Sindicalización y precariedad laboral en México* señala que se pasó de 132 estallidos de huelga en 1988 a 16 para 2013. RUBIO CAMPOS, Jesús. *Sindicalización y precariedad laboral en México. Región y sociedad* [online]. 2017, vol.29, n.68 [citado 2019-09-14], pp.37-75. Disponible en: <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S187039252017000100037&lng=s&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187039252017000100037&lng=s&nrm=iso)>. ISSN 1870-3925. <http://dx.doi.org/10.22198/rys.2017.68.a247>.

que no es la clase; una de ellas es la propuesta por Thompson, que es la que seguiremos.

La propuesta de E.P. Thompson es una de las más retomadas y de las más criticadas por diferentes autores. En este autor resaltan dos elementos importantes: en primer lugar el hecho de entender la clase como una relación procesual y en segundo lugar que ésta no es sólo una relación productiva sino que contiene una fuerte carga histórico-cultural a partir de la cual la subjetividad de los dominados va modificándose.

De acuerdo con Ellen Meiksins Wood (1983) la forma procesual es la forma activa en que las personas se presentan ante los procesos históricos, la forma en que viven su contexto y se forjan a través de experiencias situadas y estructurantes, condición que les permite subjetivar las condiciones materiales de forma grupal/colectiva. Al respecto señala que “El objetivo de Thompson, por consiguiente, no es el de identificar a la clase con un nivel particular de conciencia o de organización que la convierte en una fuerza política consciente, sino más bien dirigir nuestra atención sobre la clase en el proceso de convertirse —o hacerse a sí misma— en semejante fuerza.” (Meiksins, 1983, p.26)

La condición relacional aparece en el concepto como la forma en que están interconectadas las relaciones entre personas, las relaciones productivas y los hechos determinantes, y los intereses que surgen respectivamente. Meiksins apunta que: “El concepto de clase como relación y proceso enfatiza que las relaciones objetivas con los medios de producción son significativas en la medida en que establecen antagonismos y generan conflictos y luchas, moldean la experiencia sociales en formas de clase”. (Meiksins, 1983, p.95)

Para el uso de la cuestión de antagonismo es útil la teoría gramsciana, pues al conceptualizar de esta forma la clase, como procesos subjetivos de personas que se relacionan entre sí y entre grupos mediante relaciones en posiciones de

estructuras productivas determinadas por las condiciones materiales, resultantes del capital, hace posible la generalización en sí que hace con el término *subalterno*, al hablar de dominados y dominantes.

Las situaciones que los trabajadores viven a partir de la condición de dominados permiten hablar de la experiencia de clase subalterna en un sentido amplio, sin reducirla a un espacio de trabajo o a un grupo específico de trabajadores. Se trata de situaciones que viven aquellos quienes no viven del trabajo ajeno. En esta diversidad de formas en que los miembros de las clases subalternas enfrentan la dominación, ya que no se sufre la dominación de la misma forma ni el mismo tiempo ni las mismas veces; no a todos se les domina de manera homogénea. La dominación es también un fenómeno relacional y procesual, entendiéndola como algo vivo y justamente lo que lo mantiene vivo es la cuestión del proceso de dominación. Para Scott (1999) este proceso se trata de destrezas críticas de supervivencia de los subordinados.<sup>21</sup>

El proceso de dominación es entonces mantener la hegemonía sobre la otra clase a través de estrategias que, en el caso del capitalismo están condicionadas para la generación de ganancias pero no sólo pues también es necesario controlar los espacios de poder ya sean públicos o privados.

Es necesario resaltar que una de estas estrategias, -que es la que nos interesa en este texto-, tiene que ver con la ideología, con la promoción de los valores y las culturas dominantes, con la forma en que el discurso empresarial naturaliza y universaliza códigos, normas y situaciones, lo que se profundizará más adelante. Para describir la experiencia de clase y explicar el comportamiento y las diferentes expresiones de los trabajadores utilizaremos la perspectiva de James Scott sobre los discursos ocultos y la subalternidad de Gramsci. Scott entiende el discurso

---

<sup>21</sup> Scott menciona que “los subordinados que pertenecen a esas estructuras de dominación en gran escala tienen, no obstante, una vida social bastante variada fuera de los límites inmediatos establecidos” (Scott, 1999, p.10)

oculto como una forma de cobijo hacia las acciones de resistencia: “expresar la agresión contra una figura dominante sin correr riesgos, significa que esa expresión sólo sirve para sustituir –aunque no sea el mejor sustituto- el objeto central de la agresión directa.” (Scott, 1999, p.44). Señala puntualmente tres características de sobre este:

- 1) Es específico de un espacio social determinado y de un conjunto particular de actores.
- 2) No contiene sólo actos de lenguaje sino también una extensa gama de prácticas.
- 3) La frontera entre el discurso público y el secreto es una incesante zona de conflicto entre poderosos y dominados.

Generalmente se entiende a los sujetos subalternos desde la marginalidad y desde una situación de alienación bajo un mando hegemónico. En esta investigación retomo el análisis marxista al señalar elementos como la enajenación en la separación del trabajador de los medios de producción, en su completa ausencia en el diseño del proceso de producción y en la falta de autonomía en la toma de decisiones en el proceso de producción, estos tres elementos definen la condición de subordinación del trabajador en la empresa capitalista.

En este sentido es necesario plantear que en el mundo del trabajo capitalista existe una serie de redes de relaciones de poder jerarquizadas, de tal forma que determinan no sólo la forma de la producción de mercancías sino también la forma en que se reproducen estas relaciones, sus negociaciones y transacciones y la forma en que estas producen significados en los trabajadores en cuestiones como la clase, la raza y el género.

Estos grupos subalternos o subordinados se encuentran insertos en un proceso social que es la producción de mercancías, por lo que la forma en que genera sus relaciones al interior de los espacios en muchos casos esta fuertemente condicionada por estos intereses mercantilistas. Al respecto con las entrevistas estructuradas se busca analizar la perspectiva de los trabajadores en cuanto al impacto que tienen en sus emociones y subjetividad el discurso y las prácticas empresariales para conocer hasta que punto el trabajador se apropia de dichos intereses y los reproduce asumiéndolos como propios. A través de la observación y notas de campo y la experiencia del trabajador se puede analizar en el proceso de trabajo las diferentes reacciones provocadas por el binomio mando-obediencia.

Scott (1999) destaca en este tipo de grupos la existencia de una constante falta de organización, según la cual a pesar de que puedan encontrarse momentos de resistencia o descontento que dan cuenta de una noción colectiva de cierto código moral o ético acerca de una situación de abuso de poder dentro del espacio laboral ésta no es permanente o no contiene la fuerza suficiente para lograr una transformación profunda. Concretamente señala: “la realidad del poder exige que ese discurso oculto se manifieste a través de subordinados anónimos o se proteja con...formas de expresión que nunca se atreven a hablar por sí mismas” (Scott, 1999, p.188).<sup>22</sup> Es decir, incluso aunque se lograra una organización, el desequilibrio en las relación de poder obliga a los subordinados a retraerse para evitar mayores represalias.

La subalternidad no puede ser señalada como el inicio de un proceso organizativo sino como una forma que se encuentra presente en el proceso formativo en la lucha de clases. El discurso subalterno es en su origen un acto casi siempre individual, cerrado y privado que se torna colectivo al momento en que se comparte el discurso oculto entre trabajadores hasta llegar a convertirse en prácticas de infrapolítica

---

<sup>22</sup> En el mismo orden de ideas por ejemplo las clases subalternas de Gramsci al ser bastante diferenciadas en su interior pero poseen cierta resistencia activa que les permite enfrentar la dominación. Vease Gramsci y las clases subalternas de Liguori Guido. En Modonesi M. (2017) “El concepto de clase social en la teoría marxista contemporánea.” UNAM.

grupales. A diferencia de la revuelta y la rebelión que son públicas y que involucran grandes grupos de personas y se generan espacios de participación plurales este es compartido en privado, a escondidas de los superiores y que esparce lentamente mediante códigos creados por los propios subalternos.

Avanzando en la exposición de ideas, y simplificando las corrientes teóricas mencionadas arriba, los valores y las prácticas empresariales son lo que dan forma a un discurso con pretensiones de universalidad, que se difunden como una cultura paradigmática. Las empresas utilizan diferentes medios para promover sus valores y su ideología, fomentando un discurso de unidad en pro de un beneficio común como nación. Mabel Thwaites, rescatando la cita de Gramsci nos dice: “La supremacía de un grupo social se manifiesta de dos modos, como ‘dominio’ y como dirección intelectual y moral”. Esta autora destaca que “la clase dominante ejerce su poder no únicamente de manera coactiva, sino porque además logra imponer una visión del mundo, una filosofía, una moral, unas costumbres, un ‘sentido común’ que favorecen el reconocimiento de su dominación por las clases dominadas” (Thwaites, 2008, p.18).<sup>23</sup>

En ese contexto se encuentra entonces un sujeto privilegiado por una posición de liderazgo validada institucional y culturalmente, que es el nivel gerencial, la pieza alta del organigrama empresarial, que es la complementariedad del binomio mando-obediencia de las relaciones en el trabajo.

Para que pueda existir un discurso hegemónico con esa validez es importante contar con una cultura empresarial, con valores empresariales que se promueven constantemente para que el trabajador los practique en su día a día, en su jornada laboral, y si es posible, en su vida fuera del trabajo.

---

<sup>23</sup> Por supuesto que de ninguna manera se han vuelto totalitarias y precisamente las racionalidades alternativas sobreviven en los discursos subalternos.

La realización de este consenso es posible a partir de una hegemonía que en sentido gramsciano posee un control físico y simbólico. Para Gramsci “todo proceso de ejercicio de la hegemonía lleva implícito el intento de generalizar los valores particulares de un sector social para el conjunto de la población” (Kohan, 2004, p.81). Para ello la práctica social de estas ideas es vital para la reproducción de la dominación tanto material como ideológica, ello puede realizarse a partir de acciones de legitimación y coerción. El propio Scott analizando el posicionamiento de la hegemonía ideológica complementa el argumento indicando que “el logro de la dominación ideológica consiste en definirles a los grupos subordinados lo que es y no es realista, y en conducir ciertas aspiraciones y quejas al terreno de lo imposible, de los sueños inútiles. Persuadiendo a las clases bajas de que su posición, sus oportunidades, sus problemas son inalterables...” (Scott 1999, p.101). Es decir el discurso empresarial tiende a la normalización de las condiciones objetivas.

Este discurso hegemónico empresarial posiciona el trabajo como una categoría en dónde predominan los aspectos productivos-mercantiles. El trabajo tiene un aspecto positivo en medida de que contribuye a la productividad de la empresa. En esta investigación y sumando la contribución de los estudios críticos de gestión el trabajo es retomado como una categoría social capaz de producir relaciones y subjetividades más allá de los valores empresariales. Por ello en esta investigación vamos a detenernos a analizar y revisar las formas en que la gestión de los trabajadores ha ido mermando sus capacidades políticas al interior de los espacios de trabajo. Además autoras como Isabell Lorey siguiendo el análisis de Foucault señala que las técnicas de gobernanza se enfocaron a favorecer las ideas sobre el libre mercado y que los sujetos entonces comenzaron a estar “en su pensamiento y en su comportamiento vinculados a paradigmas económicos” (Lorey, 2016, p38).

Estas técnicas de gobernanza aparecen en la empresa a partir de la introducción y ascenso en el uso de técnicas derivadas del análisis psicológico que influyen como se verá no sólo en el comportamiento sino en las emociones de los trabajadores.

Por último para los estudios críticos de gestión la cuestión de la emancipación se centra en la parte subjetiva-emocional, en el estudio de la producción simbólica por parte de situaciones de rechazo de la dominación de los trabajadores. A su vez partiendo del aporte del marxismo critica la relación mando-obediencia generada por el trabajo alienado y enfatiza la búsqueda de la superación de dicha condición por parte de los dominados. Fleming señala que la emancipación se reflejaría en tres líneas de búsqueda de libertad: 1) libertad en el trabajo, 2) libertad de trabajo y 3) libertad a través del trabajo y que se encuentra en permanente tensión con categorías que surgen ya con la transformación del trabajo durante el capitalismo como división del trabajo, clase y explotación. (Fleming, 2009, p.340). Esta cuestión de la emancipación está presente también en las prácticas del discurso oculto que menciona Scott, el cual siempre puede convertirse en un “acto práctico de desobediencia” (Scott, 1999, p.226).

Al introducir estos elementos como la experiencia de clase y la búsqueda emancipación en la vivencia del trabajo encontramos que uno de los principales problemas que se presenta con propuestas como las de Braverman (1973) y Coriat (1994), y la mayoría de autores en la línea de sociología del trabajo es que se centran en las transformaciones objetivas del trabajo y muchas veces su análisis pierde de vista los cambios en el sujeto, las formas en que los trabajadores viven la jornada de trabajo. Por ello, para los fines de esta investigación es importante tener presente los factores emocionales dentro del proceso de producción, ya que las diferentes emociones o sentimientos que se manifiestan ahí se vuelven una herramienta social para el funcionamiento de la organización.

En nuestra investigación se entiende por emociones las diferentes manifestaciones y reacciones subjetivas de los trabajadores respecto a su entorno: la forma en que la conexión entre el sentir y el pensar afecta el desenvolvimiento de los sujetos en el ámbito del trabajo, así como los diferentes objetivos buscados en lo personal, lo

laboral y lo político<sup>24</sup>. En la nueva cultura laboral entre los agentes de recursos humanos y entre expertos de políticas gerenciales se habla entonces de un “*feeling management*”; el “*management exitoso*” a través de la inteligencia emocional implica lograr el dominio de los componentes más subjetivos de los trabajadores a través de técnicas organizacionales.<sup>25</sup>

Hochschild quien trabajó bastante al respecto señala que: “La emoción es un sentido que habla de la auto-relevancia de la realidad” (Hochschild, 2003, p85). En las nuevas formas empresariales, y en un momento en que la economía de servicios se encuentra en un punto privilegiado las formas de ejercer el control al interior de las empresas y sobre las prácticas culturales y sociales que ahí se manifiestan no están de ninguna manera desconectadas de las estructuras sociales que la envuelven. En GNP es común el decir que hay trabajar con una sonrisa o que los problemas de casa se quedan en casa.

Las formas neoliberales, en ese sentido las emociones se convierten en una nueva mercancía, en forma de trabajo emocional y como señala esta autora “Amar el trabajo, se convierte parte del trabajo”. Se necesita generar un disfraz, una “crear una exhibición facial y corporal públicamente observable” (Hochschild,2003, p.7). Esto nos lleva inmediatamente a conectar con la cuestión de la actuación para el discurso público mencionado por Scott. Las emociones en el trabajo se fingen para mantener un nivel de venta.

En este trabajo me apoyo en la teoría de de Cannon-Board y Schacter- Singer (Pin, 2009, p.8), quienes han explicado que la sensación que nos llega del medio ambiente en que nos encontramos afecta las emociones. Estas son a su vez una

---

<sup>24</sup> Para esta definición he utilizado las bases teóricas de Jasper James en el artículo “Las emociones y los movimientos sociales” disponible en: <http://www.relaces.com.ar/index.php/relaces/article/download/222/146>

<sup>25</sup> Al respecto en los ECG, el autor T. Keenoy señala que “al privilegiar irreflexivamente la perspectiva gerencial, la mayoría de estos estudios han marginado, si no excluido, no solo el contexto más amplio de la acción social sino también la voz de todos, excepto el supuesto interés gerencial” en Alvesson, Mats. (2009) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (Oxford Handbooks) (p. 465)

condicionante de la forma en que reaccionará o desempeñará una persona. En el contexto empresarial esto se aplica al llamado ambiente laboral, por ejemplo, con un uso selectivo del lenguaje que debe ser siempre positivo, cursos de capacitación enfocados en el mejoramiento de actitudes, así como de tolerancia a la frustración entre otros.

Las emociones pueden ser individuales y colectivas, y pueden ser variables en intensidad. Entre las principales están las seis que señala Plutchik “tristeza, disgusto, ira, esperanza, alegría y aceptación” (Pin, 2009, p.8). De acuerdo con James Jasper estas tienen diversos alcances y fines en el proceso de interacción: “de reputación, de vínculo, sensualidad, impacto, de centrar (Jasper, 2012, pps. 51-52)

Las emociones, entonces, son parte de los procesos sociales de los individuos y en un contexto laboral están constantemente afectando sus acciones tanto en lo individual como en lo colectivo; por ello también están presentes al momento de generar procesos de rechazo en la dinámica de la cadena de mando-obediencia. Cuando se protesta por el despido a un compañero o compañera en el fondo están presentes las reacciones que provoca el hecho de saber que también hay un vínculo afectivo que se rompe, el cual se expresa en disgusto, tristeza y solidaridad.

Un proceso que se genera entonces en el manejo de las emociones de los trabajadores es que estas discurren en dos sentidos. Primero como sujetos sujetos a una posición jerárquica que supone coerción y dominación por parte de la gerencia a través de instrumentos económicos y simbólicos las emociones las adaptan un contexto de discurso público que simula identificación con el discurso empresarial. En segundo lugar, se dirigen hacia la infrapolítica, como menciona Scott hacia la generación de “cimientos culturales y estructurales de la acción política” (Scott, 1990: 218). Tanto en el discurso público como en el discurso oculto de los trabajadores se construye con elementos del sentir, de lo emocional.

Otro elemento importante que se ve afectado por el contexto laboral y el discurso empresarial es construcción de subjetividad. En los espacios de trabajo la subjetividad se construye a partir de diferentes dimensiones interrelacionadas como son las emociones, las experiencias intelectuales y corpóreas y las relaciones sociales que se encuentran en un flujo continuo dentro del proceso de producción. En esta construcción confluyen elementos culturales y sociales endógenos y exógenos de las estructuras que expresan las diferentes necesidades o deseos de los individuos. Como señala Vommaro: “las construcciones en el plano subjetivo se producen en procesos determinados social e históricamente en donde conviven las tradiciones con las experiencias actuales, lo fundante con las permanencias, las continuidades con las rupturas, los elementos nuevos y disruptivos con las pervivencias” (Vommaro, 2012, p.71).

Las subjetividades de los trabajadores son resultado de la interacción entre la suma de experiencias simbólicas y corpóreas que se suceden en los espacios externos al lugar de trabajo y los espacios al interior de éste, como señala García Jiménez: “al tratarse de un ser social está inmerso en el espacio social donde se desenvuelve, así como los valores, símbolos y signos culturales que dicho espacio social encierra” (García Jiménez y Núñez Rodríguez, 2017, p.19). Es decir estas son resultado de las vivencias cotidianas y de las diferentes interacciones y hechos que se presenten y se desarrollen a lo largo de la jornada laboral, de “actos de apropiación de la realidad, con la producción y reproducción de la vida sujeta a determinadas normas y esquemas de actuación en los espacios públicos y privados (González, 2016, p.13).

En este sentido, Rey señala que: “La subjetividad es una producción simbólico-emocional de las experiencias vividas que se configura en un sistema que, desde sus inicios, se desarrolla en una relación recursiva con la experiencia, no siendo nunca un epifenómeno de esa experiencia. La subjetividad es una cualidad constituyente de la cultura...” (Rey, 2012, p.13). Por lo que podemos decir que los elementos socioculturales son fundamentales para su conformación, entre ellos

como se verá más adelante, los elementos de construcción simbólica a partir del lenguaje y las imágenes.

En el caso de los elementos informáticos y la forma del trabajo en red y automatizado se conforman elementos tecnológicos-organizativos que difieren del trabajador clásico en términos subjetivos, sobre todo en la interacción social y material en el proceso de trabajo. Algunos elementos que afectan la constitución de las subjetividades son las “estructuras de organización flexibles, horizontales y adaptables a las condiciones del ambiente siempre cambiante, trabajo a distancia mediado por las tecnologías de la información y la comunicación, desterritorialización de los sujetos ante nuevas lógicas laborales y formas de coordinación en el ámbito público y privado” (Cruz Rodríguez: Nuñez Rodríguez, 2017, p.70). En el caso de los contact centers, como se desarrollará en los siguientes capítulos algunas de las condiciones clásicas prevalecen y otras desaparecen mientras que se agregan algunas de las condiciones mencionadas.

La subjetividad y las emociones son una parte importante en nuestro análisis del contact center ya que como se verá es una actividad que implica un desgaste mental mucho más intenso por su condición de trabajo intelectual y por los niveles de estrés que se generan a partir de rigurosas exigencias de medición de las operaciones y de la precariedad que son elementos que se analizan en el siguiente capítulo no sin antes dar cuenta de como se dio el proceso de precarización del trabajo y que permitió el auge de condiciones de trabajo como las de los contact centers.

## **Reformas para la precarización y la emergencia de los contact centers.**

La precarización del trabajo en el caso mexicano se implantando de manera paulatina y le ha tomado a la clase empresarial y al Estado por lo menos cuatro periodos presidenciales los de Salinas de Gortari, Zedillo y los de los panistas Fox y Calderón lograr la contrarreforma a la Ley Federal del Trabajo. Lográndose esta en la transición de las elecciones de 2012.

Esta contrarreforma vino precedida por tres acciones: 1) la privatización de la seguridad social tanto del sector privado como estatal, 2) la democratización sindical y 3) la promoción de una “nueva cultura laboral” basada en el concepto de productividad. Estas acciones se enmarcan en las políticas neoliberales que impulsan organismos como el Banco Mundial y el Fondo Monetario internacional.

La primera acción se realizó con el pretexto de cuidar la estabilidad macroeconómica y evitar pasivos públicos. Como señalan Ortega y Solís: “los trabajadores fueron obligados a afiliarse al sistema privado de capitalización...se aumentaron los años de tiempo laborado y la edad mínima para que el trabajador pueda jubilarse” (Ortega M, Solís, A., 2013, p.30). Esto ocurrió primero con el sector privado con dos modificaciones al sistema de pensiones: la primera la aparición del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) en 1992 y en 1997 la modificación a la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) que formalizó la operación de las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFOREs). Posteriormente la reforma llevada en el sector estatal en 2007 sobre las pensiones del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores fue muy similar a la del sector privado.

Con estas modificaciones se dejó de garantizar el pago de pensión y se ubicó a los trabajadores en una situación de riesgo permanente como lo constata la crisis de 2008 en la cual los fondos de ahorro sufrieron “pérdidas generalizadas de 28.44%” (Ortega M, Solís, A., 2013, p.115.)

Nuevamente siguiendo la línea marcada por el Banco Mundial que “promueve una definición de libertad sindical que prácticamente subsume la libertad colectiva a la libertad individual” (Ortega M, Solís, A., 2015, p.39) se buscó la desconcentración y la descentralización de los sindicatos y en reformas que eliminan los contratos colectivos y los contratos ley. A través de diferentes pactos se promovió la alianza entre clases, algunos de estos pactos fueron: 1) Pacto para el bienestar, la estabilidad y el crecimiento, 2) Acuerdo de unidad para superar la emergencia económica, 3) Alianza Para la recuperación. Todos estos pactos elevaron hasta Julio de 1996 “la productividad en 6.2% y se reportó una perdida en el salario mínimo de 16.47%”. (Ortega M, Solís, A., 2015, p.72)

Al concluir el mandato de Ernesto Zedillo, la continuidad del proyecto neoliberal quedaba asegurada con el arribo de Vicente Fox, del Partido Acción Nacional y se le daba seguimiento a las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo en aspectos como: 1) Rescisiones de contrato por ambas partes sin responsabilidad 2) Nula intervención gubernamental en la capacitación de empresas a trabajadores, 3) Administración flexible de personal y condiciones de trabajo por parte de las empresas y 4) Democratización del derecho de huelga.

Dicha continuidad se basó en los pilares de la política laboral promovida por el Banco Mundial y el gobierno de Fox buscó una reconfiguración de la legislación laboral que en un marco de relaciones laborales flexibles redujera los costos laborales y ayudará a mejorar la competitividad empresarial con flujo de inversión extranjera todo esto a partir de las recomendaciones recibidas por dicha institución en 2001: “Se debe eliminar el sistema actual de pagos por despidos, negociación colectiva y contratos obligatorios para la industria, (contratos-ley), el ingreso obligatorio a sindicatos (clausula de exclusión), la repartición obligatoria de utilidades, las restricciones a contratos temporales...”(Giugale M., 2001, p.98).

Como se observa la política neoliberal se convirtió en política de estado. Se creó la Mesa Central de Decisión para la Modernización de la Ley Federal del Trabajo en

2001 y para 2002 estas sesiones se convirtieron en el proyecto de reforma encabezado por Carlos Abascal (Ley Abascal) en el que destaca la introducción de tres nuevas formas de relaciones de trabajo o de contratación: los periodos a prueba, la capacitación inicial sin contrato y ejercicio de labores discontinuas.<sup>26</sup>

Aunque el proyecto de reforma de Abascal no avanzó como ley durante el sexenio foxista, debido a su falta de aprobación en el Congreso, de acuerdo con Ortega y Solís: “la reforma no tuvo que esperar a su aprobación...su aplicación era ya un hecho pues se había anticipado en diferentes instituciones (IMSS, UAM, ININ) y centros de trabajo mediante diversos procedimientos” (Ortega M, Solís, 2015, p.152). Esto como una estrategia para acostumbrar y normalizar las practicas antes de que se promulgaran como ley.

A la llegada de Felipe Calderón quien se autodenominó “el presidente del empleo” las reformas neoliberales continuaron: como se señaló en 2007 se consiguió la privatización de las pensiones del ISSSTE, se hicieron reformas privatizadoras a la industria petrolera y se impusieron reglamentos laborales contrarios a la legislación en ese entonces vigente como el salario por productividad.

A mitad de su sexenio se registran nuevos pactos y acuerdos en pro de la estrategia productivista: 1) Acuerdo Nacional en Favor de la Economía Familiar y el Empleo para Vivir Mejor, 2) La firma del Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral, y la entrega al Congreso de un documento previo a la reforma titulado “Hacia una reforma laboral para la productividad y la previsión social”. A pesar de estos acuerdos que promovieron los bajos salarios como estrategia económica competitiva, la economía no mostró mejorías, según lo señalado por especialistas como López Bolaños y Bensusán Areous “quienes coinciden en que, para que haya un crecimiento real de la economía, debe fortalecerse el mercado interno, lo cual

---

<sup>26</sup> Vease el trabajo de De La garza Toledo sobre este punto en <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/congresos/abascal.pdf>

requiere de una mejora de los salarios de los trabajadores para que tengan mayor capacidad de compra”<sup>27</sup>.

Hacia finales del periodo calderonista y panistas las diversas bancadas de los partidos PRI, PAN y PRD presentaron sus propias reformas, tomando impulso las propuestas del partido tricolor ante su inminente regreso a la presidencia y fue justamente durante el periodo de transición electoral que su propuesta de contrarreforma laboral fue aprobada, primero por la Cámara el 29 de septiembre de 2012 y posteriormente por el senado el 24 de octubre del mismo año.

Las principales afectaciones y cambios a los trabajadores en esta reforma fueron: la estabilidad en el empleo, redefinición de funciones por puestos, variabilidad duración de la jornada laboral más allá de las ocho horas, eliminación de la contratación e individualización del derecho a sindicarse y democratización de la huelga. Se legalizó la subcontratación vía outsourcing y las nuevas formas de relación laboral señaladas anteriormente.

La diferencia del proceso de precarización como se puede entender en este breve recorrido es que se hizo de forma gradual y lenta, y, a pesar de que hubo movilizaciones no fueron lo suficientemente fuertes como para evitar los cambios a la Ley Federal del Trabajo. En este contexto los jóvenes que se contratan en un contact center normalizan las condiciones precarias en que realizan sus funciones en el día a día y dichas condiciones les limiten para una mayor organización en pro de mejorarlas.

Es dentro de este proceso de neoliberalización de las legislaciones laborales que los contact centers comienzan a llegar a nuestro país en busca ventajas competitivas a través de los bajos salarios, mano de obra joven y una infraestructura como la existente en los contextos urbanos del país

---

<sup>27</sup> Entrevista disponible en [contralinea.com.mx/archivo-revista/2011/05/03/con-calderon-salario-pierde-la-mitad-de-su-valor/](http://contralinea.com.mx/archivo-revista/2011/05/03/con-calderon-salario-pierde-la-mitad-de-su-valor/)

## **Del call center al contact center**

Referirse al “call center” como forma de trabajo implica hablar del desarrollo en los procesos de trabajo: Se refleja en él el gran auge económico que los servicios han tenido en los últimos años, en la llamada sociedad de la información. La creciente innovación que permeó más de treinta años de historia del call center, permitió su expansión a nivel mundial, formando parte del engranaje operacional de grandes empresas tanto de producción material como de servicios. “El call center es una empresa dedicada principalmente a la comunicación interactiva y vinculante entre el cliente y/o cliente potencial, y la empresa a la que pertenece o a la cual ofrece el servicio, a través del uso de diversos recursos informáticos; tradicionalmente vía telefónica y actualmente con el apoyo de medios vía internet” (Montarcé, 2011).

Para Micheli, el desarrollo tecnológico en la industria de la comunicación transformó al Call Center en un elemento central emblemático; la masificación y automatización en el proceso de trabajo permitió el desarrollo del sector aumentando la competitividad y permitiendo la diversificación de la misma. Existen dos momentos fundamentales; “a principios de los ochenta, la creación de instrumentos que permiten la operación masiva de llamadas tanto entrantes como salientes; y a mediados de los noventa, la convergencia entre equipos de información y de comunicación mediante tecnologías digitales, lo cual facilita la ampliación de las funciones de los centros de atención telefónica.” (Micheli, 2007b: 221)

En el caso de México, el *call center* empieza a operar a finales de los años ochenta, con algunos bancos que utilizan el servicio telefónico para atender a sus clientes. El desarrollo del telemarketing de uso masivo entró en vigor con Ticketmaster, empresa dedicada a la venta de boletos para espectáculos, y con Locatel, programa creado por el gobierno federal para atender extravíos de personas y autos en la Ciudad de México. Para la década de los 90 la adopción de medidas de libre mercado que permitieron en la práctica la flexibilización y subcontratación laboral y la privatización de un gran número de empresas del sector gubernamental, (Lucena,

1999) creó un ambiente favorable para la proliferación del sector privado en el área de servicios; entre ellos el call center.

En una encuesta de 2011 del Instituto Mexicano del Telemarketing se muestra que los años con mayor apertura de call centers son 1996, 1998, 1999, 2000, 2001 y 2007 concentrándose como se observa en la segunda mitad de la década de los noventas con un 34% mientras que el resto queda de la siguiente forma:

Etapa	Porcentaje
Antes de 1995	22%
1996- 2000	34%
2001-2005	22%
2006-2011	22%

Tabla 2.11 Fuente: Censo Nacional de Agencias del Instituto Mexicano del Telemarketing, 2013. Elaboración propia.

En la actualidad contamos con una regulación laboral que busca una mayor flexibilidad en las formas de contratación, que favorece al sector empresarial -regularmente el externo- por encima de la estabilidad y beneficio de los trabajadores; Montarcé menciona: “México es un lugar idóneo para el establecimiento de Call centers al servicio de empresas internacionales debido al reducido número de condiciones bajo las cuales se pueden encontrar trabajadores bilingües, con preparación básica que les permita adaptarse a los recursos tecnológicos del ramo, además de cercanía (física y cultural) con Estados Unidos, bajo una regulación flexible del trabajo” (Montarcé, 2011: 73). Existe entonces en México un mercado flexible de contratación que permite la aparición de estos centros de trabajo, sobre todo gracias a que los centros urbanos proveen mano de obra con ciertas calificaciones.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Telemarketing en México algunos datos relevantes que se tienen que tomar en cuenta son que “el 46% de las agencias, tiene una plantilla menor a 500 ejecutivos” lo que indica que la mitad de ellas se encuentran dentro de lo que son pequeñas y medianas empresas que tercerizan a su vez procesos de contratación ya que “el 10% de los centros de contacto outsourcing representan el 53% del número total de estaciones en el país.” (Censo Nacional de Agencias del Instituto Mexicano del Telemarketing, 2013).

Por cuestiones geográficas “el mercado internacional más enfocado es Norteamérica y el idioma más hablado en campañas offshore es el español” y a lo largo de un mes en la industria se manejan 143 millones de llamadas, lo que corresponde a 1,512 llamadas por estación”. Sin embargo otros dedicados al turismo se enfocan en el sur, principalmente Brasil.

De acuerdo con los datos del Instituto Mexicano de Telemarketing se encuentra que ya sea en posiciones de operador, supervisor, gerentes o recursos humanos “En México 5 de cada 1000 habitantes económicamente activos, trabaja en la industria centros de contacto”, y de estos 5 al menos 1 es contratado por una agencia de outsourcing.

Estas figuras de outsourcing que funcionan como agencias de reclutamiento para las empresas, entre las más conocidas destacan Manpower o Adecco, que son empresas transnacionales dedicadas a resolver cuestiones de recursos humanos: Este mismo informe nos dice que: “En la Ciudad de México y Estado de México, por cada 100 personas que trabajan en el sector de servicios, 1 trabaja en la industria de outsourcing en Centros de Contacto. Al ser los contact centers entonces un fenómeno urbano “Distrito Federal, Estado de México y Nuevo León representan el 26% de la población total en México y son los estados identificados con mayor actividad de Centros de Contacto Outsourcing” (Censo Nacional de Agencias del Instituto Mexicano del Telemarketing, 2013). Nuevo León y Jalisco, representan el

13% del sector de servicios en México, y el 27% en número de estaciones en Centros de Contacto Outsourcing.

La contratación vía outsourcing es un cambio importante en la industria, aunque no es una situación exclusiva del sector servicios, es mucho más frecuente su presencia en este, su introducción implica que para el trabajador se alarguen los procesos de contrataciones ya que tiene que acudir a, al menos, dos entrevistas y dos exámenes y, como se ve en la tabla 2.10, sufre de menores sueldos y prestaciones. En muchas ocasiones vacíos de información, sobre todo si el outsourcing no se encuentra en la empresa, en relación a temas como renovación de contrato, pagos, vacaciones o incapacidades. Incluso existen situaciones de diferencia de trato entre quien es contratado por la empresa y por una figura externa a la misma, creando irónicamente jerarquías entre trabajadores de un mismo nivel.

En la tabla 2.10 se muestra la diferencia salarial en 2012. Como se observa, los trabajadores contratados directamente por la compañía gozan de mejores condiciones salariales que aquellos contratados por una fuente externa, indicando una diferencia por encima de los dos mil pesos mensuales considerando la parte variable completa, por lo que la mayoría de los trabajadores siempre preferirán un trabajo que ofrezca ser contratado directamente por la compañía:

<b>Tipo de contratación</b>	<b>Sueldo mensual</b>	
	<b>Fijo</b>	<b>Variable (Bono)</b>
<b>Directo Compañía</b>	<b>\$5,583.00</b>	<b>\$3,003.00</b>
<b>Outsourcing</b>	<b>\$4,308.00</b>	<b>\$1,893.00</b>

Tabla 2. 12 Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing

En los lugares de trabajo, donde la contratación outsourcing es temporal es muy común que los trabajadores tiendan a esforzarse más y a aceptar ciertas medidas con tal de obtener el contrato directo por la empresa, situaciones tales como el

alargamiento de la jornada o laborar en días de descanso por el llamado “desborde de llamadas”. Lo que se observa es una forma diferente de la gestión de personal a la que comúnmente se daba en la época del dominio industrial y del Estado de Bienestar, ya que muchas prestaciones y derechos que eran obligatorias o incluso aún deben ser otorgadas por ley, se tornan negociables o son una especie de recompensa por “buen desempeño”.

De acuerdo al censo nacional, de empresas organizado por el Instituto Mexicano de Telemarketing mientras que en 2009 existía un total de 59,933 estaciones de servicio, ya para el año 2015 éstas aumentaron en un 88%, es decir en un periodo de 6 años se duplicó el número de posiciones por trabajador. Esto coincide con la tendencia positiva en la ocupación que se mostró en el sector, incluso a una tasa de crecimiento más rápida.

### **Crecimiento en estaciones**

Año	Número de estaciones
2009	59,933
2010	65,797
2011	72,722
2012	88,202
2013	103,346

2014	109,320
2015	112,868

Tabla 2.13 Elaboración propia. Fuente Censo Nacional de Empresas BPO-KPO-ITO 2015

La industria de los contact centers, desde su aparición en México, presenta un crecimiento sostenido lo que atrajo a gigantes transnacionales como Teletech o Atento para instalarse en el país y a su vez se consolidaron empresas nacionales como TKM o TelMark. Siendo las principales cuatro actividades 1) Atención a clientes, 2) Promoción y ventas, 3) Soporte técnico y 4) Cobranza que se distribuyen en tres principales ramos telecomunicaciones, financiero y de seguros.

Difícilmente se puede decir que el contac center ofrezca altas posibilidades de crecimiento a los operadores telefónicos. De acuerdo a el último censo realizado por el IMT, se reporta para 2016 un total de 153,245 empleos relacionados con la industria y 137,369 de estos corresponden directamente a posiciones de operadores telefónicos mientras que 11,790 responden a posiciones de supervisión y apoyo (staff):

#### Distribución personal ocupado por región

Región	Personal Ocupado	Número de estaciones
Centro Sur	51%	49%
Noroeste	14%	13%
Noreste	12%	12%
Centro Norte	8%	10%

Occidente	7%	8%
Oriente	8%	7%
Sur	0.37	0.42%

Tabla 2.12 Elaboración propia. Fuente: Censo Nacional de Empresas de BPO-KPOITO 2016

El principal canal de comunicación es vía telefónica seguido por el correo, y en tercer lugar servicios de mensajería instantánea. Las redes sociales como Facebook y Twitter también mantienen su presencia y muestran un incremento en su uso para 2016.(Censo 2016 IMT). Del total de empresas, 45 ofrecen servicios transnacionales y los idiomas requeridos para la población ocupada son español, inglés, portugués y francés, con la diferencia de que mientras los dos primeros aumentaron su demanda los dos últimos hicieron lo contrario.

Las organizaciones de contact centers buscan en las y los teleoperadores tanto habilidades cuantitativas como cualitativas. Dentro de las primeras resalta el manejo de matemáticas básicas mientras que en las otras se buscan las relacionadas con la comunicación oral y escrita. Asimismo, se buscan habilidades intelectuales relacionadas con cuestiones subjetivas y emocionales como la empatía, así como autocontrol para trabajar bajo presión y con tolerancia a la frustración. Personas capaces de seguir instrucciones sin buscar habilidades creativas o que requieran una alta preparación académica (contact fórum, 51 enero -febrero 2017). Estos rasgos se detectan y se realiza la selección de los agentes a través de exámenes psicométricos y aquellos diseñados internamente, así como entrevistas por competencias y a profundidad.

Una vez descrita la situación, en términos estadísticos que brindan un panorama macro, de la población ocupada en estos centros de trabajo, en el siguiente apartado del capítulo me adentraré en la descripción de las características objetivas generales de la forma de trabajo que se da en el call center, centrándome sobre

todo en la diferencia entre el proceso de trabajo material e inmaterial y la forma en que ambos conviven en la actividad del agente telefónico.

Como puede observarse, el sector servicios y por ende el contact center responden a una producción intangible sobre todo de cuidado, afecto, atención al usuario pero también información y conocimiento. En el siguiente apartado se describe y analiza la forma objetiva y técnica en que la actividad del agente telefónico se desarrolla.

### **El Proceso de trabajo en el call center**

Por proceso de trabajo puede entenderse como aquella actividad que transforma materia prima en un producto terminado. En tradiciones teóricas como el marxismo, el proceso de trabajo implica pensarlo como una actividad distinta del trabajo en sí, donde “hay que tener en cuenta el objeto y la fuerza de trabajo donde lo que caracteriza al proceso de trabajo es el uso y la fabricación de medios de trabajo, con lo que el capitalista ha comprado” (Marx, 2008, p.130).

Para el caso del call center puede describirse el *proceso de trabajo* como parte de las nuevas formas de organizar los modelos productivos, aprovechando los avances en la tecnología y en los flujos de información. El trabajo se realiza a partir de la llamada del cliente que busca comprar un producto o resolver dudas; el o la agente telefónica contesta la llamada y para ello utiliza una computadora con los programas necesarios y una diadema. La llamada no tiene una duración específica y, aunque muy similares, ninguna es idéntica a otra. Generalmente se utiliza un “guión”, es decir un discurso armado que trata de orientar las llamadas para poder atender al cliente de acuerdo con las normas establecidas por la empresa y, como forma también de controlar los tiempos para atenderlo lo más rápido posible.

Autores como Micheli y Hualde también señalan otras características y otros elementos importantes con esta forma de trabajo. Por ejemplo las llamadas métricas destacando principalmente dos, la de la cantidad de tiempo de trabajo del operador

y de la servicio, (Hualde, Micheli, 2018). Este análisis de tiempos y movimientos es una forma actualizada del taylorismo que Coriat describe en su obra el Taller y el Cronómetro cuando nos habla por ejemplo de la introducción de la línea de producción para la fabricación de mercancías estandarizadas que somete a su ritmo al trabajador con la diferencia de que ahora el insumo para la línea de producción proviene de fuera de la empresa. La automatización en este proceso es central, ya que existen mecanismos específicos encargados de realizar llamadas una tras otra y sin pausas o de retener y recibir comunicaciones y distribuirlas a los operadores disponibles de forma tal que el tiempo del trabajador se emplee lo más eficientemente posible reduciendo los costes y maximizando los rendimientos. Esto, además de generar eficiencia en el uso de recursos humanos desincentiva la convivencia y el espacio para la organización entre los trabajadores.

Asimismo la información está esquematizada y se organiza de tal forma que esté disponible en el momento en el que se le necesita. El proceso se estandariza para alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible. Los procedimientos y la organización de esta industria demandan especificidades en las condiciones de trabajo y formas de organización, basadas en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada. A pesar de tener una planeación muy precisa de las formas de operar, el contact center no se libra de enfrentar problemas como la saturación de vías telefónicas o escasez de teleoperadores, lo cual obliga a éstos últimos a convertirse en personas multifuncionales. Un teleoperador puede ser parte de una campaña informativa y de un momento a otro ser enviado al apoyo de una campaña distinta de ventas.

### **El proceso de trabajo de call center y el trabajo inmaterial.**

En esta sección del capítulo se desarrolla una argumentación propia con base en la investigación y experiencia propia, así como en la comparación con teorías del trabajo incluyendo el de tipo inmaterial. El trabajo en el call center, si bien es de carácter inmaterial, difícilmente es una producción creativa tal y como lo piensan

autores como Franco Berardi (2008) o Antonio Negri (2002), es decir aquella que permite el desarrollo de la creatividad y la libre producción simbólica que vincula directamente al creador con su obra y que rompe los esquemas tradicionales de la organización científica del trabajo. En ese sentido nos encontramos en una posición más tradicional a la hora de describir la posición como trabajadores de la información que desde otros enfoques mencionan ya autores como Ricardo Antunes (2003) o Ursula Huws (2001). El primero habla sobre los infotrabajadores refiriéndose sobre todo a los trabajadores precarios y la segunda autora habla sobre el llamado cybertariado, es decir, trabajadores que a pesar de su actividad inmaterial comparten gran parte de la estructura del trabajo manual.

Sin embargo, el uso del lenguaje así como el manejo de conocimiento lo vuelve una actividad intelectual comunicativa. Habrá que preguntarse entonces ¿Cuáles son las características que lo definen?

Una de las principales características en este tipo de trabajo es que implica cooperación ampliada ya que no es un trabajo unilateral y requiere de un agente externo. Esta cooperación, a diferencia de la clásica en el trabajo manual y fabril de la que ya habla el propio Marx y que se refiere a la suma y coordinación de varios trabajadores para un mismo fin, es una forma de producir en el que necesariamente está involucrado el consumidor, sin él es imposible terminar el proceso de producción. Ya que como se explica en el anexo de trabajo comunicativo necesariamente tiene que existir un receptor y un emisor.

La otra característica esencial es que el proceso es un acto comunicativo en el que se transmite información para la resolución de un problema o duda de quien llama. Si bien la comunicación siempre se realiza a través de signos y símbolos, es decir podemos denominarlo como trabajo inmaterial, hay que distinguir la producción de este tipo de trabajo de la producción cognitiva. La producción cognitiva necesariamente implica creación, generación de ideas. Un mercadólogo o un diseñador necesitar pensar, crear, procesar ideas hasta lograr un mensaje concreto

como producto; incluso podrían estar en una situación en la que no necesariamente cuenten con un flujo ordinal de trabajo para obtener su producto final lo que no ocurre con la producción de contact center en la que los trabajadores son sometidos a métricas constantemente y difícilmente pueden agregar soluciones propias o nuevas en las llamadas.

En el contact center no se crea, se transmite información y lo que importa es la velocidad y la aceleración de esa transferencia de información. Todo el dispositivo tecnológico de este tipo de empresa tiene el propósito de dar la mayor rapidez a este acto.

A pesar de la despersonalización, la conectividad y la labor en red no se considera un trabajo a distancia o teletrabajo, ya que es necesaria su presencia en un espacio de trabajo formal, tradicional, en una jornada laboral determinada. Aunque es importante señalar que podemos encontrar elementos de deslocalización de la producción ya que el trabajador y el consumidor se encuentran muchas veces en ciudades y países distintos. Y aunque el servicio pueda ser 24 horas los trabajadores tienen horarios establecidos de trabajo.

El call center en su forma de trabajo nos remite más a las líneas de montaje de los sistemas tayloristas y fordistas con movimientos forzados y repetitivos y en muy limitadas ocasiones se llega a tener alguna cuestión creativa. Por ejemplo las llamadas no pueden exceder tiempo, existe una serie de respuestas pre-establecidas para la interacción con el cliente y por ello la operación de la llamada es casi por completo estandarizada.

Todo ello busca minimizar lo que se conoce como el desborde de llamadas que son llamadas no respondidas que tienen una sanción económica para la empresa. Hay que señalar que la cantidad de producto en ocasiones no depende del trabajador sino del flujo de llamadas que se realice y depende si la campaña es inbound (el

operador recibe la comunicación ) o outbound (el operador realiza la comunicación hacia el cliente).

La producción de signos lingüísticos que se realizan y su flujo se intentan someter a formas de organización del viejo modelo, la capacidad de comprensión y resolución de problemas se somete a medición, el tono de voz, la velocidad de pronunciación y el uso del lenguaje son monitoreados, moderados y controlados en pro de la calidad y velocidad de servicio. Es decir las formas subjetivas que presenta esta actividad se objetivan a partir de viejas técnicas como el control de tiempos y movimientos, al igual que en la fábrica el operador no debe abandonar su estación de trabajo, debe estar “en línea” todo el tiempo.

La labor del operador telefónico es encontrar de forma rápida y específica la necesidad del cliente y ofrecer a partir de ahí un menú de opciones: algo que ya existe antes de la llamada. Su trabajo depende de su habilidad informática, es decir debe tener experiencia de manejo de equipo de cómputo y debe conocer la operación del software. En segundo lugar habilidad en el uso de información, en específico un criterio para identificar cual es la respuesta correcta ante los requerimientos del cliente y dar una solución rápida y en tercer lugar habilidades sociales para la generación de empatía con el cliente. Esta última es quizá una de las más importantes sobre todo cuando son servicios de venta o de recepción de quejas pues es necesario tener capacidad de convencimiento, soportar insultos e incluso manejar ciertos tonos y lenguaje para dar información que pueda alterar el estado de ánimo del consumidor.

La función es el manejo adecuado de información a partir de la memoria y de la capacidad comprensiva, así como de la capacidad de discernir, pero nunca de la capacidad de creación, por lo que no lo considero un trabajo cognitivo creativo. El operador telefónico es un instrumento de enlace, una llave de acceso entre el consumidor y la información. En general, aunque más adelante se detalla la contratación para nuestro caso de estudio, para acceder a un trabajo de contact

center basta con un conocimiento básico de manejo de equipo de cómputo y una educación media en adelante, pero se piden habilidades comunicativas como facilidad de palabra.

Como se mencionó el operador telefónico tiene diferentes insumos para realizar su llamada: información previamente elaborada que tiene que manejar de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente ya sea para resolver una duda o para vender un producto. Pero como el proceso de producción es la llamada telefónica el papel del lenguaje como insumo y como producto deslocalizado y efímero, el flujo comunicacional se vuelve parte del proceso de trabajo y tiene un papel central. La concreción del servicio-producto se realiza en línea.

Encontramos entonces medios de producción que se producen al momento del proceso de producción pero que no depende de que los cree el operador telefónico. Entre los principales insumos para su funcionamiento se encuentran la fibra óptica, la computadora, el guión, el cliente, el software y el lenguaje, lo que al igual que con otros trabajos cognitivos hace muchas veces más difícil reconocer una línea que delimite donde se encuentra el capital fijo y donde el capital variable.

El resultado final de este proceso de trabajo siempre es intangible, sin embargo no siempre es el mismo pues depende del servicio que ofrezca el call center. Venta o asesoría, el producto de este trabajo es la venta o la satisfacción del cliente.

Habría entonces que pensar y categorizar realmente la posición del trabajo de call center, en las diferentes transformaciones del trabajo y sobre todo en la ruptura del dominio económico trabajo material y su paso a la hegemonía del trabajo inmaterial. Por ahora puedo afirmar que los trabajadores del call y contact center ubicados dentro del sector servicios tiene la función principal, desde su creación, de los call centers de acercar el producto al consumidor, acelerar el consumo y los servicios de venta y postventa, en su mayoría de productos ya terminados.

En la siguiente tabla se presenta un comparativo acerca de la dinámica entre un trabajador clásico y el trabajador del call center y el trabajador inmaterial para dejar más claro el análisis de estas posiciones:

	Trabajador Clásico	Trabajador Contact center	Trabajador Inmaterial
Jornada de trabajo	Sí	Sí	No
Sometido a métricas	Sí	Sí	Sí
Producto tangible	Sí	No	No
Necesidad de presencia permanente en el trabajo	Sí	Sí	No
Necesidad de habilidades sociales, emocionales y comunicativas	No	Sí	Sí

Tabla 2.14. Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la principal diferencia entre el trabajador manual y el operador telefónico, es la inmaterialidad que representa el producto final de una actividad como la atención al cliente. Estamos ante una hibridación entre ambos

tipos de trabajo que conserva la estructura del trabajo industrial pero se precisan cambios en la subjetividad del trabajador para la obtención del producto final.

En ambas situaciones el trabajo es comandado por el capital. El trabajador pierde control sobre lo que produce. Es decir, se presenta una relación social en la que el trabajador es dominado se pasa a una sociedad donde el capital ejerce un control biopolítico sobre el trabajador por ejemplo Negri señala que “el poder se ejerce ahora a través de maquinarias que organizan directamente los cerebros (en los sistemas de comunicación, las redes de información, etc.) y los cuerpos (en los sistemas de asistencia social, las actividades controladas, etc.) con el propósito de llevarlos hacia un estado autónomo de alienación, de enajenación del sentido de la vida y del deseo de creatividad.” (Negri, 2002, p.38 )

Avanzando en la argumentación, ¿Dónde podemos encontrar la alienación en el contact center?

Podemos decir que se da principalmente derivada de la forma de contrato la cual es de forma tradicional, un trabajo asalariado:

- 1) Se encuentran elementos de coacción en la actividad, ya que el trabajador la lleva a cabo de acuerdo a las normas del empleador.
- 2) Existe una separación del producto del trabajo que al final del proceso pertenece al capital. La atención telefónica es mercantilizada, las palabras que repite el operador son propiedad privada, dadas a él en una capacitación previa y no puede difundirlas fuera de la empresa.
- 3) La estandarización de la llamada, el sometimiento al cronómetro y al monitoreo no permiten un trabajo libre o relativamente autónomo sino que es monótono y repetitivo.

Estos tres elementos permiten identificar que el trabajo de operador telefónico se encuentra aún bajo una organización del trabajo que se asemeja con las de la manufactura industrial. Los ritmos de trabajo marcados desde la gerencia. La materia prima y los insumos de trabajo son propiedad privada. En este caso, como mencioné las frases y el speech en la mayoría de los casos se clasifican como información que no debe reproducirse fuera de la empresa. Es importante resaltar la despersonalización y la enajenación del servicio por parte de la empresa. La empresa busca que las soluciones y la forma en que se brinda la atención sean estandarizada y se asocien con la imagen corporativa y no a x o y trabajador.

La operación en el call center se centra pues, en la interacción entre el operador telefónico y el cliente, compartiendo información para resolver problemas u ofrecer algún bien o servicio. Otro rasgo principal es que las relaciones vendedor/comprador, informante/ solicitante, ya no se hacen cara a cara: basta con hacer una llamada para solicitar, desde un servicio básico, una compra, solicitud de información hasta asistencia técnica especializada o asistencia para la localización de personas, entre otros.

Micheli retoma la definición que Cousin hace de una caracterización del trabajador del call center, a saber:

“No ejercen una profesión, sino que ponen en acción competencias sociales tales como el control de sí mismos, saber hablar correctamente, saber afrontar situaciones de controversia o bien saber responder el teléfono, su trabajo es a la vez opresivo y alienante y deja poco espacio para la autonomía, se trata de la taylorización del sector terciario”.(Micheli, 2007a)

El trabajo de contact center entonces se encuentra en una posición intermedia entre el trabajo clásico y el trabajo cognitivo. Como se dijo, toda su estructura puede encajar perfectamente dentro de taylorismo/fordismo sin embargo los insumos, la materia prima y la forma en que esta se procesa conecta con elementos del trabajo inmaterial y del trabajo afectivo lo que se traduce a su vez en un trabajador diferente

al de la estructura clásica pero que de igual forma es sometido a métricas y monitoreos permanentes.

Esta cercanía no debe de sorprender pues la actividad de los call center tiene una posición periférica en la economía y en ese sentido al igual que en los espacios tradicionales en la periferia del mundo laboral no es necesario agregar una gran carga tecnológica o creativa. Pues los procesos cognitivos se encuentran ya como trabajo concreto, pasado, el software que se utiliza fue desarrollado previamente, la información sobre los productos es capturada, categorizada y sistematizada previamente, el trabajador simplemente llega a transmitir dicha información cuando se le solicite por el cliente.

A partir de esto puedo mencionar diferentes elementos de dominación del trabajo:

1. La forma asalariada de trabajo con lo cual el trabajo se subordina al capital.
2. La característica de explotación de trabajo vivo por trabajo vivo y trabajo concreto. En el call center se mezcla el trabajo concreto con trabajo vivo, y la producción material e inmaterial.
3. Explotación de forma individual de trabajo social-cooperativo.
4. Explotación física-intelectual

La subordinación de igual forma deviene de la modalidad de contratación sin embargo a diferencia del trabajo cognitivo-inmaterial del que hablan Negri y Bifo no se traslada a todas las esferas de la vida, concluye y se reinicia con la jornada laboral. No hay necesidad de que el operador telefónico realice actividades relacionadas con su labor fuera de su espacio de trabajo. Por otro lado sí cuenta con los elementos de cooperación social del trabajo cognitivo, es decir el trabajo en red así como la necesaria participación del cliente por lo que dicha cooperación no sólo es directa sino indirecta.

Una posición a analizar aquí en el concepto de la explotación física-intelectual es la que señala Fumagali (2010) que propone, como una parte novedosa en el trabajo cognitivo, la parte de explotación de trabajo vivo por trabajo vivo. Como ya señalaba,

el trabajo de call center se desarrolla a partir de la integración del cliente en el proceso de producción, la relación que se establece entre ellos se torna un insumo, un medio de producción para terminar el servicio. El esfuerzo que se realiza en el proceso de la llamada, en el trabajo comunicativo, el desgaste de ambos mientras se realiza la mercancía es el trabajo vivo de ambos subordinándose.

La cooperación social que se genera entre el flujo de información y la producción lingüística se objetiva por parte del capital a partir de subprocesos de control y jerarquización. Durante la llamada operador y cliente entran paralelamente en un proceso de extracción (expropiación) de trabajo que se concretiza en el servicio, en el que tanto operador como consumidor asumen roles de mando-obediencia intercalados. Sin embargo están supeditados previamente a la forma capitalista de producción y consumo.

Estos subprocesos en los que se intercala la subordinación añaden trabajo vivo a los procesos de trabajo pasado, como en el caso de la producción de software, la información para la operación de la llamada ya existe previamente. No es necesario crear nuevo contenido, sino generar procesos que permitan su circulación.

Dada la división de tareas en el call center se puede proponer también enmarcar al operador telefónico dentro de una categoría cercana al obrero fabril, como un infotrabajador asalariado.<sup>28</sup>

Otra característica que comparten los trabajadores clásicos y los de contact center son los organigramas jerárquicos. Al analizar la división del trabajo del operador telefónico encontramos un organigrama vertical en cuyo último escalafón se encuentra dicha posición y encima de él uno o dos supervisores, generalmente un supervisor que tiene funciones de auxiliar de la información y otro que verifica la calidad de la llamada. Por tanto la división entre trabajo manual e intelectual aunque

---

<sup>28</sup> Vease por ejemplo Antunes, R(2003) "Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo". Herramienta. Buenos Aires

diluida, existe. La función principal de los supervisores es enviar reportes del flujo de llamadas y del desempeño de los operadores.

En el siguiente capítulo, abordaré a profundidad la cuestión sobre las características de este trabajador, sin embargo, quiero mencionar que en este tipo de trabajadores las habilidades emocionales y sociales son mucho más importantes que en otros empleos y que esto genera nuevas subjetividades y nuevas formas de relacionarse así como nuevos problemas físicos al trabajador.

También desarrollaré la cuestión de la precarización del trabajo de operador telefónico que como ya mencioné, se puede presentar desde el contrato o el salario y el ritmo de trabajo puede llegar a ser realmente elevado, así como la presión por las métricas de servicio o las metas de niveles de ventas pero también en la manipulación y el ejercicio de control sobre los cuerpos.

En una publicación de 2009 el psicólogo Pablo Colica que trabajó durante algún tiempo en un contact center revela que la mayoría de los operadores presenta los siguientes síntomas, sensaciones y padecimientos: “irritabilidad, ansiedad, agresividad, poca paciencia con los hijos, problemas de pareja, angustia, aislamiento, cansancio, poca tolerancia al ruido, además de dolor de cuello, espalda y cintura por las horas que se permanece sentado” (Colica, 2009, p.61). Este informe psicológico concuerda con mi experiencia durante el trabajo de campo realizado en GNP. El stress y el dolor de cabeza es algo común que se presenta en las personas, lo que se refleja en el consumo de aspirinas para el dolor de cabeza, el cual se realiza de forma tal que el botiquín ya no lo cubría la empresa, sino que se les pedía a los trabajadores que ellos trajeran sus propias pastillas. También se presenta la situación de aquellas que trabajan tiempo completo que al llegar a su casa y tenían que contestar el teléfono lo hacían con el guión de GNP debido a su automatización. Algunas otras personas manifestaron ya no salir los días de descanso, pues solo querían dormir y no saber más de nada.

Esto parece ser el resultado del encadenamiento de un trabajo en el que se utilizan habilidades sociales y emocionales a un ritmo mecanizado de producción, a lo que se le suma la cuestión de la precarización, un trabajo en el que se tiene que vender llamada tras llamada, en el que una negativa de un cliente en la siguiente llamada puede significar el despido por falta de productividad. El colectivo argentino ¿Quién habla? en una publicación de 2006 presentaba un testimonio con una situación similar “La cotidianidad se hace cada vez más pesada. Yo recuerdo cuando todo esto comenzó a molestarme en demasía, que la única manera en que podía describir cómo me sentía era decir “tengo el cerebro quemado”....Sentir que te taladran la cabeza es sentir que cuando salís de ahí no servís para nada, estás tan agotada que no podés pensar con claridad y no tenés ganas de hacer nada.” (¿Quién habla?, 2006, p.67). Esto respecto a las diferentes presiones sobre todo las métricas de productividad y el volumen de llamadas. Estas afirmaciones nos recuerdan bastante los sufrimientos que expresaban trabajadores de la industria clásica, por ejemplo Weil recupera como parte de su experiencia de participación en una fábrica el siguiente testimonio:

“Ayer hice el mismo trabajo durante todo el día (embutido en una prensa). Hasta las cuatro estuve trabajando a un ritmo de cuatrocientas piezas hora (fíjese mi salario por hora eran tres francos) con la sensación de que trabajaba duro. A las cuatro el contraamaestre (es decir el capataz) ha venido a decirme que si no hacía ochocientas piezas me despedirían: “Si a partir de este momento hace usted ochocientas, quizá permita que se quede”. Compréndalo, nos hacen el favor de permitirnos que reventemos, encima hay que dar las gracias. Poniendo todas mis fuerzas he conseguido llegar a seiscientas por hora. Por lo menos me han permitido volver”...” (Weil, 2010, p. 63-64).

Al igual que muchos trabajadores industriales, quienes laboran en los contact centers bajo esquemas de metas y comisiones, el regreso a su puesto de trabajo está determinado por la cantidad de ventas o de recuperación de cartera que hayan realizado o por el volumen de llamadas contestadas. Los niveles que se generan en

las empresas de servicios como lo son los centros de atención telefónica, tienden a estar contrarrestados por la creación de un discurso empresarial. Este discurso trata de invisibilizar estas situaciones pero también los niveles de precariedad presentes en la forma de trabajo. Esto se analiza a profundidad en el siguiente y último capítulo así como la respuesta, subalterna e infrapolítica, por parte de los trabajadores.

### **Capítulo III**

#### **Cultura empresarial y prácticas de subalternidad en el Contact Center GNP**

En este capítulo se desarrolla a profundidad el caso de estudio, el análisis del discurso empresarial y las diferentes formas en que se gestiona la productividad de los agentes en el contact center. Finalmente, se presenta la manera en que estos últimos reaccionan a tales mecanismos. Las situaciones y materiales que se describen y exponen son producto de la investigación participante en el contact center. A partir de ella se hace una descripción a partir de un diario de notas de las situaciones experimentadas, a la vez que se produjo un involucramiento dentro del propio proceso estudiado. Se agregan herramientas teóricas del análisis del discurso para complementar la investigación, sin embargo, el estudio profundiza en el tema de las relaciones de poder y la subalternidad.

El contact center de GNP está dedicado a la atención de clientes, así como de los propios trabajadores; así como la venta y promoción de servicios de protección, previsión y gestión financiera que ofrece esta compañía. Ofrece servicios de llamadas telefónicas, correos electrónicos, fax, y comunicaciones online, incluyendo la mensajería instantánea.

Este centro de atención se encuentra subordinado a la filosofía propia de la empresa, cuya misión es “satisfacer las necesidades de protección, de prevención financiera y de servicios de salud de la sociedad mexicana” (GNP, Visión 2019). Su proyecto denominado Visión 2019 tiene el objetivo de “consolidarse en el mercado en cada línea de negocio al tener el mayor crecimiento en resultado neto en la industria, y al ser considerada como la compañía de seguros en la que las personas aspiran a trabajar en México” (Manual interno de capacitación GNP, 2017). A su vez, la misión empresarial del contact center describe su propia identidad del siguiente modo: “Somos un centro de contacto que brinda un servicio ágil, confiable y con un alto grado de calidez a través de personal capacitado y comprometido con sus clientes para ofrecer soluciones al primer contacto”. Como podemos inferir, esta

misión requiere de ciertos comportamientos, actitudes y lineamientos, que el trabajador debe desarrollar y acatar. Para ello, se le inculca el “estándar de liderazgo”, que abarca tres orientaciones de valores y actitudes dirigidos a las personas, al negocio y al servicio. El siguiente cuadro muestra el modelo de comportamiento que los trabajadores deben seguir y que establece un vínculo ético-moral con la empresa. Profundizaremos en su análisis más adelante.

<b>Estándar de Liderazgo</b>		
<b>Orientación a las personas</b>	<b>Orientación al negocio</b>	<b>Orientación al servicio</b>
<b>Integridad</b>	<b>Resultados</b>	
<p><b>Hago</b> lo que dije que haría, mostrando claramente una congruencia con mis acciones. <b>Cuestiono</b> las acciones que no están alineadas con nuestros valores o con los intereses de GNP, sin importar el nivel de la organización de dónde vengan.</p> <p><b>Doy, Pido y Recibo</b> información de manera constructiva, aún con respecto a temas difíciles.</p>	<p><b>Pienso</b> en grande, enfocándome en obtener excelentes resultados y demostrando un alto desempeño. <b>Busco</b> continuamente el crecimiento, abriéndome siempre a diversas posibilidades.</p> <p><b>Comprendo</b> profundamente y ejecuto con claridad mis objetivos y los de mi área.</p> <p><b>Tomo</b> decisiones rápidas y oportunas a pesar de ser temas impopulares.</p>	<p><b>Respondo</b> a los intereses de mis clientes con una actitud de servicio: serviazgo. <b>Escucho</b> con plena atención lo que otros esperan y reacciono reflejando que sus expectativas están entendidas.</p> <p><b>Inspiro</b> con mis actitudes y acciones que vivir es increíble.</p>

<b>Colaboración</b>	<b>Responsabilidad</b>	
<p><b>Actúo</b> en beneficio de GNP, más allá de mi propia área; soy un jugador de equipo.</p> <p><b>Solicito y considero</b> con respeto puntos de vista de otras personas.</p> <p><b>Busco</b> activamente y apoyo para alcanzar resultados superiores</p>	<p><b>Anticipo</b> lo que se necesita y me enfoco en asegurarme que esto suceda.</p> <p><b>Proporciono</b> soluciones prácticas en vez de quedarme enfrascado en el problema.</p> <p><b>Participo</b> activamente en mi crecimiento personal y profesional y en la formación y el desarrollo de mis pares y colaboradores.</p>	
<b>Pasión y Lealtad</b>	<b>Innovación</b>	
<p><b>Demuestro</b> mi compromiso con el éxito de GNP y con el de todos a mi alrededor, cumpliendo mi trabajo día a día. <b>Celebro</b> el éxito e inspiro a otros a hacer lo mismo.</p> <p><b>Enfrento</b> los problemas mostrando activamente tenacidad, persistencia y optimismo</p>	<p><b>Reto</b> de forma abierta y constructiva ideas pre-establecidas; propongo enfoques mejores y/o alternativas distintas.</p> <p><b>Reconozco</b> mis errores, aprendo de ellos y pongo en práctica nuevas ideas.</p> <p><b>Capto</b> lo que está pasando en el mercado y lo integro en mis decisiones</p>	

Tabla 3.1 Fuente: Material de capacitación de GNP 2017

Estos siete puntos se enseñan durante el proceso de inducción a la empresa como parte de la integración del trabajador, en el que se expone de forma general el origen y las actividades de la empresa a empleados de diferentes áreas; con ello se trata de generar una forma de trabajo homogénea en todos los niveles y departamentos del grupo empresarial para consolidar tres puntos esenciales: lograr un crecimiento rentable, ser una institución de vanguardia y brindar un servicio inigualable.

En estos puntos vemos ya los lineamientos de comportamiento dentro de la empresa: “Actúo en beneficio de GNP”, “Demuestro mi compromiso con el éxito de GNP” a lo que suma la petición de generar acciones que inspiren y reflejen el lema de la compañía “vivir es increíble”. Podemos interpretar entonces, como señala acertadamente Hochschild, “amar el trabajo se vuelve parte del trabajo” (Hochschild, 2003, p.7). Estas actitudes se expresan en las relaciones comunicacionales con el cliente a través del énfasis en tonos de voz cordiales y emitiendo y repitiendo frases empáticas.

Se puede ver que la corporación apela fuertemente al compromiso entre trabajadores y empresa (o patrones). Gran parte del éxito de esta “Visión 2019” radica en la capacidad de los primeros en absorber estos puntos y modificar su comportamiento para lograr “ganar mercado y consolidar el liderazgo de mercado” (Visión 2019) que son dos de tres etapas señaladas en la búsqueda de esta meta. Es decir, detrás de esta mampara de valores y actitudes se encuentra oculto el sentido de competencia, así como la búsqueda de la expansión de la marca y la necesidad de ser una empresa mucho más rentable y orientada hacia la máxima ganancia. Como señala el mismo manual de capacitación “Si sumamos todos y cada uno de esos esfuerzos, significa que GNP será la mejor aseguradora para la cual trabajar en México”.

Los valores y las actitudes presentes en el discurso empresarial se pueden revisar a profundidad para encontrar los elementos de carácter ideológico que contiene. Para ello podemos retomar el estudio y caracterización del discurso ideológico de las instituciones de J.B Thompson, quien siempre tiene en cuenta las formas

simbólicas y la manera en que se relacionan con las condiciones socioestructurales. Para ello uso la tabla 3.2 que muestra diferentes estrategias de operación de la figura discursiva:

<b>Modos Generales</b>	<b>Estrategias típicas de la operación simbólica</b>
Legitimación	Racionalización Universalización Narrativización
Simulación	Sustitución Eufemización Tropo
Unificación	Estandarización Simbolización de unidad
Fragmentación	Diferenciación Expurgación del otro
Cosificación	Naturalización Eternalización Nominalización/pasivización

Tabla 3.2 Fuente: J.B.Thompson, 2002, p.91

Los cinco conceptos en la tabla muestran una estrategia de disputa y búsqueda de dominio sobre el terreno simbólico-ideológico: en el sentido dado por J.B. Thompson (2002), la producción de la forma simbólica aplica los recursos disponibles con fines particulares en un contexto particular. Este objetivo que se le otorga a la forma simbólica empata con lo que señalan los estudios críticos de gestión, es decir, niega la neutralidad de las técnicas de gestión empresarial. Aplicando los conceptos a la tabla de Estándar de Liderazgo y agregando los elementos discursivos para desenmarañar la intención real se puede presentar la siguiente interpretación:

Elemento discursivo	Categoría Operación simbólica	Interpretación
<p><b>Actúo</b> en beneficio de GNP, más allá de mi propia área; <i>soy un jugador de equipo.</i></p>	<p>Unificación y simbolización de unidad.</p>	<p>En esta frase, después de explicitar la búsqueda del beneficio empresarial se justifica el trabajo en equipo como una cuestión de solidaridad y compromiso con el resto de trabajadores.</p>
<p><b>Satisfacer</b> las necesidades de protección, de prevención financiera y de servicios de salud de la sociedad mexicana.</p>	<p>Legitimación, racionalización y universalización.</p>	<p>En este fragmento se construye un argumento que legitima la búsqueda de ganancia a partir de la creación de necesidades.</p>

<p><b>Demuestro</b> mi compromiso con el éxito de GNP y con el de todos a mi alrededor, cumpliendo mi trabajo día a día.</p>	<p>Fragmentación y diferenciación. Expurgación del otro.</p>	<p>Aquí, aunque no se menciona de forma explícita, hay una división entre quien cumple de forma correcta y quien no lo hace y exige una actitud correcta de los valores deseados: un trabajador disciplinado.</p>
<p><b>Cuestiono</b> las acciones que no están alineadas con nuestros valores o con los intereses de GNP, sin importar el nivel de la organización de dónde vengan.</p>	<p>Legitimación Cosificación Racionalización y universalización. Naturalización</p>	<p>En esta parte encontramos que se dan por hecho que los valores empresariales son los correctos y toda aquella actitud que vaya en su contra debe ser denunciada. Este discurso sirve para la vigilancia social entre pares.</p>

Tabla 3.3. Fuente Elaboración Propia

Al realizar este cruce entre las categorías de Thompson y lo propuesto por la cultura de GNP se hace explícita la forma en que el simbolismo del lenguaje disfraza la intencionalidad de formar a los trabajadores con valores que favorecen la reproducción de la dominación.

En las entrevistas realizadas encontré respuestas como “No, ya no (los recuerdo), sí nos dieron la misión pero la verdad no me acuerdo bien” (entrevista propia, 2017). Lo que significa que en el caso de algunos trabajadores se puede entender que en realidad estos valores y actitudes que se imparten y difunden, principalmente en los

cursos de capacitación, no les representan del todo o no tienen la significación e impacto que la empresa busca.

En esta situación en la que los valores y actitudes simbólicas propuestas por la empresa parecen no importarle a los trabajadores, se puede apreciar que estos los aceptan y los normalizan en la forma en que James C. Scott (1999) habla del discurso público, en una especie de “pacto teatral” en el que existen determinados actos de lenguaje y prácticas sociales que son simuladas, actuadas y que le permiten al trabajador permanecer en el trabajo. Es decir el discurso empresarial no recibe realmente una crítica pública, pero tampoco son introyectados del todo.

Al igual que en la investigación realizada por el colectivo argentino ¿Quién habla?, mencionado en el capítulo anterior, durante el periodo de estudio de campo, en diversos momentos encontré, por ejemplo, que estos valores también están subordinados a las métricas y a los tiempos que se requieren para ser un contact center competitivo y tampoco son totalmente respetados por los mandos medios, quienes se guían más por los ritmos de productividad —hay que recordar que un supervisor tiene que vigilar que la llamada se resuelva entre 3 y 6 minutos como máximo—. En la información recolectada, una de las entrevistadas señaló que su supervisor sólo se preocupaba por las métricas, y a la pregunta expresa sobre los valores que la empresa promueve, respondía que:

Falta que los implementen, porque como te comentaba, con los supervisores que tenemos, o con el supervisor que tenemos el trabajo en equipo no se da mucho, en las juntas nos hemos enterado de que es así, de yo hice esto, yo lo otro con mi equipo, por mí esto, por mí lo otro, pero nunca es mi equipo hizo esto, mi equipo ya está mejorando, mis niveles de servicio se mejoraron por el trabajo en equipo. No, él nada más lo hace como diciendo que el jefe hizo todo y a nosotros nos ha dejado muy aparte. (Entrevista propia, 2017)

En este caso observamos que también los supervisores están sometidos a una dinámica productivista que sobrepasa el discurso empresarial de bienestar colectivo y que domina la meritocracia individualista.

Este tipo de filosofía corporativa, en la que se presentan los beneficios empresariales como beneficios igualitarios y a los trabajadores como asociados, es muy común en las empresas de servicios –como Wal-Mart y otros centros de contacto – que se encuentran enfocadas en la competitividad, y promueven la visión de “ser el mejor o el mayor” proveedor en tal o cual servicio, apoyándose siempre en los trabajadores para la consecución de tales objetivos. Wal-Mart por ejemplo en sus diferentes objetivos de relación busca “ofrecer la mejor experiencia de compra”<sup>29</sup> a partir de diez puntos: “1) comprométete con tu negocio; 2) comparte tus ganancias con tus asociados y trátalos como socios; 3) motiva a tus socios; 4) comunica todo lo que puedas a tus socios; 5) aprecia todo lo que tus asociados hacen por el negocio, 6) celebra tus éxitos; 7) escucha a todos en tu empresa; 8) sobrepasa las expectativas de tus clientes; 9) controla tus gastos mejor que tu competencia; 10) nada contra corriente”.<sup>30</sup> Es posible identificar que ambas filosofías son dirigidas a los comportamientos de los trabajadores. Tanto GNP como Wal-Mart buscan sensibilizarlos y comprometerlos a partir de disociar la relación patrón empleado y hacerlos sentirse socios.

En una de las entrevistas, una trabajadora recuerda que en su empresa de contact center anterior existía la filosofía *brandheart*, la cual de acuerdo a su explicación: “su filosofía es que te sientas identificado con la marca que vendes, prácticamente que lo tengas en el corazón, que te sientas parte de la familia, que la defiendas a capa y espada, y que sea tu filosofía de vida” (Entrevista propia, 2017).

---

<sup>29</sup> En [www.walmartmexico.com](http://www.walmartmexico.com) última revisión 30 de Enero 2018

<sup>30</sup> Citado en Bocanegra Gastélum, Carmen. (2007). La cultura Wal Mart. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 15(30), 196-203. Recuperado en 30 de enero de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-45572007000200007&lng=es&tln=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572007000200007&lng=es&tln=es).

Dicho discurso empresarial no difiere prácticamente de la de GNP. La personalidad *brandheart* es bastante similar a la “orientación a las personas” en la que prevalece una cultura colaborativa donde los objetivos de los trabajadores y la empresa tienden a coincidir, además cuenta con las categorías “pensar a futuro” y “abogar por el cambio”; la primera busca que el negocio crezca y la segunda pretende que el cambio sea percibido como algo positivo que debe propiciarse para brindar el mejor servicio posible.

Se puede decir que dentro del análisis y la postura del discurso de los ECG está inmersa la construcción de una relación de poder y dominación, a través de la aceptación y la legitimación. Estos estudios, que retoman parte del análisis foucaultiano, sostienen que los “discursos arreglan el mundo social de manera que forman las prácticas sociales” (Grant, 2009, p.217). Para los ECG “el discurso (re) construye significados –y en algunos casos sentimientos–. Como tal el discurso se manifiesta en la forma de prácticas que se requieren para su realización” (Grant, 2009, p.217). Estos discursos generan una serie de reglas, normas de comportamiento y valores que deben practicarse en el espacio de trabajo y en la relación con los clientes.

Si observamos estos tres discursos desde el plano del antagonismo capital-trabajo, vemos que tienen en común la necesidad de legitimar ciertas prácticas empresariales. J.B. Thompson sostiene que la argumentación persuasiva busca una práctica social única, en este caso es a través de la universalización-naturalización (Thompson, 2002, p.217) de una falsa identidad colectiva que busca inútilmente homogeneizar los intereses de patrones y empleados, como si la reducción de costos no tuviera una relación inversa a la mejora de condiciones de salario. Algunos trabajadores son muy claros al respecto en la perspectiva discursiva que se emplea: “nada más te dicen eso como para que le echas ganas y que sigas produciendo para ellos y que ellos sigan ganando” (Entrevista propia, 2017). En este caso, el operador telefónico es consciente de la intención y función que tiene el discurso, sabe que finalmente y a pesar de los tonos que se le den a

las cosas, la realidad es que él tiene que producir, y sobre todo, que existe un evidente acaparamiento de ganancias por parte del corporativo. Esta diferenciación entre la empresa y los empleados se infiere a partir de la denominación “ellos”, que establece un distanciamiento entre ambas partes.

En términos de la relación capital-trabajo, esta opinión se vuelve un discurso político e ideológico, ya que como indica el experto lingüista Teun Van Dijk (1999): en el análisis del poder, si tomamos en consideración no sólo los fines del discurso sino la estructura, el contexto y las relaciones que involucra resulta evidente que se trata de un suceso político-ideológico en el que se intenta crear un sesgo en la forma en que los trabajadores perciben las relaciones de trabajo. No solo en las relaciones de mando-obediencia sino también en las relaciones de propiedad.

En ese sentido, el lenguaje utilizado por GNP es imperativo e intenta crear un sentido de cuidado de la propiedad entre los trabajadores. Las frases “cuida *tus* ganancias y “es *tu* empresa”, tienen claramente este segundo objetivo e intentan crear una condición de propietario que no existe. La individualización se identifica en las frases “Yo actuo”, “Yo soluciono”, “Yo escucho” y nuevamente otorga una condición falsa de poder hacer al trabajador pues finalmente sus decisiones son operativas y no ejecutivas.

Es un lenguaje individualizado, pero que a la vez busca crear una identidad colectiva a través de convertir el discurso en prácticas comunes y cotidianas. Esto se debe a que al final del día lo que la empresa busca es una estandarización y homogenización de los niveles de trabajo. Con ello se destaca que termina por producir una despersonalización para que cuando un cliente llame a GNP no busque una atención particularizada o pidiendo hablar con un agente en específico, lo que a su vez sería una diferencia respecto a otros trabajos del sector servicio donde sí se permiten ciertas características afectivas.

Se tiene que enfatizar el hecho de que estos discursos corporativos están impulsados por la competitividad empresarial a nivel global, pues como señala Ellen Meiksin Wood “la globalización ha hecho que esta se intensifique ante la aceleración de la movilidad del capital” (Wood, 2001, p.77). Por ello las empresas promueven una alianza obrero-patronal ante sus rivales. La autora precisa “La clase trabajadora es, paradójicamente, dividida aún más por la competencia entre las empresas en la cual los trabajadores son llevados a verse como aliados de sus explotadores en contra de sus competidores, tanto capitalistas como trabajadores”

En el lugar de trabajo estudiado se imparte el curso “Orientación para un servicio de excelencia”. El cual promueve la “nueva actitud de servicio” que hace una explicación entre los beneficios de tener una actitud positiva y una actitud negativa. Una actitud negativa implicaría “La pérdida de un cliente actual o potencial, generando malas referencias para la empresa” mientras que la actitud positiva sería “mantener y multiplicar la relación con el cliente”. Se trata de un enfoque productivista de la subjetividad, una actitud positiva solo sirve en medida de que alimente la flexibilidad, mejore los resultados y fomente un funcionamiento óptimo de la organización”.<sup>31</sup>

En este caso, se corre el riesgo de que una actitud crítica sea vista, desde la gerencia, como una actitud negativa y fácilmente descalificada, con lo que un trabajador crítico puede ser evaluado como poco cooperativo y que frena la productividad. Apoyándome nuevamente en el análisis de John B. Thompson, encuentro que esta lógica discursiva es una forma de separar a los “buenos empleados” de los malos, de aquellos que cuentan con una actitud crítica. Estos últimos, son vistos como aquellos que atentan contra la universalización y naturalización de la práctica empresarial.

Detrás de este discurso se esconde un ejercicio disciplinario y de control, una suerte de biopoder, en cuanto a disciplinamiento de los cuerpos como señalara Foucault

---

<sup>31</sup> Diapositivas obtenidas durante el curso de capacitación en GNP en Septiembre de 2016

(2007) y que de acuerdo con Negri “se refiere a una situación en la que está directamente en juego la producción y reproducción de la vida misma” (Negri, 2002, p.38). Se exige un control de las emociones y los sentimientos. Durante el curso de capacitación, la facilitadora del taller realiza el comentario de que “hay que separar los problemas de la escuela y de la casa una vez cruzando la puerta del trabajo” para tener la mejor actitud posible. Se pone en evidencia en dicha exigencia un carácter utilitario de este esfuerzo emocional pues se entiende que a la empresa poco y nada le importa lo que le pase al trabajador fuera de la jornada laboral. A través de los procesos de vigilancia mencionados, se hace evidente la existencia de la dominación sobre el cuerpo del trabajador.

Existe, empero una contradicción, ya que el contact center es un trabajo sumamente ligado a las emociones, que como se ha descrito tiene un fuerte desgaste psicológico sobre sus empleados. Por ello, me parece importante introducir el concepto de “taylorismo emocional” de Hochschild: “El sistema emocional privado ha pasado a estar regido por una lógica comercial, y el derecho del trabajador a dominar su propia conducta emocional y de interrelación ha sido eliminado” (Frayne, 2017, p.65).

La relación entre las emociones y el estrés al que se somete a los trabajadores son muy importantes, ya que son causas frecuentes de despido. El ritmo de llamadas, la exigencia de una solución rápida tanto por parte de quien llama como del supervisor —a lo que se pueden sumar fallas operativas— conducen a un nivel de tensión que de una u otra forma tiene que expresarse en el cuerpo del trabajador. Ante la imposibilidad del conflicto directo es muy común que durante las llamadas los agentes silencien las mismas para poder decir alguna grosería o algún insulto ya sea al aire, al sistema operativo o dirigida a quien está del otro lado de la línea. Sin embargo, puede que no se silencie correctamente la llamada y sea escuchada por el cliente, o por algún superior, o posteriormente en una revisión por parte del área de calidad; de cualquier forma esto puede conducir al despido. La empatía

hacia el trabajador no existe, en cambio la empatía como servicio que genera ganancia es total.

Otra forma de control en GNP es utilizar la humillación en público para presionar a hacer las cosas de la forma que la productividad lo demanda. Los supervisores suelen realizar evaluaciones en grupos de hasta cinco personas, en las que se señalan públicamente los errores de cada uno y la manera en que afectan a los niveles del grupo; al final se firman cartas compromiso para cumplir con lo que se pide frente a todos los trabajadores del área. Esta actividad termina convirtiéndose en presión de sus pares, ya que los mismos trabajadores señalan a sus compañeros con frases como eres “el que no cumple” o “échale ganas no te vayan a correr”. A ningún trabajador le gusta ser visto como quien no hace las cosas bien. La supervisión pasa de ser una función exclusiva de la gerencia, a ser del ámbito de los subordinados.

A partir de esto, se ha elaborado una tabla que describe cómo se hace uso de las emociones, considerando las cinco más comunes:

<b>Emociones</b>	<b>Objetivo/Origen de las emociones</b>	<b>Sentido de la emoción</b>	<b>Participantes</b>
Alegría (entusiasmo)	Elevar o mantener niveles de llamada.	Mantener en un estado positivo a los trabajadores para lograr un trabajo más productivo.	Empresa Supervisores Operadores Usuarios

Vergüenza	Producir vergüenza en los trabajadores para comprometerlos a mejorar.	Disminuir los errores.	Supervisores Operadores
Enojo	Producido en los trabajadores por la carga de trabajo o mal funcionamiento.	Puede producir errores que causen el despido de los trabajadores.	Operadores
Angustia/Incertidumbre	Producido por falta de pago, falta de confirmación para renovar contrato, o despidos.	Se puede aprovechar para hacer que los trabajadores trabajen sin quejarse. Puede provocar ausentismo o abandono del trabajo.	Operadores Supervisores
Frustración/tristeza	Se presenta a través de la meritocracia cuando la empresa favorece el ascenso de ciertos trabajadores o propicia el estancamiento de otros.	Puede provocar la salida de los trabajadores.	Operadores/ Supervisores

### Tabla 3. 4 Elaboración propia

En la tabla encontramos emociones impulsadas y manipuladas desde la gerencia como la alegría, la vergüenza y la angustia, que son una forma de control directo; y otras que surgen genuinamente en los empleados por situaciones que se presentan de forma cotidiana en el trabajo.

Esta situación se refleja en el contact center con lo que se describe como una conducta positiva: trabajar con esos parámetros implica controlar- suprimir el enojo, la tristeza, la frustración. El trabajador tiene que ser empático según los manuales. Ser empático significa que en un lapso de uno a dos segundos, que generalmente es el tiempo entre llamadas, tiene que olvidar toda sensación provocada por la llamada anterior, no importa si recibió insultos, fue víctima de acoso, le regañaron, o le humillaron, y contestar con el mejor tono de voz posible que muestre su interés en la necesidad de quien llama, sin olvidar que ésta, nuevamente, sólo debe durar tres minutos. El trabajador se convierte entonces no en una contestadora gris automatizada monótona, sino en un instrumento capaz de mostrar calidez humana, capaz de repetir frases adecuadas y en el momento pertinente con frases como “sí, lo entiendo, sí, comprendo, sí, la escucho”.

Esta situación combinada con la extensión de la jornada laboral que tiende a causar bastante frustración como señala una de las entrevistadas “en cuanto al tiempo, al tiempo que tengo que pasar ahí dentro de ese ambiente laboral me parece un trabajo como cualquiera un exceso, una exageración, no te pueden tener tanto tiempo ahí sentado sin actividad física. La explotación que podría sentir es física por estar sentado y frente a la computador todo ese tiempo, y hablando siempre y estresada por las métricas” (entrevista propia, 2017).

Regresando al manual de “Orientación para un servicio de excelencia” hay que recalcar que ahí se menciona la adaptabilidad y autodisciplina como pieza clave en el desarrollo del profesional (IMT,19). En los hechos, para mantener esta

“autodisciplina”, existen diferentes formas de vigilancia a través de evaluaciones de “calidad en la llamada” en donde se verifica la forma en que se atendió al cliente a partir del monitoreo constante en las llamadas de los trabajadores. Esto abre una nueva contradicción, porque el monitoreo, la vigilancia y castigo son los medios colectivos que aseguran la labor del trabajador. Lo que se busca es una forma de reducir costos: entre mayor disciplina exista en el trabajador menos costos en vigilancia tendrá la empresa.

El discurso empresarial no tiene la función exclusiva de opacar la dominación sino que dada la precariedad de las condiciones laborales tiene una función motivadora: “La precarización, en tanto no garantiza la continuidad de renta y derechos, necesita forzosamente de entusiasmo, una potente sugestión que puede llevar al sujeto a venderse en un régimen marcado por la gratuidad” (Morini, 2014, p.27). Se tiene que resaltar entonces que al no existir los incentivos materiales-económicos, se crea un discurso y una práctica que lo suple, un deber moral, una ética empresarial que presiona al trabajador a laborar más por menos ingresos.

Resultado de esto, por ejemplo, son las negociaciones para que los trabajadores realicen horas extras, como forma de “apoyar al equipo”. En el estudio de observación participativa, se registró que a algunos trabajadores, se les pide trabajar hasta tres horas más a cambio de no cubrir el horario sabatino del mes, con lo que un trabajador podría hacer hasta 10 horas extras (no pagadas) al mes a cambio de no cubrir el horario de sábado que es de 4 horas. Considerando que le dieran dos sábados de descanso, la diferencia es favorable para la empresa.

Estamos entonces frente a dos discursos y prácticas empresariales que hablan retóricamente de una potencialidad ilimitada por parte del trabajador: por un lado de dar siempre más, y ser el mejor en las tareas y, por otro, de realizar el trabajo siempre con la mayor disciplina emocional”; además de insertarse en un proceso de precarización a través de la incertidumbre y lo imprevisible. Si bien los trabajadores de contact centers cuentan con prestaciones básicas, ellas están sujetas a la temporalidad efímera de los contratos y la dependencia de la evaluación

de las métricas. Frases como “de ti depende quedarte” promueven una competencia individual a través de una falsa autogestión en el trabajo, y transmiten totalmente la responsabilidad de la renovación contractual al trabajador. Así, se tiene que destacar que el discurso empresarial tiene una función que moldea las conductas.

Una primera tendencia que encuentro en la forma en que los trabajadores asumen los valores de la empresa es la del **consentimiento indiferente**: tanto en las entrevistas como en el trabajo de campo, se observa la ausencia de crítica o rechazo profundo de parte de los trabajadores. Es decir, a pesar de la existencia de un sentimiento de animadversión con el discurso empresarial, éste se reproduce en lo que ya describí como actuación o simulación y se termina aceptando pasivamente. La segunda tendencia, que denominé **consentimiento elegido**, se presenta cuando los trabajadores piden un mayor volumen de llamadas para aumentar su productividad, justifican algún despido con comentarios como “algo habrá hecho, aquí no te despiden así nada más”, o ante alguna queja sobre los supervisores o las decisiones que toman expresan frases como “pues si no te gusta para que te alquilas” que denotan una abierta recepción y acuerdo con lo promovido como discurso por la empresa.

A modo de conclusión de este apartado se entiende que la promoción de los valores empresariales se realiza a través de un discurso con un objetivo productivista que es el de disfrazar la relación de dominación y no de horizontalizarla: a) se reemplazan palabras como empleado por otras como socio o integrante; b) se rechazan actitudes críticas que van en contra de la productividad y la ganancia y se señala a los trabajadores; c) se pretende crear un sentido simbólico-lingüístico que conduzca la subjetividad y las emociones de los trabajadores complementado con formas y procesos de control biopolítico, y d) la empresa tiene una respuesta ante diversas prácticas y acciones de infrapolítica por parte de los trabajadores, que se describen en los siguientes apartados.

## **Tensión dominación- subalternidad y organización del trabajo**

Habría que entender la relación social y el conflicto que se genera en el binomio dominación-subalternidad, desde la precariedad de la relación contractual y la experiencia de clase del trabajador en permanente incertidumbre. Por ejemplo Lorey describe al respecto: “Los precarios, en toda disparidad, están tendencialmente aislados e individualizados, porque andan a la búsqueda de trabajos temporales, saltan de un proyecto a otro y con frecuencia abandonan los sistemas colectivos de protección social” (Lorey, 2016, p.24). Por otro lado, tenemos a un empresariado organizado, que tiene una estructura desarrollada con planes y objetivos específicos, que promueve la gobernanza a través de la conducción de la subjetividad y las emociones. Es en esas condiciones que se intenta encontrar actos y principios de antagonismo en la organización de los intereses y objetivos correspondientes a los trabajadores, así como reivindicaciones de clase.<sup>32</sup>

En esta investigación, a medida que se va detallando la forma de organizar el trabajo, sus tiempos y movimientos, se irán desvelando los intereses que existen en cada lado de las relaciones de producción. Sin embargo, el antagonismo requiere de un conflicto explícito por lo que en este estudio quizá lo que existe es una tensión soterrada, no manifiesta, entre dominados y dominadores, característica de la subalternidad.

La “habilidad para forzar a los obreros al trabajo” (Altamira, 2010, p.57) es donde radica la raíz del poder capitalista, ya que para el capital es importante establecer siempre un control sobre el trabajo para poder imponer ritmos de productividad y de ganancia. Para ello es sumamente necesario que cree y ponga en marcha estrategias de persuasión y coerción que reproduzcan la obediencia por parte de la clase trabajadora, que como se vio en el nueva cultural laboral fue la introducción de

---

<sup>32</sup> Se retoma el concepto en el sentido de M. Modonessi: “una acepción subjetiva que permite reconocer, identificar y nombrar el proceso de conformación de subjetividades en el conflicto” (Modonessi,2010,83)

formas precarias de contratación y flexibilidad administrativa para el despido. El rechazo y la resistencia por parte de los trabajadores en el otro extremo, es el núcleo gestor de este antagonismo y de la experiencia de clase en el centro de trabajo.

El antagonismo que generan los trabajadores no alcanza a revertir el proceso de separación-enajenación del trabajo propio de los trabajadores por parte del capital. En ese sentido el capital mantiene su posición de clase dominante, sin llegar a ser hegemónico pues justamente las prácticas de infrapolítica que se detallarán más adelante van cambiando la correlación de fuerzas. Ante ello, surgen estrategias, acciones y reacciones de dominados y dominantes para la protección de sus intereses.

Al interior del espacio de trabajo en el contact center de GNP se pueden describir dos fuerzas que se enfrentan y que generan tensión, la primera por parte del capital con tres puntos pilares de control: vigilancia, sanción y premio. Nuestra observación puede describirlos como:

- 1) Control del proceso de trabajo y del comportamiento a través de mecanismos tayloristas-fordistas de medición de tiempos y movimientos que anclan al operador telefónico a la estación de trabajo.
- 2) La vigilancia y control del cumplimiento de reglamentos internos y controles de calidad a través del despliegue e integración de dispositivos de supervisión tanto humana como tecnológica. Existe un monitoreo panóptico no sólo durante la jornada laboral sino posterior a partir de grabaciones de la llamada. Se revisa no sólo la calidad sino el cumplimiento de las métricas.
- 3) La forma en que el trabajador responda a los puntos 1 y 2 conducirá a sanciones o premios, dependiendo si cumple o no con los estándares establecidos para su desempeño y productividad. No sólo en cuanto a

ascensos sino en cuanto a permisos por faltas, laborar horas extras o escoger un lugar, por nombrar algunos ejemplos.

La segunda fuerza la que representa el trabajador, se verá más adelante. Sin embargo podemos decir que se aleja de la complejidad y elaboración de la que presenta el mando capitalista.

En GNP existen diferentes formas de controlar los tiempos y movimientos del trabajador, una de ellas es la conexión o *log in* al dispositivo telefónico en el cual tiene que registrar digitalmente su entrada, y está obligado a registrar los tiempos de descansos, desconexiones por retroalimentación o capacitación, así como ir al baño. No debe de superar 50 minutos de descanso y 10 minutos para acudir al baño por un turno de 8 horas. La segunda es que las llamadas no deben de pasar de 3 minutos con 30 segundos y eso se registra en un programa que archiva el (TU) historial total de llamadas y tiempo efectivo.

La vigilancia se efectúa de dos formas a través de supervisores de área encargados de controlar el comportamiento social de los agentes y evitar distracciones durante la llamada. En este caso, se utiliza un esquema de rotación mensual de lugares para evitar que se formen grupos afines o que platiquen demasiado entre pares. La segunda se considera no presencial, por medio del monitoreo o revisión ya sea en vivo, por grabación de llamadas o incluso por manipulación remota de la computadora. Esta segunda está relacionada con temas de calidad y de evaluaciones cotidianas a las que son expuestos los agentes. Se evalúa que la información sea clara, que tenga el volumen y tono de voz neutral, y que la llamada tenga la duración requerida.

En ambos casos las herramientas tecnológicas intensifican y sofistican el control sobre el comportamiento de los operadores telefónicos; un ejemplo de ello es el uso de herramientas como chats grupales y la conexión permanente que permiten que,

a pesar de que la supervisión no se encuentre presencialmente en el área de trabajo, sea factible verificar los tiempos de llamada y los tiempos de conexión en tiempo real de los agentes y poder hacer un extrañamiento dentro del chat al agente que tenga ciertas demoras. En el trabajo de campo se pudo verificar este hecho, en especial en las guardias sabatinas en las que el supervisor suele no presentarse; sin embargo, a través de la nube, del sistema en línea le es posible vigilar las métricas, por lo que a pesar de la falta presencial, es común que los trabajadores reciban un mensaje de chat de su superior cuestionando alguna llamada que se pase de tiempo o recordándoles el tiempo de desconexión.

En cuanto a la sanción y el premio son fórmulas que hacen que los agentes busquen cumplir con las medidas anteriores, ya sea para obtener algún beneficio o para evitar alguna consecuencia negativa. Lo que está relacionado con la precarización del empleo y se asemeja a la vieja fábrica en el sentido de la producción por metas y a destajo.

Un caso de sanción, que registré durante la investigación de campo, fue el de un agente que tenía poca experiencia y que no cumplía con la métrica de productividad (atención de 60 llamadas). En esta situación se presentó el discurso empresarial productivista, ya que se le impuso al agente una extensión de una hora a su turno laboral como un “acto en solidaridad” con sus demás compañeros, y no como una sanción, para apoyar con el flujo de llamadas. La empresa, al aplicar esta función discursiva, deja al trabajador en un punto tal que, de no aceptar la extensión de la jornada, es visto por los demás trabajadores como un compañero no colaborativo, un compañero flojo. Éste es un ejemplo del despliegue del dispositivo de vigilancia entre subordinados.

Sin embargo, tampoco es completamente cierto que quien tarda menos tiempo en llamadas recibe un número equitativo de las mismas, dado que existen niveles o *skills* que se programan a partir de la experiencia y niveles de calidad mostrados. Generalmente, quien tiene una mayor experiencia es quien registra mejores tiempos y por consecuencia tiene un volumen más alto de llamadas. Por lo tanto el premio

es poder escoger los días de descanso u horario de entrada y rara vez se compensa en forma económica, a excepción de cuando son requeridos para horas extra aunque aquí también existe una molestia, como muestra un testimonio: “Bueno, aquí yo siento que son muchas horas sin contar que si el nivel está bajo te piden horas extras y a veces te tardan un mes, mes y medio en pagártelas y como que te explotan a veces mucho y son muchas horas las que tienes que estar ahí para lo que te pagan”(Entrevista propia, 2017). Incluso estas horas muchas veces no son pagadas sino que sirven como comodín para llegar tarde en alguna ocasión.

Lo interesante es que los trabajadores conocen estas situaciones y acceden ellas, saben que reciben más llamadas y aunque tienen molestias no las expresan directamente, saben que muy probablemente de tres o cuatro horas extras sólo les pagarán dos o tres y como se mencionó, generalmente se intercambian por otros días o permisos que los agentes puedan requerir. Una de las entrevistas confirma esta situación: “Yo no lo expreso porque estoy intentando conservar este trabajo, llevo poco tiempo y necesito estar ahí más tiempo, y no lo expreso. En otras ocasiones, en otros trabajos, dependiendo de la situación primero intentaba hablar con la persona con quien me podía orientar si era un problema de cuestiones del sistema o de políticas de la empresa para que me ayudara a solucionarlo y siempre iba con un supervisor o alguien arriba de mí en la jerarquía, no me quejaba directamente.” (Entrevista propia, 2017).

En general se encuentran actitudes y sentimientos de rechazo por parte de los trabajadores a las medidas disciplinarias y de control que se les imponen. Ya que constantemente se ven afectados por decisiones que se toman sin previo aviso o sin su consentimiento, como el hecho de cambiar días de descanso, rotación de supervisores o cambios en los procedimientos operativos del servicio que brinda el operador. El trabajador siente, en sus propias palabras “que se le hace menos” al no consultarle sobre dichas variantes que se presentan en el espacio de trabajo y este sentimiento se traduce en un malestar generalizado, al grado de dejar de sentirse considerados como personas, como responde uno de los entrevistados

sobre como le gustaría que se le tratará su superior “que tenga consciencia de que pues también somos personas y que no nada más estamos para trabajar”.(Entrevista propia, 2017)

Otros elementos de malestar en los trabajadores que deben ponerse a consideración, a partir de las condiciones en que se tienen controlar las llamadas son en primer lugar, las métricas, que son difíciles de cumplir ya que no dependen únicamente del operador sino que incluyen las necesidades y requerimientos de quien llama; y en segundo lugar, las fallas que pueda tener la operación como alentamiento de la red o del propio ordenador. Estas dos condiciones son las que comúnmente afectan a los trabajadores durante el periodo de análisis y no debe olvidarse que sus ingresos están directamente relacionados con las métricas.

Una entrevistada señala: “hay veces, por ejemplo ahorita, que no hay límite de movimientos, he tenido llamadas hasta de una hora y media, una hora cuarenta minutos y eso te afecta tus tiempos de llamada y hay que recuperar con las otras llamadas el tiempo que te pasaste, y eso ya afecta todo, incluyendo el bono”<sup>33</sup> (Entrevista propia, 2017). Se entiende entonces, que hay situaciones en las que los operadores telefónicos no tienen un control sobre los tiempos de la llamada. Y sin embargo se les sigue exigiendo las mismas métricas, generando más stress y presión sobre la operación de los trabajadores.

La vigilancia y control de los tiempos muertos para aumentar la productividad del flujo de llamadas va más allá del dominio sobre los movimientos del trabajador y de cuidar las constantes desconexiones y conexiones a la interfaz, pues pronto adquiere características biopolíticas: en el caso de estudio, desde la supervisión se realiza una programación arbitraria y rotativa de los horarios de comida. Esta es una de las principales quejas por parte de los trabajadores, sobretodo aquellos que

---

<sup>33</sup> En el caso en el área de Autos de GNP existía un límite de 5 movimientos por llamada, lo que después fue suspendido.

laboran la jornada completa. Por ejemplo este tipo de trabajadores pueden tener asignado su horario de comida a las dos horas de haber iniciado sus labores con lo que tienen que trabajar seis horas continuas sin descanso. Sin embargo, al día siguiente pueden tener asignada la hora de comida dos horas antes de terminar su jornada. Con ello se puede constatar que también se controlan los cuerpos de los trabajadores ya que temas como la alimentación y el uso de los sanitarios se encuentran regulados de acuerdo a las exigencias de la producción. No tienen forma de preverlo, ya que no se informa previamente.

En el caso de GNP, en términos de evaluación es mucho más penado el sobrepasar los tiempos establecidos de llamada que brindar una respuesta o una asesoría errónea y ello afecta el ingreso del trabajador lo que entorpece la socialización entre trabajadores incluso para apoyarse cuando hay dudas como se afirma en una entrevista: “si hay solidaridad pero entre quienes ya tenemos un poquito más de tiempo, como que con los nuevos pues no y en cuestión de la competencia, si esta muy cañon por lo mismo del cambio en los bonos, es decir no le ayudo al nuevo porque afecta mi tiempo, porque pierdo la noción de la llamada en lo que le estoy ayudando y a mí ya se me fue la onda y siento que ya no hay esa ayuda entre compañeros” (Entrevista propia, 2017).

Esto lo reafirma el testimonio de otro caso del colectivo ¿Quién habla? “Cuando muchos de nosotros entramos a este trabajo se respetaba la cuestión de darle una solución al cliente, a la persona que confiaba en esa empresa. Hoy por hoy, sólo se busca atender los llamados y nadie se encarga de la solución al reclamo.” (¿Quien habla?, 2006, p.67) Como se observa, la productividad y la búsqueda de control del proceso de trabajo para la obtención de un mayor beneficio llega a ser contradictoria con la ideología empresarial.

Una situación recurrente cuando hay un flujo alto de llamadas es que los trabajadores tienen que postergar su hora de comida o incluso también su hora de salida. De forma similar, si la llamada se alarga a los horarios de comida o de

conclusión de la jornada, los trabajadores tienen que finalizar estos servicios, no es posible transferir o cortar la llamada. Esto genera mucho malestar entre los operadores: “aquí te presionan mucho por el tiempo, te decía tienes 10 minutos para comer, te pasas y ya te afectó tu adherencia (tiempo de conexión), para ir al baño tienes 4 minutos, a lo mejor lo del tiempo de entrada pues eso en cualquier parte pero para cuestión del baño o cuidar tus tiempos de llamada que no te pases si es muy estresante” (Entrevista propia, 2017). Como vemos la presión que se genera sobre los trabajadores por la búsqueda de acelerar los flujos de comunicación para aumentar la productividad produce efectos negativos en la subjetividad de los trabajadores quienes se sienten fuertemente desgastada su energía mental y cognitiva y física: “pero veo a mis compañeros que tiene que estar compitiendo entre sí todo el tiempo, estresados con dolores de cabeza o perdiendo la vista poco a poco” (Entrevista propia, 2017)

El cuidado de los tiempos provoca competencia entre trabajadores a raíz de que sus métricas se hacen públicas. Cada mes el trabajador tiene que registrar el tiempo total de llamadas en un calendario a la vista del resto de sus compañeros. En la investigación participante fui testigo de como entre los propios trabajadores se hacen burlas, críticas o felicitaciones, así como el reto de hacer cada vez menos tiempo. Ya no es sólo la parte gerencial quien impone los tiempos, sino que entre propios pares se van imponiendo ritmos competitivos de trabajo. Así mismo se va creando una vigilancia entre los propios trabajadores.

Un agregado a las condiciones de control y vigilancia que se viven durante la jornada es la evaluación de la calidad en la atención y del contenido de la llamada, que igual que los tiempos de conexión tiene un impacto sobre el salario. Es una situación que desde la perspectiva del operador tiene características de injusta, ya que “siempre hay una mala evaluación, como se afirma en la entrevista realizada: “Sí, sí me han evaluado mal...Porque yo me dirijo al cliente como me dijeron ¿no? o sea cómo va el script o como dijeron, y hay veces que pues no sé si la persona (que evalúa) está de malas, o algo así pero califica mal, no le pareció o la persona

es como muy cuadrada y quiere exactamente los procesos que él sabe” (Entrevista propia, 2017). Aquí ocurre una disputa que tiene que ver sobre todo con la parte de la actualización del proceso; muchas veces el operador es la última persona en enterarse de la modificación.

Ya se mencionó entonces algunos mecanismos de control: los cambios de horario en horas de comida y de salida, evaluaciones equivocadas, cambios sin previo aviso en la operación y ahora pasaré a analizar las relaciones subalternas de apoyo.

La solidaridad y la cooperación son dos elementos que permiten generar contrapesos a la dominación y se ponen de manifiesto en el momento en que, por falta de capacitación y supervisión adecuada, los trabajadores comparten, sobre todo con aquellos de reciente ingreso, información y saberes que adquieren en la práctica para evitar que se les sancione. Sin embargo, para la gerencia esto no es un hábito aceptado pues diseñó una estrategia para cambiar de lugares a los operadores y evitar que las relaciones y los conceptos mencionados se desarrollen. Al respecto, en una de las entrevistas se comenta: "yo me quejo porque no me dejan en el lugar donde estoy, donde me siento a gusto y me dicen que es por estrategia, o sea yo no le veo nada de estrategia porque pues yo estoy cumpliendo con el trabajo" (Entrevista propia, 2017). Esta es una de las principales quejas ya que al no existir una capacitación sobre el proceso de trabajo sino solamente sobre lo que es la empresa y su filosofía, el constante apoyo entre compañeros es indispensable para la operación en el área.

En general, el trabajador de contact center vive la jornada constantemente presionado por brindar una respuesta que satisfaga al cliente, cumplir con un cierto volumen de llamadas, con un nivel de calidad, limitado en su convivencia y esparcimiento, sometido a un trabajo rutinario y siempre monitoreado. Como señala un entrevistado “No pues ya no hago nada, bueno ya no se hace nada porque ellos son los que deciden y pues se va a cambiar y ya”. De esta breve frase se puede destacar que

el trabajador, por un lado es consciente y acepta que no tiene facultades reales para modificar sus condiciones, que así son las cosas pero también se puede percibir que no está de acuerdo con ello y de ahí surgen las diversas estrategias de infrapolítica que aquí se analizan.

### **Identidad y la precariedad en las y los trabajadores de contact center**

Cuando se revisan las cuestiones y los estudios del trabajo se puede constatar que existe en ciertos gremios, en ciertas posiciones, una fuerte tradición como en el caso del obrero industrial. Una figura con una enorme carga histórica de tradición de lucha y en dónde a partir de ese pasado, de esas experiencias, se fue construyendo una identidad propia. Cuando se revisa la formación de la clase obrera industrial en México se observan características como la migración masiva del campo a la ciudad y la procedencia de círculos artesanales, en los que era común la práctica del mutualismo (Carr, 1976, p.32). Sobre ello, Godio menciona que había prácticas como “ayuda en épocas de desempleo o de enfermedad y también los defendían cuando los patronos imponían reducciones salariales” (Godio, 1980, p.293).

En el caso del trabajador de contact center es difícil que exista una tradición o una identidad laboral como tal, pues es una actividad de reciente implementación y masificación.. Su desarrollo comenzó alrededor de dos décadas y resulta difícil hablar de una tradición de lucha, ya que no es posible hallar registros de huelgas o de un paro general de operadores.<sup>34</sup> Incluso es posible señalar que es una generación que se integró al trabajo bajo el halo productivista empresarial y no conoce otras condiciones de trabajo.

---

<sup>34</sup> En 2008 se dio la huelga de tec marketing. Un call center ligado fuertemente al Sindicato de Telefonistas de la República sin embargo este sindicato no ha tenido un mayor impacto en el resto de call y contact centers del país y para la huelga de 2008 no se encuentran registros de solidaridad por parte de otros centros de atención telefónica.

Las razones de los trabajadores para laborar en los call centers radican, según ellos mismos, en la flexibilidad de los medios turnos, que permiten combinarlos con otras actividades, así como en la imposibilidad de emplearse en una mejor opción.

Una abrumadora mayoría de trabajadores, a la pregunta expresa de si les gustaría seguir trabajando en el contact center, respondieron negativamente. Esto debido a que, a pesar de la introducción de tecnología, de la modernización, y de los diferentes cambios presentados, el trabajo es tan monótono como en tiempos del auge de la fábrica industrial. Así lo refiere un entrevistado. cuando se le pregunta sobre si prolongaría su estancia en el contact center: “así como para quedarme de call center no, la verdad no, más horas no como que no, no me gusta, no sé, son demasiadas llamadas. ¡todo el tiempo lo mismo, lo mismo, lo mismo!, o sea ¡pura rutina! o sea, bueno, el trabajo también es rutinario pero no ¡no me gusta! no me gustaría estar de más horas en otro call center” (Entrevista propia, 2017)

En este testimonio el principal sentimiento que se puede reconocer es la frustración. Ante ello, uno de los actos de respuesta comunes por parte de los empleados, además de dejar de presentarse es la creación de una “fuga mental”. Ésta se presenta en forma de plática o discurso en la que se habla acerca de un lugar de trabajo en el que estaba mejor, le pagaban más o no eran tan estrictos o uno a donde ya piensa hacer su cambio donde presenta de igual forma una mejora respecto al trabajo en que se encuentra. Sin embargo, realmente pocas veces llegan a cambiar de trabajo.

También se pueden contar casos de operadores que se encuentran estudiando o recién concluyeron sus estudios y entran a laborar al contact center buscando una oportunidad para pasar a otras áreas, principalmente a las administrativas. Así es la situación de una de las entrevistadas, quien espera cumplir un periodo de antigüedad tal que le permita postularse a una posición afín a lo estudiado. En este caso, la persona cuenta con una licenciatura concluida en administración de empresas y así lo declara: “sólo estoy esperando los 9 meses que necesitas para

poder pasarte a otra posición, quiero algo relacionado a mi carrera, algo administrativo, estoy esperando que pueda postularme para algún puesto de esos” (Entrevista propia, 2017).

El trabajo en el contact center, es un trabajo precario pero efímero. No genera expectativas de movilidad y desarrollo profesional. Su diseño de empleo mal remunerado, rutinario, de bajo perfil es sólo un paso en una cadena de empleos. Este desapego y desarraigo del empleo, debilita aún más la posibilidad de organización y resistencia laboral. La perspectiva de muchos trabajadores es salir de ahí lo antes posible.

Habría que aclarar que, a diferencia de otros trabajos, ninguno de los entrevistados ve como un futuro deseable o posible “hacer carrera” en el área del contact center, tanto por la dificultad de cumplir con las métricas establecidas como por la propia dinámica flexible de las compañías; lo cual es un pensamiento generalizado a lo largo del sector. Una persona entrevistada de otro contact center, así lo entiende:

“...en este tipo de trabajos no te puedes confiar, no puedes pensar en ascender que vas a ser jefe, porque ni los supervisores máximos la tienen segura, Los clientes que son la campaña que contrata al outsourcing pueden hacer y deshacer o el mismo outsourcing puede pensar que ya no le sirves y correrte muy fácilmente... porque me doy cuenta de como va y viene la gente, de cómo van despidiendo porque no cubren las métricas” (Entrevista propia, 2017).

Se puede mencionar el hecho de que la precarización también ha tenido impacto en el proceso de configuración de una identidad en los trabajadores, debido a que no hay una certidumbre acerca de la posibilidad de desarrollar la actividad a largo plazo o de la permanencia en la empresa en alguna otra área. Morini advierte esta situación y explica que: “El concepto de identidad tiene que ser reinterpretado a la luz de la pulverización de las subjetividades que ha traído consigo la precariedad existencial en la que estamos completamente inmersos” (Morini, 2014, p.76). En

ese sentido, existe la discusión sobre si ser precario es una nueva identidad. Algunos autores como Standing (2014) o Sotelo Valencia (2015) polemizan y argumentan a favor y en contra sobre la figura del precariado como la nueva categoría de clase que viene surgiendo a partir de las reformas y la flexibilización que comienza a fines de los ochenta del siglo pasado.

Lo que es cierto es que la precariedad en México es una forma de mantener los salarios bajos a costa de las condiciones de vida de los trabajadores como lo señalan Ortega y Solís: “La política neoliberal de la productividad en México muestra, entonces, que su interés real es aumentar la productividad y la competitividad sin mayores cambios tecnológicos, sin incrementos en la inversión de capital, sin capacitación, sin adiestramiento, sin creación de empleos y sin mejorar el salario” (Ortega M, Solís A., 2015, 120).

Aunque ambos afirman que no es un fenómeno totalmente nuevo, Sotelo Valencia se centra en la cuestión objetiva de la producción, en la que efectivamente no existe una transformación en la forma de producir la mercancía que se distinga de la capitalista. El trabajador sigue separado de los medios de producción y del fruto de su trabajo. El plusvalor se sigue extrayendo del tiempo de trabajo excedente, en el caso del contact center aumentando el número de llamadas recibidas en la jornada laboral. Por su parte, Standing aborda el tema desde un punto de vista mucho más subjetivo explicando que existe “una sensación común de inseguridad” (Standing, 2014, p.19) con sentimientos de aversión, anomia, ansiedad y alienación. Al respecto, por ejemplo, una entrevistada señala: “Digamos que estás a gusto un tiempo, pero ya después como que empiezan a cambiar las cosas y ya no es como muy conveniente y ni tú te sientes a gusto ahí, necesitas algo que te motive” (Entrevista propia, 2017).

En esta tesis, más allá del debate sobre el sujeto precario como clase, la propuesta es diferenciar y precisar diferentes cuestiones sobre la precariedad y la precarización. Habría que identificar tres acepciones. En primer lugar, lo precario o

la precariedad como adjetivo, como una condición que define y explica condiciones subjetivas y objetivas que experimenta el trabajador, desde el contrato hasta el nivel de vida. En segundo lugar, la precarización como técnica biopolítica, es decir, como una técnica que comienza a ser utilizada a partir de los años setenta con el auge de la crisis fordista y la consecuente caída de la tasa de ganancia. Por último, pensar la precarización como un proceso social en el que su implementación, su avance e intensificación depende de la resistencia que muestren los trabajadores a los que se les aplica.<sup>35</sup>

Puede entonces pensarse la precariedad como dispositivo<sup>36</sup> biopolítico en el que se incluye toda una serie de estrategias como la flexibilidad, la movilidad y los bajos salarios que no sólo tienen impactos en lo económico, sino en diferentes facetas de la vida de quienes se enfrentan a estas medidas. El propio Sotelo Valencia plantea que la precarización es una cuestión planificada, afirmando que el “trabajo precario e informal de ser producto de la crisis del capitalismo y de los mercados, se ha convertido en principios jurídico-institucionales de los regímenes de trabajo” (Sotelo, 2015, p.90). La alta movilidad de los trabajadores ahora se debe a los contratos temporales<sup>37</sup> o a la falta de posibilidades de ascenso.

En GNP se pueden firmar hasta tres contratos de prueba con una duración de dos meses en los que no se sabe si hay posibilidad de conseguir un contrato permanente. Una vez que se consigue superar este tipo de contratación, se otorga

---

<sup>35</sup> Un proceso de precarización se puede analizar durante el periodo de La Colonia en la que millones de naturales fueron llevados a la máxima expresión de precariedad. Obligados a trabajar sin remuneración monetaria, trabajar, y dormir en el mismo lugar, con una deuda que trascendía generaciones, bajo un sistema de esclavitud y de encomienda. Un proceso de precarización que favoreció la acumulación y concentración de la riqueza y el desarrollo del capitalismo en el país. cf. Florescano, 2009.

<sup>36</sup> Negri define dispositivo como un “conjunto de prácticas y de estrategias homogéneas que caracterizan un estado de poder en una época determinada” (Negri, 2008, 50)

<sup>37</sup> En 2012 en México se llevó a cabo una reforma laboral la cual entre sus principales puntos aprueba la contratación en el artículo 39a por periodos parciales y por periodos a prueba máximos de un año.

una planta y sólo hasta nueve meses después se tiene una posibilidad de ascenso, que está sujeta al criterio del supervisor. Los obstáculos para el ascenso son confirmados por una trabajadora entrevistada que si bien no busca hacer carrera en el contact center, desea hacerlo dentro de GNP: “yo entre al call center porque es alguna manera de entrar a lo que es ya GNP, cómo me decían teniendo las calificaciones buenas te puedes postular y depende de tu supervisor que autorice el cambio ya que te hayan entrevistado. Si tu supervisor acepta sí te puedes mover de puesto, y eso es a lo que voy yo, a cumplir el tiempo y moverme de puesto y poder ganar un poco más” (Entrevista propia, 2017).

La expansión en la aplicación de este dispositivo es posible gracias a la revolución tecnológica informática que facilitó el ascenso del sector servicios como dominante en la economía mundial, donde la vigilancia y el control se han vuelto el común denominador.

Estas condiciones hacen que surja la subjetividad de trabajador precario de la que habla Standing y que, por supuesto, ésta se generalice y continúen las características de explotación que Sotelo Valencia sostiene que son válidas en esta era posfordista. Antonio Negri menciona que la transformación de la forma de producción tenía que pasar por “poder integrar dominar y aprovechar sus nuevas prácticas y nuevas formas (Negri, 2002, p.250). La reorganización no es de fondo sino de forma, y dirigida por el capital es una transformación en intensidad, ritmo y escala, que busca reducir el coste de la fuerza de trabajo que tuvo ya un alza constante a raíz de la lucha obrera: “Las luchas sociales no sólo elevaron los costos de reproducción y el salario social (con lo cual descendió la tasa de ganancias) sino que además obligaron a producir un cambio en la calidad y la naturaleza del mismo” (Negri, 2002, p.254).

Podemos concluir que lo precario no es un rasgo identitario novedoso, que no es un rasgo que modifique la estructura de contradicción entre el capital y el trabajo pero que se masifica dada la propia expansión del sector servicios, acelerado por la

informatización y por la posición hegemónica de la economía respecto a otras actividades. Morini, por ejemplo, nos habla de la precarización como un proceso que parte de la feminización del trabajo, en el sentido de que el sector servicios recoge gran parte de la estructura precaria de los trabajos de cuidado y del hogar: “lejos de constituir una forma de posible liberación del modelo opresivo fordista, la flexibilidad actual se configura como una producción permanente de fragilidad e inestabilidad” (Morini, 2014, p.90). La precariedad y la fragmentación son hoy elementos aplicados al trabajo en general, sin importar el género.

La precariedad frena totalmente las iniciativas de organización. En la investigación participante pude experimentar, y registrar en mis notas de campo, una situación en la que despidieron a una supervisora a la que el grupo quería mucho y la forma en que se le despidió no agrado a los trabajadores ya que se le trató de una forma muy grosera. Lo que resultó en una breve reunión para organizarse y pedir una explicación, pues los cambios de supervisor no se le consultan a los operadores telefónicos. Para ello se redactó una carta, la cual en un principio se acordó que todos los trabajadores del área firmáramos sin embargo una vez que se redactó no todos la firmaron y hubo señalamientos de que de todos modos ya no se podía hacer nada, y que no tenía sentido. Finalmente no hubo consenso y la carta no se envió.

Esta situación refleja que el temor del trabajador a las represalias. Pues piensa al poner el nombre en la carta queda expuesto a las represalias por parte de la gerencia y que no le renovarían contrato o será despedido posteriormente.

También se suscitó una molestia con la forma en la que se estaba evaluando la calidad de las llamadas y entre algunos trabajadores hubo intenciones de dejar de contestar llamadas sin embargo esto no sucedió, como relata una de las entrevistadas: “Fijate que justo hoy dijeron eso que nos íbamos a poner en huelga y dejar de contestar llamadas para ver si así nos hacían caso, pero estas de acuerdo que pues si lo dice uno que otro pero ya al momento de hacerlo es como

más complicado porque, pues está en riesgo tu trabajo, que te pongan una sanción, algún acta administrativa y no hacemos nada por lo mismo ya dices ya mejor como que me callo y trato de hacer las cosas como me las están pidiendo”. Es en este tipo de acciones que vemos el efecto de la individualización y de las nuevas formas de contratación en las que ya resulta demasiado complicado para los nuevos trabajadores organizarse por temor al despido.

### **El discurso subalterno y la constitución de la política**

Dada la dinámica de las relaciones de poder en el centro de contacto y la transformación técnica y tecnológica de disciplinamiento a formas de control biopolítico, se puede afirmar que la producción de la subjetividad subalterna se gesta en la tensión del binomio dominados-subalternos, es decir es la producción misma del discurso subalterno.

En la formación de esta subalternidad es que se encuentra un discurso subalterno en forma de acciones infrapolíticas individuales o colectivas que representan un rechazo a las condiciones laborales. Siguiendo a Negri (2018), quien propone que el motor de este tipo de subjetividad se centra en el poder, se puede reafirmar que la posibilidad de construcción de una subjetividad como subalterno tiene su motor en la forma en que los operadores viven dos situaciones que están imbricadas: las relaciones de poder y la experiencia de clase.

En el trabajo de E.P. Thompson (2012), sobre la clase como proceso y relación histórica, se puede interpretar que describe un proceso que está lejos de ser homogéneo, sino que por el contrario es sumamente heterogéneo y lleno de transformaciones. Y a medida que nos plantea el fenómeno de dominación como experiencia común vivida se puede justamente plantear que, efectivamente, las formas de producción se tornaron biopolíticas y no se limitan a influir en los aspectos económicos de la vida del trabajador o del consumidor, sino que afectan espacios de vínculos de vida como los emocionales, afectivos o sociales, y a su vez, a la

organización de los intereses que les son comunes a los trabajadores. Más adelante se explica como sucede esto en GNP.

Con los párrafos anteriores, pretendo argumentar que la producción del discurso subalterno no es homogénea, pues no se presenta en las mismas situaciones, sino que también es un discurso que se construye heterogéneamente a partir de las condiciones en que se experimenta la dominación. Los diferentes contextos de vida propician estas variaciones pues en el contact center laboran desde madres solteras, estudiantes, jefes de familia, aquellos que están en su primer experiencia laboral, y recién graduados.

### **Infrapolítica y organización en el contact center GNP**

Al hablar de infrapolítica y organización de los trabajadores se está tratando de forma implícita de lucha de clases, que en el sentido de análisis que realiza E.P. Thompson es la piedra angular de la clase para sí. Thompson (2012) menciona que las subjetividades clasistas se forman en la experiencia que surge del conflicto y del antagonismo social siendo estas fuentes de experiencia tan influyentes como los determinantes económicos.

La experiencia, entonces, puede ser un proceso formativo en donde cabe la posibilidad o imposibilidad de construir una clase, pero lo que sí existe es una serie de elementos y construcciones socioculturales que, en esta suerte de clase que se forma en la lucha, nos permitiría hablar de subjetividades subalternas, incluso dispersas o fragmentadas.

Es entonces en el día a día, jornada tras jornada de trabajo, que a partir de los diferentes encuentros entre los dominadores y los subordinados se van expresando las formas de discurso oculto, es decir, las formas de micro resistencia a través de hechos y elementos lingüísticos, pero también a partir de boicots individuales. Este discurso, aunque construido en la subalternidad, no es practicado ni está dirigido a toda ella, en este caso de estudio es posible señalar que: 1) producen discurso

oculto o infrapolítico, mayoritariamente aquellos agentes que están inconformes o que directamente son afectados con las prácticas y toma de decisiones de supervisores y gerentes, 2) se practica entre grupos cercanos y de confianza al interior de una misma área de trabajo o entre ellas y 3) se realiza en los círculos amistosos y familiares fuera del trabajo.

A partir de este círculo de compañeros, amistades y familiares se construye el espacio social en donde el discurso del subordinado se desarrolla, ya sea a la hora de la entrada, en el descanso, a la salida o entre llamadas después de una evaluación. Se encontró en este ejercicio de investigación, que muchos de los mecanismos de resistencia infrapolítica descubiertos por Scott, aparecen en las relaciones cotidianas de los trabajadores en el contact center estudiado: rumores y chismes entre pares que descalifican las decisiones de supervisores y gerentes, y microseñales físicas de oposición en actitudes, como tronar la boca ante una instrucción, a lo que habría que añadir el sarcasmo y tonos de ironía en las respuestas a los superiores. Las señas y gestos entre agentes también son muy comunes, una mirada, un guiño, para alertar a un compañero sobre la aproximación de un supervisor, una movimiento de negación con la cabeza o una sonrisa fingida ante una indicación sobre la operación para mostrar el rechazo.

Para complementar, expongo el siguiente ejemplo que recojo mi diario de campo. Y que presencie durante la observación participante: en un día en que la operación era lenta por un error del sistema operativo, un operador tenía en línea a una persona que ya había llamado varias veces y estaba molesta, pues su llamada se había prolongado. El operador, quien tenía una buena relación con el supervisor, pidió asesoría al supervisor y éste le dijo que le volviera a indicar que llamara después. A lo que el trabajador, sabiendo que el cliente se pondría molesto, respondió en un tono sarcástico “Pues ya mejor díselo tú, ¿no?”. Ese tono de sarcasmo e ironía le permite al trabajador decirle algo al supervisor, que en otro sentido posiblemente le costaría, al menos, un llamado de atención.

La fragmentación de los vínculos sociales que se produce por la vigilancia y control se restituye en otros canales por fuera de los horarios de trabajo, en alguna reunión o fiesta. En estos espacios, que no son de participación general ya que es necesaria una invitación para participar, se expresan las respuestas enmudecidas a los superiores nunca realizadas en las jornadas laborales. Dichos espacios se presentan en fines de semana o en cumpleaños.

Sin embargo existen espacios que se construyen dentro del trabajo que son apropiados por los subordinados y en los cuales se expresan formas diferentes a las del discurso hegemónico: en la experiencia de GNP, la comunicación entre supervisores y agentes se da a partir de grupos de chats institucionales, sobre todo en Google y, en mucho menor medida por whatsapp, ya que el uso del celular está prohibido al interior del contact center. Así como se crean los chats institucionales, los agentes crean sus propios chats, para mofarse, quejarse, o simplemente bromear. En ellos suelen escribir quejas sobre el hartazgo del trabajo, memes sobre la apariencia física de los supervisores o sobre alguna decisión, o comentar algún rumor sobre despidos o cambios en la operación. Son espacios que tienen que ser eliminados permanentemente y vueltos a crear al día siguiente y los agentes deben cuidarse de no ser sorprendidos utilizándolos ya que podría significar desde una sanción o un despido, porque como se menciona, contienen insultos hacia los supervisores.

Esta generación de espacios en donde se puede hablar abiertamente de desacuerdos y poder expresar insultos hacia los supervisores implican un grado mínimo de coordinación. Como señala Scott, “ninguna de las prácticas ni de los discursos de la resistencia pueden existir sin una coordinación y comunicación tácita o explícita dentro del grupo subordinado” (Scott, 1999, 147). Una organización de infrapolítica puede observarse en la coordinación entre operadores pues va desde quien crea el chat, el cuidado y vigilancia grupal para no ser descubiertos por el supervisor; la evaluación y criterios de a qué trabajadores sumar al grupo muestran

cómo los subalternos en condiciones de total desventaja, cuestionan de manera sencilla sus condiciones de explotación.

Existe una segunda forma de infrapolítica que son los boicots individuales. Siguiendo a Scott, retomo la diferencia entre “el desobedecer en la práctica y el negarse declaradamente a obedecer” (Scott, 1999, 240). Por ejemplo, existe entre los agentes que estudian un rechazo indirecto a la vestimenta formal y a los uniformes, por lo que es común que asistan con jeans o tenis en los días que no está permitido, arriesgándose a que se les niegue la entrada o algún otro tipo de sanción, lo que hace que durante la jornada se cuiden de no pasar delante de supervisores. En pláticas informales manifestaron este rechazo argumentando que es mucho más práctico ir a la escuela vestidos informalmente y que por llevar sus materiales de estudio no pueden cargar otro par de zapatos.

Las diferentes formas en que los trabajadores realizan estas acciones de desobedecer en la práctica o infrapolítica, se clasifican en la siguiente tabla:

<b>Formas de desobediencia e infrapolítica a la dominación en el proceso de trabajo (objetivas)</b>
Desconfigurar el sistema operativo para pausar y retrasar el flujo de llamadas
Desconectarse sin motivo aparente para tomar algún descanso extra
Bloquear el equipo y “olvidar” la contraseña para retrasar el ingreso o reingreso al trabajo

Hacer que no funcione la diadema
Colgar la llamada
Fingir enfermedad para ausentarse del trabajo
Transferir la llamada para evitar contestar
Retardos y Ausentismo para laborar menos tiempo

Tabla 3.5 Elaboración propia a partir entrevistas y notas de campo.

En la tabla se muestran las principales formas objetivas en que se afecta el flujo de llamadas, como colgar o desconectarse sin autorización. Por ejemplo, con el fin de descansar del flujo de llamadas, en ocasiones algunos agentes se inhabilitan para contestar y programan en el sistema que están recibiendo una retroalimentación, aunque no la tengan agendada. Otras acciones más subjetivas que no afectan la operación, pero que tienen que ver con la forma en que se supone debe ser el comportamiento del agente dentro de las instalaciones —como romper el código de vestimenta, introducir dulces o comida, eliminar el trato de etiqueta para con superiores— se podrían inferir como acciones de infrapolítica, sin embargo, el estudio no encontró suficiente sustento para considerarlas así, por ello no se incluyen en el cuadro.

Las prácticas de infrapolítica halladas en nuestro caso de estudio se pueden describir como un conjunto de acciones marginales a la vigilancia y al control ejercido en el contexto laboral, que tienen la principal característica de la complicidad colectiva por parte de los operadores, pero que no representan una amenaza de subversión a la dominación.

Se describieron entonces dos diferentes espacios de poder presentes en el contexto laboral: el discurso empresarial y el discurso oculto. En ellos siempre está presente

una tensión que no termina por rasgar y atravesar la tela de la subalternidad y convertirse en antagonismo real entre dominados y subalternos. Sin embargo, se observa la formación de una subcultura de defensa que permite un incipiente y frágil proceso constitutivo, que tiene el reto de superar la fragmentación generada por la precarización.

## Conclusiones

En la investigación presentada se buscó exponer las diferentes situaciones que dan contexto y que van conformando la subjetividad de los trabajadores del sector servicios y del contact center y la forma en que las estructuras de dominación influyen en el control de las emociones en su actuar, tanto en el discurso público como en el oculto. La construcción de acciones de simulación por un lado, y de infrapolítica por el otro dentro de una atmósfera de precariedad laboral.

El esfuerzo que se realizó por reunir elementos que derivan de la observación participativa, permitió la convivencia cotidiana y la experiencia compartida del día a día con otros trabajadores para poder hacer una mejor interpretación de la situación laboral que se vive. Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas sirvieron para mejorar la investigación cualitativa y las diferentes herramientas teóricas como los estudios críticos y la sociología del trabajo permitieron identificar acciones individuales y colectivas, comportamientos y reacciones de infrapolítica.

Los estudios críticos de gestión permitieron teóricamente trasladar el análisis de las estructuras mecánicas del trabajo al estudio de la subjetividad política y de las emociones, de forma tal que es posible recuperar su importancia en el mundo laboral en relación con las condiciones objetivas y materiales sin necesariamente dejar estas última de lado. Subjetividad que se buscó abordar de manera amplia desde un esfuerzo teórico pero, sobre todo, desde el trabajo de campo.

Uno de los objetivos implícitos fue poner al sujeto de nuevo en la discusión de lo laboral. Nuestro estudio destaca que los cambios técnicos y tecnológicos no sólo son cambios en la forma de producir las mercancías sino que también implican cambios en la forma en que se producen y gestionan las relaciones de poder. Las empresas se concentran cada vez en generar espacios amigables y aparentemente humanizados donde predomine una visión positiva, sin por ello ceder en su posición de mando sobre los procesos de producción y la apropiación de la ganancia.

Los estudios críticos de gestión ayudaron a presentar la forma en que el manejo de personal y el discurso empresarial facilita a los capitalistas la reproducción de la posición hegemónica en la producción. Las técnicas de *management* son también una forma de disciplinamiento y control de los trabajadores en la que el poder se ejerce coercitivamente desde lo material y también desde lo subjetivo para mejorar los niveles de producción.

El discurso empresarial se hace necesario como una estrategia que busca enmascarar las condiciones y tensiones de la relación de dominados- subordinados. Además se vuelve indispensable, en medida de que las condiciones de precariedad no permiten ofrecer incentivos materiales, generar aspectos culturales que afecten positivamente el comportamiento de los trabajos, es por ello que una gran parte del discurso se vuelve motivacional.

A su vez, universaliza y naturaliza valores que favorecen la reproducción del orden de dominación e, incluso, la niegan evitando un rechazo directo por parte de los trabajadores a la lógica productivista de la empresa.

Los diferentes cambios tecnológicos que posibilitaron la automatización de la producción hicieron posible a su vez el ascenso del sector servicios al frente de los diferentes sectores de la producción capitalista. Desde su llegada, en los años noventa al día de hoy los contact centers han terminado por consolidarse para la población urbana como una de las principales fuentes de contratación. En ellos, a diferencia de lo que sucede en el trabajo industrial, se encuentra una composición poblacional mucho más heterogénea en edades y género; lo que influye también en la forma en que se dan las relaciones entre los trabajadores.

Estos centros de contacto utilizan la capacidad instalada de las concentraciones urbanas en cuanto a la infraestructura en comunicaciones, pero también

aprovechan la concentración de población con un mayor nivel educativo, con lo que logran disminuir ciertos costos de capacitación.

La dinámica poblacional en los contact centers tiende a concentrarse en personas mayoritariamente jóvenes pero al igual que el sector servicios el contact center ha visto cambios en la composición de su población; de ser un trabajo en sus orígenes en el cual participaban exclusivamente personas menores de 25 años hoy es posible encontrar personas que superan incluso los 40 años de edad. Esto coincide a su vez con lo que se ha mostrado también a nivel general, dentro de este sector, una disminución importante en el acceso de los jóvenes a trabajos que se encuentran dentro de la formalidad y también con el mayor acceso que tienen las mujeres a este tipo de empleos.

En el caso de estudio presentado GNP tiene la diferencia respecto a otros contact centers de no realizar campañas externas y no contratar personal vía outsourcing. Sin embargo, sí realiza una forma escalonada de mejora contractual a través de filiales. Los contratos son de prueba, temporales y con diferentes prestaciones hasta que se consigue un contrato de “empleado de confianza”. Dichas filiales sustituyen al outsourcing externo pero de igual forma generan condiciones de precariedad y diferenciación en el trato a los empleados.

Para el contact center GNP, los valores y la cultura empresarial están por encima de los procesos de trabajo prácticos, pues como se analizó, las capacitaciones que se proporcionan no incluyen necesariamente cuál es la campaña o qué programa se utiliza, sino que el material proporcionado incluye, en su mayoría, el discurso empresarial.

El contact center se encuentra en un punto medio entre el trabajo inmaterial-cognitivo y el trabajo clásico; teniendo mucho más características en común con este último. Montarcé lo señala como la “maquila informacional” (Montarce, 2014, 272) ampliando su sentido en la que la que a diferencia de la industria clásica los

síntomas de fatiga y estrés están íntimamente ligados al uso y control de las emociones.

Los avances tecnológicos introducidos en el contact center permitieron la creación de un *neotaylorismo* que maximiza los niveles de registro de tiempos y movimientos de los trabajadores estandarizando el trabajo no solo físico sino también mental y comunicativo. Los elementos tayloristas-fordistas en estos centros laborales no están solamente aplicados a la velocidad de repetición de movimientos, es decir, no sólo afectan el comportamiento físico de los operadores sino que también se encuentran, como observamos con detenimiento, enfocados al control emocional.

La nueva cultura laboral con el enfoque productivista, que se reviso en el capítulo II, a través de los cambios a la legislación trajo consigo un cambio en la subjetividad de los trabajadores a través de la precarización. Más allá de los discursos empresariales y de ponerse la camiseta a los trabajadores les interesa no ser despedidos. El disciplinamiento, la forma de obligarles a que cumplan con las normas es a través de la amenaza permanente de ser despedidos o en su caso de no lograr el contrato permanente. Es la técnica de gestión, de administración ( en este caso del personal), como se afirmó en un principio de este trabajo, una forma de control social, que en este caso funciona como inhibidora de organización de los trabajadores para mejorar sus condiciones de trabajo.

Es evidente que nos encontramos ante una digitalización de la explotación. Sin embargo, si tenemos en cuenta que el desgaste que se produce durante la jornada laboral no solamente recae en el cuerpo del trabajador, sino que se traslada a lo mental. De ahí, que se presenten en los trabajadores síntomas como el burnout, jaqueca o migrañas, es evidente que la explotación no sólo es física.

En la función de transmisor y receptor orgánico de información, el operador telefónico, encuentra un límite a esa capacidad ante la exigencia productivista de

acelerar los flujos de información. Y es ahí donde la subjetividad y las emociones se ven afectadas pues la capacidad orgánica de recepción y transmisión de información (lo cognitivo) no ha evolucionado al mismo paso que la tecnológica, se encuentra siempre en un punto entre el límite y el exceso. Al subordinar la subjetividad a la tecnología se presenta un cúmulo de frustraciones: 1) por el control que se ejerce sobre los estados de ánimo. 2) Por el exceso de información procesada durante la jornada.

El manejo y control de las emociones y la carga afectiva es quizá la diferencia más importante en cuanto al trabajo industrial. El trabajador se enfrenta a una estandarización en la respuesta verbal pero también en la emocional. La capacidad de procesar emociones se encuentra contra reloj, cronometrada, sometida a métricas de producción. Esta taylorización de las emociones produce fuertes cargas de estrés en los trabajadores que la mayoría de las ocasiones termina con la renuncia o despido del trabajador. Sin embargo las métricas sobre tiempos y movimientos y la vigilancia y control del viejo modelo no sólo permanecen sino que se perfeccionan y potencian a partir de los elementos tecnológicos.

Otra gran diferencia con el modelo de manufactura es la presencia del cliente como parte del proceso de producción. La intervención de éste tiene efectos en la determinación del ritmo y la forma en que la llamada se produce. La forma en que se producen las llamadas tiene el objetivo de encontrar la satisfacción a la necesidad del cliente, ésta es finalmente la meta máxima de todo contact center. Sin embargo, como vimos esto muchas veces se vuelve secundario a medida que las métricas y la entrega de resultados en cuanto a los tiempos y número de llamadas atendidas significa para los trabajadores que no se les despida. Lo cual tendería a ser una contradicción en el modelo de trabajo.

La producción de signos lingüísticos como mercancía intangible final, que se consume prácticamente al momento de su producción, es quizá la diferencia más importante con la industria fabril. Esta característica podría llevar a la idea de que

se está frente a un cambio radical en la forma de producir sin embargo al describir la actividad del operador telefónico se le puede observar como algo ajeno a un trabajo inmaterial.

Se puede identificar un carácter de alienación debido a la pérdida del control del proceso productivo y una actividad repetitiva y monótona que convierte al trabajador en una herramienta. Además una jornada laboral establecida, así como la tendencia a la estandarización del servicio, los elementos tayloristas-fordistas de vigilancia y control de tiempos y movimientos por parte de los supervisores impide al operador telefónico desarrollar habilidades de un trabajo con mayores elementos cognitivos.

A medida que los servicios se vuelven hegemónicos, también se generalizó el proceso de precarización de los trabajadores; un proceso que es constante sobre todo en la estructura de los trabajos de cuidado y afectivos.

La precarización se debe entender como un proceso socioeconómico que, por un lado, impacta negativamente en el nivel de vida material de las personas a través de bajos salarios y malas condiciones de trabajo y, por el otro, como un dispositivo de control en el que el resto de los aspectos de la vida de los trabajadores se ven afectados.

Entre los elementos afectados se encuentran la subjetividad y la identidad al no existir más garantías sociales que permitan planear una carrera de largo plazo en algún empleo o, incluso, profesión. Se tiene una subjetividad que se constituye con planeaciones y aspiraciones de corto plazo, que ve el riesgo y la incertidumbre como la norma de vida.

La precariedad también afecta las relaciones y la forma de crear vínculos al interior de los espacios de trabajo, así como la forma en que se puede hacer política. La subjetividad fragmentada debilita la construcción de un horizonte que posibilite la

subversión, ya que oculta una potencia organizativa que a pesar de ello se vislumbra en las acciones de infrapolítica que se describen en el último capítulo.

La experiencia como elemento vital de la construcción de una subjetividad política en las relaciones de poder que se marcan en la jornada laboral y las posteriores reacciones que se derivan de estos acontecimientos es lo que irá determinando la lucha de clases a través de diferentes prácticas formales e informales que mantienen una velada tensión entre los diferentes intereses entre dominadores y subalternos que se expresan en las dos clases de discurso.

El discurso público que se encuentra determinado por un fuerte control de las apariencias, presenta una formalidad en la que cada parte asume su rol de dominador y dominado, sin que exista, mayores contrapesos. Gerentes y supervisores mandan y los operadores obedecen. En el discurso oculto se hace una exposición y una reafirmación de la resistencia de los trabajadores..

La otra parte el discurso oculto, aquel que se expresa en canales y espacios sociales que construyen y se apropian los subalternos pone de manifiesto todo lo que estos no pueden decir en público. Contiene una fuerte carga crítica hacia las actitudes y decisiones de los mandos superiores; por lo que se practica lejos su vista. Suele ser un espacio cerrado al que sólo aquellos subalternos que demuestran ser de confianza pueden acceder.

También se puede indicar entonces que la subjetividad y política de los trabajadores no está determinada por el trabajo ni por el discurso laboral que en GNP se promueve, sino que está atravesada por las diferentes experiencias de vida que le suceden. Al tener otra actividad como ser estudiantes, por ejemplo, el rol laboral disminuye su importancia y no adquiere el nivel de ser un eje rector en la conformación del sujeto.

A pesar de que no hay un antagonismo explícito o abierto entre dominados y subalternos, existen prácticas, la mayoría de ellas individuales que se articulan y expresan en un discurso oculto colectivo que permite la generación de una infrapolítica expresada en pequeños actos de boicot a la producción, para los cuales es posible encontrar códigos de complicidad o acuerdos informales colectivos en los trabajadores.

Esta infrapolítica contiene el elemento principal presente en las diferentes corrientes de asociación entre trabajadores, que buscan contrarrestar elementos de dominio, que es el *principio de ayuda mutua*. Ese principio que es característico de las clases subalternas es lo que permitiría a futuro pensar que la tela que separa las acciones individuales-infrapolíticas de boicot, de un antagonismo real se pudiera romper. Es una potencia, una posibilidad que esa misma organización que se gesta al cubrir una falta por parte de un compañero o al crear canales de comunicación no oficiales pudiera trascender en una organización tangible por parte de los trabajadores de contact center pero hasta ahora solo hay susurros entre subalternos.

Se puede concluir entonces que los principales constituyentes de la subjetividad en el contact center como la precariedad y el sentido de inseguridad se encuentran con otros elementos de fuga de la dominación, como lo son las diferentes prácticas de infrapolítica sobre los procesos objetivos. Sin embargo, estos últimos son procesos sociales que se encuentran desarticulados y se encuentran lejos de ser una estrategia y una posibilidad de subversión.

Se puede señalar que esta infrapolítica confronta de manera débil al dominio, a la vigilancia y el control que se ejerce sobre los trabajadores. Como vimos se manifiesta de forma individual e intermitente a diferencia de la actuación capitalista. La cual como se pudo describir, es una estrategia sumamente compleja, estudiada y planificada. El uso de elementos objetivos y subjetivos para mejorar los ritmos de

la producción, así como lograr que los trabajadores asuman roles de auto vigilancia, hablan de una estrategia altamente eficiente para lograr el control en el trabajo.

El futuro de los contact centers en México dependerá en gran medida de que el proceso de precarización continúe o incluso que se profundice para poder competir con los salarios globales. La gran oferta de fuerza de trabajo calificada que existe en los centros urbanos que se puede contratar con bajos salarios tiene que competir con los salarios de otras ciudades como Sao Paulo, Buenos Aires, Nueva Delhi por nombrar algunas, para permitir su permanencia; pero también tiene que enfrentar lo que la dinámica de población nos mostraba que es el envejecimiento de esta fuerza de trabajo.

El envejecimiento paulatino de la fuerza de trabajo implica que las personas están menos propensas a contratarse en empleos que no ofrezcan garantías sociales o incluso, que impliquen los niveles de desgaste emocional que se sufren en estos tipos de trabajo. Esta situación podría llevar a un posible flujo migratorio de trabajadores a empleos que ofrezcan mejores condiciones laborales. Lo que a su vez obligaría a las empresas de contact centers a repensar los términos de contratación.

Este fenómeno no afectaría de forma exclusiva a los centros de contacto. El envejecimiento poblacional tendrá consecuencias generales en la estructura productiva nacional. Se estarán enfrentando escenarios en los que serán necesarias reformas laborales importantes que garanticen el acceso a los trabajadores a garantías y prestaciones laborales que cubren necesidades diferentes de las que actualmente necesita una fuerza de trabajo joven.

El discurso oculto entonces tendrá mayor importancia pues será necesario para poder hacer comunes entre los diferentes trabajadores este cambio de necesidades, no solamente entre los operadores telefónicos sino a un espectro poblacional mucho más amplio.

## **Bibliografía y Fuentes**

- Alvesson, Matt (2009) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press.
- Banerjee, Subhabrata (2009) *Managing globalization* en Alvesson et al, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press
- Berardi, Franco (2008) *Generación post-alfa. Patologías e imaginarios en el semiocapitalismo*. Bajo Tierra Ediciones. México
- Braverman, Harry (1973) *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. Editorial nuestro Tiempo 4ta edición
- Carnoy, E Martín (2001) *El trabajo flexible en la era de la información*. Alianza. España.
- Carr, Barry (1976) *El movimiento obrero y la política en México. 1910-1929 tomo I* Secretaría de Educación Pública. México.
- Cólica, Pablo (2009) *El síndrome de estrés de los Call Center*. Editorial Brujas. Argentina
- Colectivo ¿Quién habla? (2006) *Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*. Tinta Limón Argentina
- Eagleton, Terry (2005) *Ideología: Una introducción*. Paídos. México
- Florescano, Enrique (2009) “La formación de los trabajadores en la época colonial, 1521-1750” en “La clase obrera en la historia de México”. Siglo XXI Editores- UNAM 2da Edición
- Frayne, David (2017) *El rechazo del trabajo. Teoría y práctica de la resistencia al trabajo*. Akal. España
- Frost, P.J (1980) “*Toward a radical framework for practicing organization*”. En *Academy of Management Review* 5 pp 501-507
- Fumagalli Andrea (2007) *Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Traficantes de sueños*.
- Gago, Veronica (2014) *La razón neoliberal. Economías barrocas y pragmática popular*. Ediciones Tinta Limón Versión electrónica disponible <http://www.tintalimon.com.ar/libro/LA-RAZN-NEOLIBERAL>

Garcia, Anselmo (1995). *Nueva cultura productiva y estrategias de productividad: desafíos para empresas y sindicatos*. Fundación Friedrich Ebert.

García Jiménez, Susana (2017) Aproximaciones al debate de la subjetividad en los estudios sociales: historia social y sociología histórica en Nuñez Rodríguez, Carlos et al (2017) *Subjetividad, un acercamiento desde la gestión y la organización*. UAM Azcapotzalco México.

Godio, Julio (1980) "*Historia del movimiento obrero latinoamericano 1. Anarquistas y socialistas 1850-1918*". Editorial Nueva Imagen

González Rey, Fernando (2012) *La subjetividad y su significación para el estudio de los procesos políticos: sujeto sociedad y política*, en Vommaro, Pablo et al (2012) *Subjetividades políticas: desafíos y debates latinoamericanos* CLACSO Colombia.

González, Jaime (2003) *La producción en serie y la producción flexible. Principios, técnicas organizacionales y fundamentos del cambio*. UAM Azcapotzalco. México.

Grant, David (2009) *Discourse and Critical Management Studies* en Alvesson et al, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press

Harvey, David (2007) *Breve Historia del Neoliberalismo*. Akal. España

Hualde, Alfredo y Michile, J (2018) *Métricas y organización del trabajo en call centers. Una tensión no resuelta en Revista Comercio Exterior*. Disponible en <https://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=227&t=metricas-y-organizacion-del-trabajo-en-call-centers> ultimo acceso 02/04/2018

Jasper James (2012) *Las emociones y los movimientos sociales: veinte años de teoría e investigación*. Revista Latinoamérica de Estudios sobre Cuerpos Emociones y Sociedad 4(10) 46-66

Kohan, Nestor (2004) *Gramsci para principiantes*. Era Naciente

Knights, David (2009) *Power at Work in Organizations*, en Alvesson et al, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press

Laval, Christian et al (2013) *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Gedisa Editorial España

Lara Sánchez, Miguel Angel (2014) *Del fordismo a la automatización mental del trabajo mental*. UNAM FES Aragón. México.

Lucena, H. (1999) *Corporativismo y Neoliberalismo en América Latina: Sindicatos, Empresarios y Estado*, en Revista Gaceta Laboral, Vol. 5, N° 1, Maracaibo-Venezuela. P. 25-55.

Marx, C. (2008). *El capital Crítica de la Economía Política Tomo I*. México: Fondo de Cultura Económica.

Meiksins Wood, Ellen (1983) "El concepto de clase en E.P. Thompson" en *Cuadernos Políticos*, número 36, ediciones era, Mexico, D.F., abril-junio 1983, pp.87-105 Disponible en

<http://www.cuadernospoliticos.unam.mx/cuadernos/contenido/CP.36/CP.36.9.EllenMeiksinsWood.pdf> Última consulta 12/02/2018

(2001) "Trabajo, clase y estado en el capitalismo global" en Resistencias mundiales (De Seattle a Porto Alegre) <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/se/20100726092431/5wood.pdf> Última consulta 12/02/2018

Micheli, J. (2007). *Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*, en Revista CONfines enero-mayo 2007, México: Tecnológico de Monterrey.

(2007) *Industria de centros de atención telefónica y telemercado: paradigma de la economía de masas basada en las tecnologías de la información y la comunicación* (En línea) México: Universidad Autónoma Metropolitana, disponible en: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/101/5/Micheli>.

Modonesi, Massimo. (2010) *Subalternidad, antagonismo, autonomía. Marxismos y subjetivación política*, Prometeo-CLACSO-Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires

Morini, Cristina (2014) *Por amor o la fuerza. Feminización del trabajo y biopolítica del cuerpo*. Traficantes de sueños. Madrid

Montarcé, Inés (2011) "Del otro lado del teléfono: identidad y acción colectiva en Call Centers de la ciudad de México", en Enrique de la Garza (coord.), Trabajo no clásico, organización y acción colectiva, t. II, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Plaza y Valdés, Ciudad de México, pp. 69-122.

----- (2016) “*Trabajo y Acción Colectiva en la maquila informacional de los call centers*” Tesis para obtener grado de Doctora en Ciencias Sociales. Director. Enrique de la Garza Toledo Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Negri, Antonio (2002) *Imperio*. Paídos. Argentina

----- (2004) *Multitud. Guerra y democracia en la era del Imperio*. Editorial Debate. España

----- (2008) *La fábrica de Porcelana. Una nueva gramática de la política*. Paídos. España

Núñez Rodríguez, Carlos (2017) *Subjetividad y violencia* en Núñez Rodríguez, Carlos et al (2017) *Subjetividad, un acercamiento desde la gestión y la organización*. UAM Azcapotzalco México.

Ortega Max, Solís de Alba Ana A. “Privatización y despojo. Las pensiones del ISSSTE”. Editorial Ítaca 2013

Ortega Max, Solís de Alba Ana A. “Neoliberalismo y contrarreforma de la legislación laboral (1982-2013). Editorial Ítaca 2015

Pin, José Ramón (2009) *Feeling Management. Estudios sobre los estados emocionales en las organizaciones*. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-92.pdf> última consulta 01/03/2018

Scott, James (1999) “Los dominados y el arte de la resistencia” Ediciones Era versión electrónica en <https://archive.org/details/pdfy-g12N6xUQwMuAabSA> última consulta 02/03/2018

Sotelo Valencia, Adrián (2015) *El precariado ¿nueva clase social?* Porrúa-UNAM. México

Standing Guy (2014) *El precariado: una nueva clase social*. Editorial Pasado y Presente. España

Thompson, John B. (2002) *Ideología y cultura moderna: Teoría crítica social en la era de la comunicación de masa*. UAM Xochimilco. México

Thompson, E.P. (2012) *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Capitan Swing.

Thwaites Rey, Mabel. (2008) *El Estado ampliado en el pensamiento gramsciano en Estado y Marxismo: Un siglo y medio de debates*. Version electrónica disponible en [www.mabelthwaitesrey.com.ar/wp-content/uploads/l-cap-4-Thwaites-Rey-Gramsci.pdf](http://www.mabelthwaitesrey.com.ar/wp-content/uploads/l-cap-4-Thwaites-Rey-Gramsci.pdf)

Van Dijk, Teun A. (1999) *Análisis del discurso social y político*. Ediciones Abya-Yala. Ecuador

Vommaro, Pablo (2012) “*Los procesos de subjetivación y la construcción territorial: un acercamiento desde experiencias de organizaciones sociales en Buenos Aires*” en Vommaro, Pablo et al (2012) *Subjetividades políticas: desafíos y debates latinoamericanos* CLACSO Colombia

Weil Simone (2010) *La condición obrera*. El cuenco de plata. Argentina

## **Fuentes**

Encuesta Nacional de Empleo. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información. Series 2005-2017

Censo Nacional del Instituto Mexicano del Telemarketing

Materiales de capacitación de Contact Center GNP

Trabajadora 1, comunicación personal 2017

Trabajadora 2, comunicación personal 2017

Trabajadora 3, comunicación personal 2017

Trabajador 1, comunicación personal 2017

## **Anexo I. Trabajo comunicativo.**

La comunicación como un fenómeno social y cultural produce significados colectivos. Este mundo de significados se le denomina cultura, en la cual las diferentes acciones de los individuos adquieren significación a través de la organización de textos, discursos y sentidos.<sup>38</sup>

Para el propósito de este trabajo y a modo de simplificación propongo que existen al menos dos códigos comunicativos: uno interno que se usa entre trabajadores y un externo, compartido con agentes externos a la empresa. El primero esta relacionada al contexto laboral en que se desenvuelve el trabajador, que a lo largo del texto he señalado como cultura empresarial y la cual se detalla en diferentes capítulos. Sin embargo, para esta sección es necesario desarrollar el segundo elemento, un código que permite la comunicación hacia y desde afuera de las instalaciones del contac center.

Utilizando elementos del primer párrafo y del trabajo de H. Eco (1986) en el que afirma que la cultura al contener valores simbólicos es a su vez un fenómeno comunicativo, rescato que ello es la característica que permite realizar las operaciones y funciones del trabajador de contact center. Dado que al caracterizar el trabajo que realiza el operador telefónico se encuentra que su principal actividad es la transmisión y recepción (que incluye operaciones como intercambio, organización, reproducción y reconstrucción) de información<sup>39</sup>.

La transmisión y recepción de información al y desde el exterior implica que hay un código que se comparte, entre quien esta dentro del contact center y quien está fuera, entre transmisor y receptor, para que el mensaje pueda ser comprendido. En este caso dicha compartición es el submundo de signos y símbolos que la

---

<sup>38</sup> Vease Aguado, Juan Miguel (2004) Introducción a la Teoría de la comunicación y la información. Universidad de Murcia

<sup>39</sup> Aquí podría acercarse lo que George H Mead como interacción simbólica la cual define “como el tráfico de sentidos y significados”. (Aguado, 2004, 81)

mercancía (previamente consumida) genera e incluso es la que permite la razón de ser este tipo de actividad.

En el caso de estudio, esto es posible debido a las referencias existentes entre el operador telefónico y el cliente acerca de la contratación y uso de seguros para automóviles. La capacitación que ha recibido el trabajador así como la experiencia de uso por parte del consumidor proveen dichas semejanzas.

La capacidad de transmitir signos, señales y expresiones implica que hay una capacidad cognitiva de transformación de una información para que un receptor las entienda pues como señala Serrano “la capacidad de comunicar supone la aptitud cognitiva del ser vivo para adecuarse a la actividad cognitiva de otro ser vivo” (1982, p.30). Hay por un lado una actividad, un esfuerzo mental al procesar información previamente sistematizada y aprendida (a partir de la lectura y la escucha) para transmitirla de forma oral. Es un acto comunicativo que implica interpretación, conexión, percepción, y modulación.<sup>40</sup>

Se encuentran en este proceso de trabajo elementos de la acción comunicativa presentada por Habermas (2005) y de la acción lingüística que presenta Bühler (1985). La primera, se adecua a lo que ya hemos descrito en párrafos anteriores es decir “se refiere a la interacción a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción (ya sea con medios extraverbales) entablan una relación interpersonal” (Habermas, 2005,124). Como se puede entender, el código es el mecanismo que permite y coordina la interacción. La segunda es la acción lingüística que “hace referencia a la función instrumental del lenguaje (como medio para lograr un fin u objetivo)” (Aguado, 2004,99). Esta acción permite que el lenguaje se someta a una dinámica mercantil. Tanto la acción comunicativa como la acción lingüística se subordinan al comando empresarial.

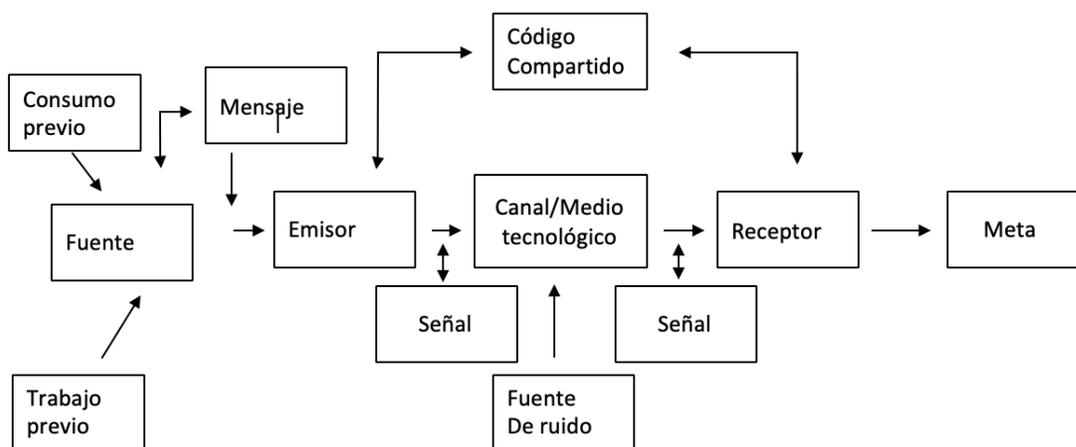
---

<sup>40</sup> Vease Serrano M. & Piñuel, J. L. (1982) Teoría de la comunicación...

La actividad se realiza dentro de un contexto en los signos que emiten tanto receptor como emisor producen un sentido (común). Aquí me apoyo totalmente en el Es en este proceso de simbolización que el trabajo comunicativo se convierte en un productor de mercancías (que son las llamadas) como tal ya que genera valor de uso y valor de cambio.<sup>41</sup>

En el siguiente cuadro se pueden ver los flujos de la comunicación:

Flujo comunicacional en el contact center.



Fuente: Elaboración propia.

El cuadro muestra la forma en fluye la comunicación como se ha señalado puede empezar por el operador telefónico o por el cliente los cuales pueden ser el emisor o el receptor e intercambian constantemente esta posición. La fuente a partir de la cual se nutre el mensaje a su vez se conforma a partir del consumo previo o del trabajo previo (sistematización de información). El código compartido es lo que permite que la señal transmitida a través del canal tecnológico se decodificada por ambos actores. La meta es la comprensión del mensaje decodificado. Mientras que

<sup>41</sup> H. Eco se apoya en la siguiente análisis que hace de una cita en El Capital de Marx :

la fuente de ruido son todas aquellas situaciones que puedan afectar la comunicación.

Continuando con el análisis y retomando lo señalado en el último capítulo de esta investigación lo que importa para el capitalista en nuestro caso es que el trabajador atienda el mayor número de llamadas posibles durante su jornada. Para ello, es necesario que se transmita la menor cantidad de mensajes posibles pero que siga permitiendo la comprensión entre transmisor y receptor. Los mensajes son los “átomos” que permiten la existencia de la mercancía que llamamos llamada.

Para ello es necesario que el trabajador cuente con una capacitación previa, la elaboración de respuestas preestablecidas, guiones de saludo y despedida, establecer un límite de operaciones por cliente. Al igual que un trabajo manual, el trabajo comunicativo cuenta con elementos de trabajo previamente realizado para su elaboración, así como de trabajo vivo pues este tipo de labor cuando se realiza supone además un esfuerzo físico: las expresiones orales consumen energía y generan un desgaste a partir de las operaciones que se realizan en el uso de las cuerdas vocales, la laringe, garganta, diafragma, y de la vista como un apoyo previo para procesar la información. A su vez el desgaste emocional y mental por el cúmulo de información recibida, que lleva a fenómenos como el “burnout” laboral.

La aparición de estos elementos del trabajo manual, así como la posibilidad de medir el número de llamadas son dos de las características que permiten el anclaje del trabajo comunicativo del contact center con un trabajo manual tradicional en cuanto a la constitución de las relaciones sociales de producción. La otra como se revisó previamente es su condición de no ser una actividad creativa ni predominantemente cognitiva.

El trabajo comunicativo en el contact center entonces requiere que las habilidades cognitivas del operador telefónico funcionen como un transmisor en serie que se amplifica una vez que se conecta a la red de fibra óptica.

## **Anexo II.**

### **El desarrollo del sector servicios.**

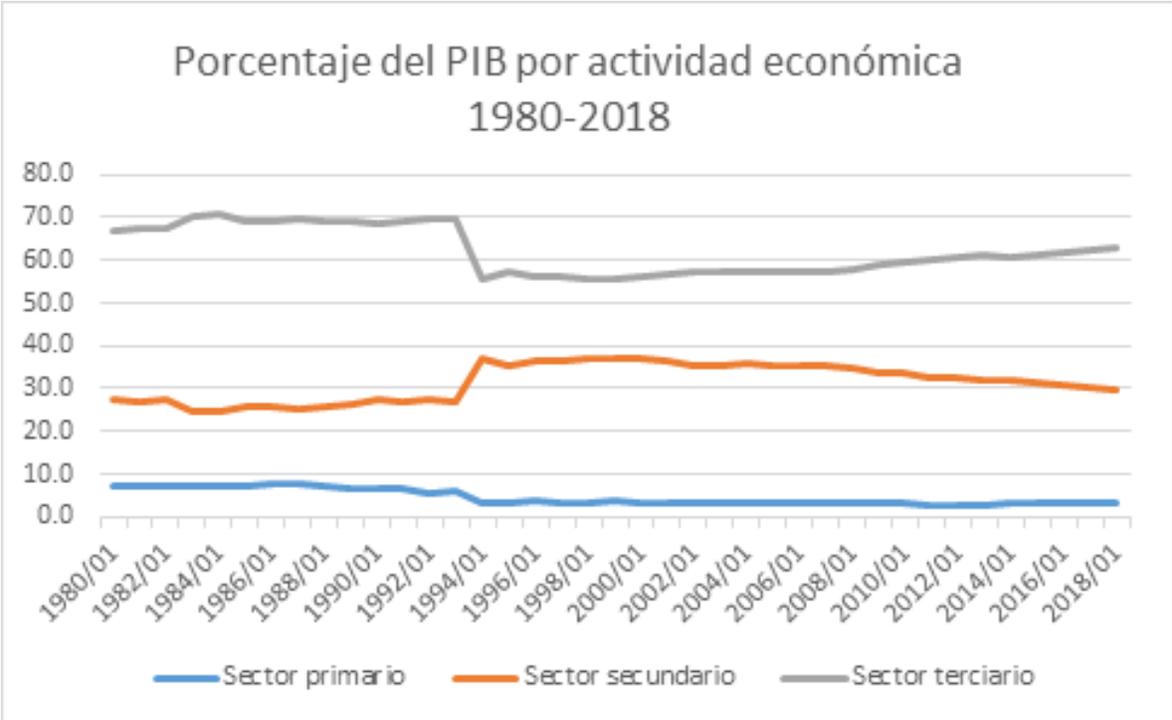
Dentro de este anexo se va a analizar, usando diferentes variables estadísticas, el contexto en el que se desarrollan el sector servicios a nivel nacional y la forma en que ha impactado la conformación de la fuerza de trabajo en el mercado laboral local. Se muestran diferentes tablas y cuadros que nos sirven para fotografiar las características de la población que se emplea dentro de este sector.

Como resultado de una serie de transformaciones tecnológicas incorporadas al mundo laboral, así como una serie de reformas estructurales tanto a nivel local, nacional y global, el sector servicios tuvo un ascenso en importancia desde los años setentas; los trabajadores de cuello blanco aumentaron en proporción con los de cuello azul y con ello como se podrá observar, también se modificó la composición de la fuerza de trabajo.

Más allá de la relevancia económica y los aportes al producto interno bruto, los cuales ya son bastante estudiados (véase Chávez, Flores Sánchez, 2013 ), me parece importante detenerse en realizar una descripción y análisis estadístico previo acerca de este sector. Especialmente en las características de la población ocupada que lo compone.

Sin embargo un simple análisis de la siguiente gráfica nos revelan la importancia del sector terciario en cuanto al aporte al PIB nacional, dado que desde 1980 hasta 2018 se encuentra siempre por encima del 60% del total de este indicador con un comportamiento positivo sostenido. Aunque se podría decir con estancamientos por periodos de 6 años como el de 2002 a 2008. Al analizar el sector primario se ve que no supera una cifra de dos dígitos y muestra una marcada caída disminuyendo a la mitad su aporte del inicio del periodo al final. El sector industrial o secundario por su parte muestra un descenso a partir de la primer década del siglo XXI perdiendo un punto porcentual cada dos años terminando por debajo del 30% al final del periodo. Este análisis estadístico es un trabajo propio que se realiza para este

capítulo con la intención de complementar la descripción teórica acerca del sector servicios y proporcionar una mayor claridad acerca de los comportamientos y tendencias en esta parte del mundo laboral.



Gráfica 2.1. Elaboración Propia. Fuente BIE INEGI

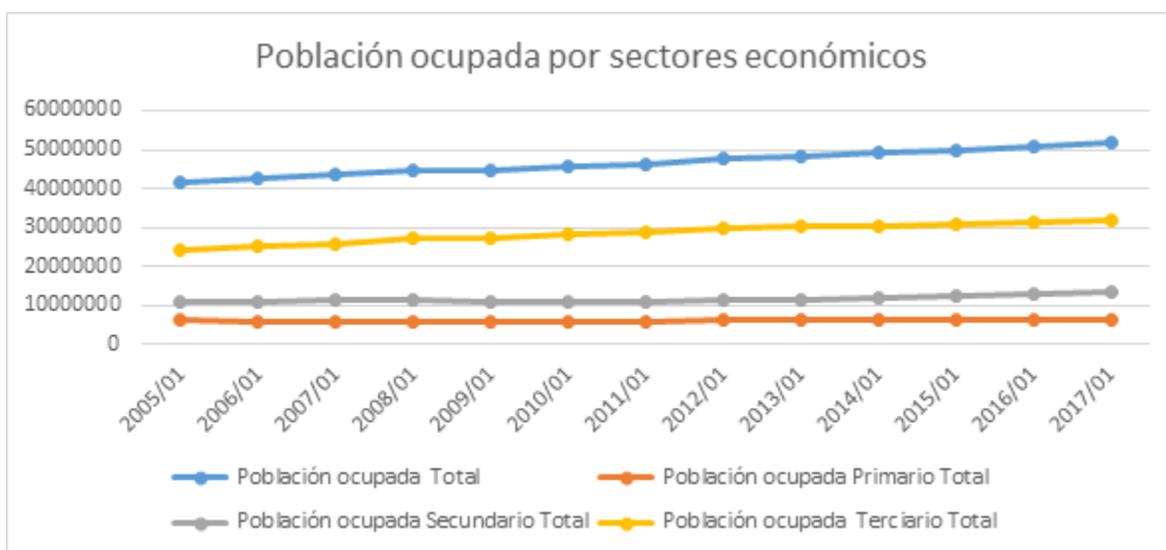
Tomando como referencia el periodo 2005-2017 con datos de la Encuesta Nacional de Empleo (ENOE) del INEGI se puede visualizar el nivel de crecimiento sostenido que tiene el sector terciario en relación a los otros, incluso la tasa de crecimiento durante este periodo es superior a la de población ocupada total en un 5.8% así como en términos absolutos. Por ejemplo se observa que en 2005 representaba casi el 59% de la población ocupada y 12 años después, en 2017, aumenta a 61.4%. El mismo porcentaje en que desciende la representación del sector primario que pasa de 14.69% a 12.60% para el mismo periodo. La diferencia entre estos sectores es aún mayor si comparamos la tasa de crecimiento del sector terciario respecto al primario ya que la supera en 23 puntos porcentuales, mientras que para el sector secundario esta se ve superada por casi ocho puntos porcentuales. Incluso esta tasa es superior a la de la población ocupada total, lo cuál se puede verificar en la siguiente tabla:

**Variación de la Población Ocupada y tasas de crecimiento por principales sectores de la economía 2005-2017**

Periodo	Población ocupada Total	Población ocupada Primario Total	Población ocupada Secundario Total	Población ocupada Terciario Total
2005/01	41441076	6082242	10725751	24312872
2006/01	42740936	5982942	10987138	25415463
2007/01	43526125	5915264	11402227	25893136
2008/01	44651965	5932201	11291488	27059097
2009/01	44627384	5817461	10969033	27526749
2010/01	45524339	6049186	11068358	28113656
2011/01	46005815	6026931	11051923	28645253
2012/01	47726265	6304738	11350350	29733593
2013/01	48358255	6418228	11498421	30145783
2014/01	49080947	6578533	11921303	30316452
2015/01	49806064	6512628	12245015	30770354
2016/01	50778629	6427384	12841272	31241960
2017/01	51859895	6537130	13234733	31824914
tasa de crecimiento	25.1412849	7.47895266	23.3921336	30.8973864

Tabla 2.1. Fuente: INEGI. Elaboración propia

Ahora bien, en la siguiente gráfica (gráfica 2.2.) si bien no se muestran variaciones significativas durante el periodo, nos muestra la hegemonía del sector servicios en cuanto al número de población ocupada que se mantiene constante e incluso logra un ligero incremento. En segundo lugar, se puede verificar que tanto para el sector primario como el secundario se muestra un estancamiento en su dinámica de ocupación más acentuado en el primero ya que incluso apenas representa un 49.4% de la población ocupada para el sector secundario y un 20% en el terciario. En tercer lugar se encuentra la similitud en el ritmo de crecimiento de la población total ocupada con la del sector servicios lo que podría ser indicio de una fuerte correlación entre ambas variables y del soporte que le da el crecimiento a la tasa en general.



Gráfica 2.2 Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Elaboración propia

Nuestro siguiente rubro de análisis es la distribución etérea del trabajo de los tres sectores productivos y su total. Al realizar una división por edades en las tasas de crecimiento se muestra que los rangos de menor edad son los que reflejan tasas de crecimiento menores en los tres tipos de sectores, siendo incluso negativas en todos los sectores en el rango de edad de 15 a 19 años. Mientras que el mayor nivel se registra en el sector terciario en los rangos mayores a 50 años. Sin ser el tema

de investigación, podríamos señalar al menos dos posibles fenómenos explicativos sobre estas tendencias descendientes y negativas en los rangos de menor edad; el primero de carácter económico: una mayor tasa de informalidad en los trabajos (legales o no) para los jóvenes, lo que retarda su acceso al sector trabajo o una prolongación en la dependencia familiar para prolongar su nivel educativo, y el segundo de carácter demográfico que daría cuenta de inicios del agotamiento del bono poblacional que existía en décadas anteriores para pasar a una agudización del envejecimiento no solo de la población económicamente activa sino de la población en su conjunto.

Por otro lado, en los rangos de mayor edad se podría interpretar como una transferencia o movilidad de los trabajadores a actividades menos demandantes físicamente a medida que envejecen y estas suelen concentrarse en el sector terciario.

<b>Tasa de crecimiento. Población Ocupada por sector 2005-2017</b>				
	Total	Primario	Secundario	Terciario
15 a 19	-17.9750698	-22.3963877	-24.3231747	-12.59318776
20 a 29	14.30416452	9.90739465	9.327274545	18.1169952
30 a 39	18.93235673	7.520079468	16.82072204	22.42704021
40 a 49	37.22491483	21.18126681	49.16289149	36.74735311
50 a 59	57.74355683	14.64217611	67.17172929	68.67590265
60a+	45.79502845	6.665903634	50.73913124	71.04205214

Tabla 2.3 FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Elaboración Propia

A continuación se presenta una tabla (tabla 2.4) por edades de la población ocupada; en la que se puede observar el comportamiento de la ocupación en el sector terciario. Se aprecia una disminución en el renglón de 15 a 19 años, que son las personas de menor edad. Con lo que se confirma el comportamiento que se mostró anteriormente a nivel general en los tres sectores, ya que mientras para los primeros trimestres de 2005 a 2009 marcaba una tendencia a la alza ya para 2009 se registra una variación respecto al año anterior de -0.075 y en total para el periodo señalado esta se establece a un ritmo de -12%.

Por otra parte la tabla 2.3 también nos permite dar cuenta de que el grueso del componente poblacional del sector servicios se ubica en el rango de edad de 30 y los 39 años, la cual muestra un crecimiento sostenido y estable durante el periodo.

Mientras que el rango de 15 a 19 años es en dónde se registra la menor cantidad. La mayor tasa de crecimiento corresponde los rangos de 60 años en adelante, sin embargo los mayores incrementos en términos absolutos lo tienen los rangos de 40 a 49 y de 50 a 59 siendo este último el de mayor ascenso lo que confirmaría un envejecimiento de la población ocupada en este sector.

### **Población ocupada sector terciario. Trimestral 2005-2007**

	Terciario	Terciario	Terciario	Terciario	Terciario	Terciario
	15 a 19 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	60 años y más
1er trim 2005	1837017	6065890	6391637	5383019	3003397	1626790
1er trim 2006	1853844	6139972	6885437	5582382	3199186	1746389
1er trim 2007	1863854	6309278	6796522	5815119	3369858	1730889
1er trim 2008	1974959	6506382	7047738	6060202	3575006	1889129

1er trim 2009	1825855	6559937	7095362	6366480	3719291	1950255
1er trim 2010	1863391	6786727	7101929	6360779	3888526	2098574
1er trim 2011	1718743	6985045	7198595	6477054	4111985	2139208
1er trim 2012	1810795	7027868	7336801	6772298	4437730	2337274
1er trim 2013	1687672	7223838	7452024	6820328	4601616	2346108
1er trim 2014	1627330	7032497	7622487	7026407	4675781	2315061
1er trim 2015	1586948	7021607	7612733	7204860	4820004	2505178
1er trim 2016	1578110	7056793	7724907	7302012	4907363	2657508
1er trim 2017	1605678	7164847	7825092	7361136	5066007	2782495
Tasa de crecimiento	-12.59318776	18.1169952	22.42704021	36.74735311	68.67590265	71.04205214

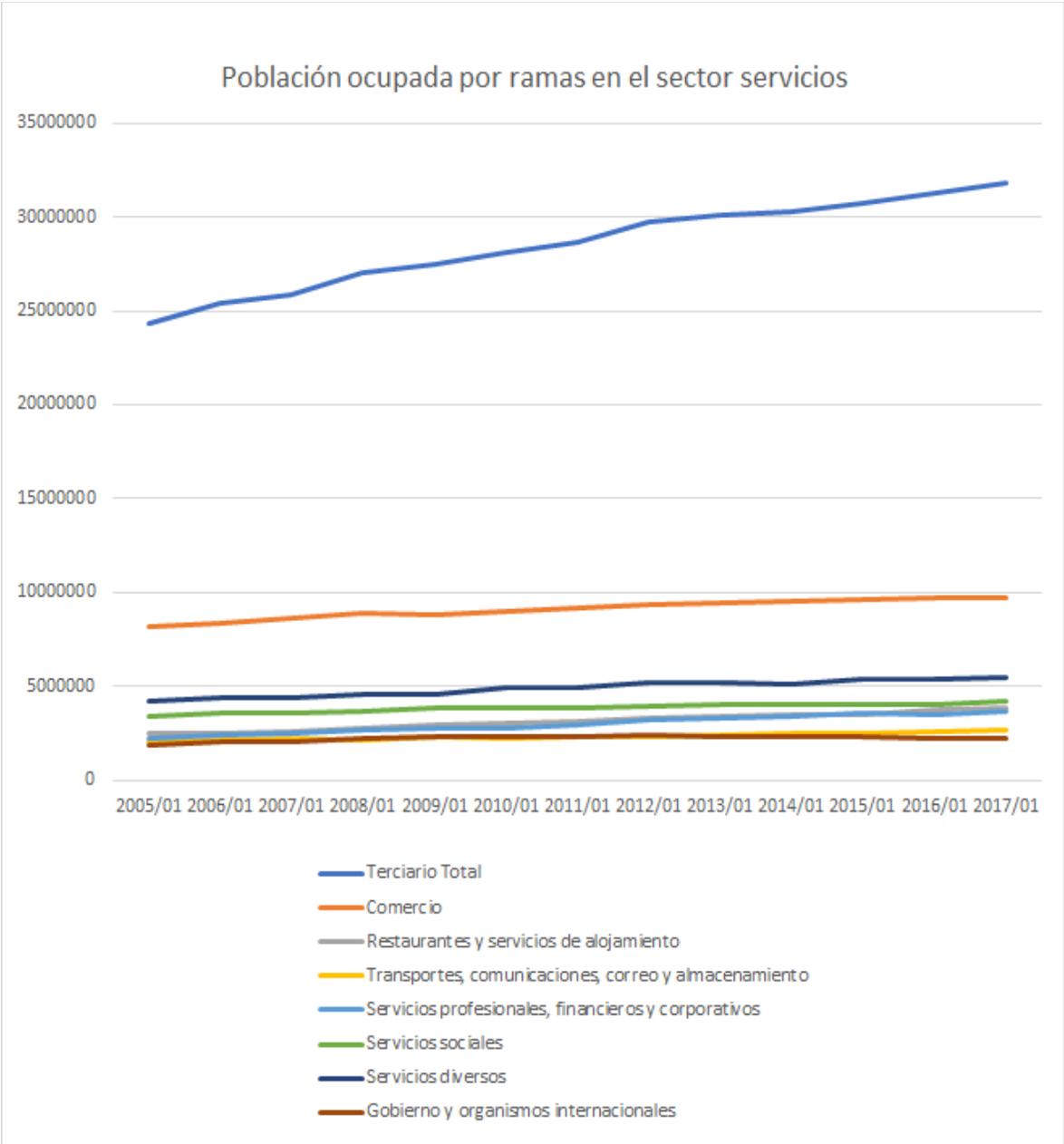
Tabla 2.4. Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Elaboración Propia

Como se observa hay una gran distancia en el ritmo de crecimiento del sector terciario y de los dos restantes lo que confirma el comportamiento visto en los cuadros anteriores. Siendo este sector el de mayor crecimiento, vale la pena revisarlo a fondo.

Profundizando dentro de las estadísticas del aparato productivo nacional y de su población ocupada es conveniente para el análisis revisar las diferentes ramas que contiene el sector terciario o de servicios para poder dar cuenta de las características de su población ocupada.

En el siguiente cuadro descriptivo encontramos los niveles de población ocupada para las diferentes ramas. Como vemos la rama de comercio es en la que se concentra la mayor parte de la población ocupada con 33.5% en 2005 y mientras

que transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento así como gobierno y organismos internacionales ocupan los últimos lugares.



Gráfica 2.3 Fuente: Encuesta Nacional de Empleo. Elaboración Propia

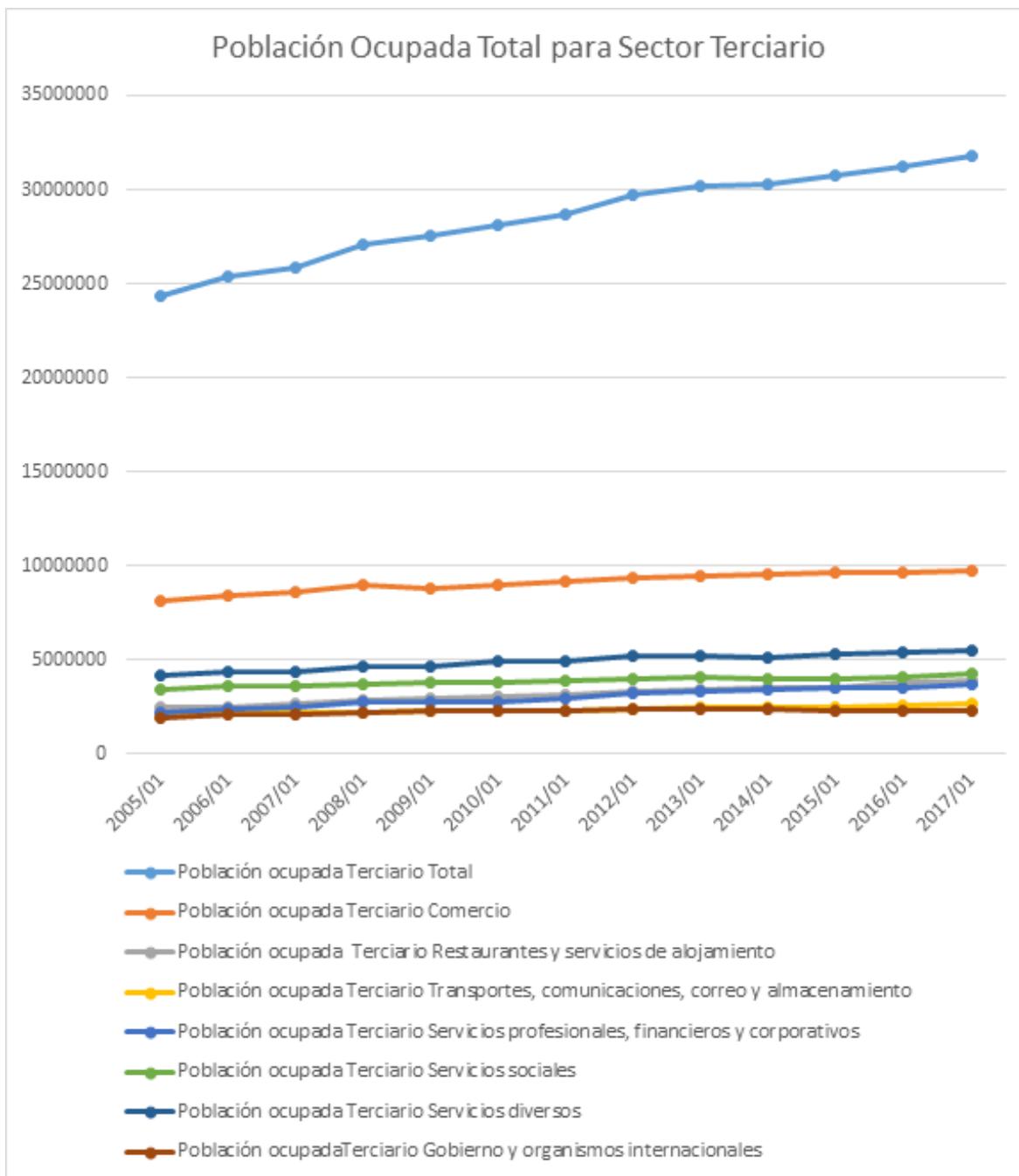
Complementando el análisis observamos que para el total se muestra una pendiente ascendente con un crecimiento lento pero permanente mostrando un ligero estancamiento para el periodo de 2012 a 2015. Por su parte en cada uno de

los sectores existe un comportamiento similar, separándose únicamente por la cantidad de población en términos absolutos que está activa en la rama de comercio sin embargo en ella tampoco es posible encontrar una gran dinámica de comportamiento sino que también su pendiente es marcadamente horizontal con una tasa de crecimiento total de apenas un 20%. Las mayores tasas de crecimiento las manifiestan las ramas de Restaurantes y servicios de alojamiento y la de Servicios profesionales, financieros y corporativos con un 58% y un 60% respectivamente aunque en la gráfica es difícil apreciar este comportamiento ya que eran las ramas con menor población absoluta a inicios del periodo. Con lo que en realidad se están acercando al resto hablando sólo del sector privado.

**Tasas de crecimiento Sector Terciario 2005-2017**

	Terciario Total	Comercio	Restaurantes y servicios de alojamiento	Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	Servicios profesionales, financieros y corporativos	Servicios sociales	Servicios diversos	Gobierno y organismos internacionales
Tasa de crecimiento	30.89738637	19.49462506	58.07618072	28.15665969	66.00517845	25.03683531	30.91887039	17.47590851

Tabla 2.6 Fuente: Encuesta Nacional de Empleo. Elaboración Propia



Gráfica 2.4 Fuente: Encuesta Nacional de Empleo. Elaboración Propia

Al analizar el sector servicios en su comportamiento ocupacional entre hombres y mujeres se obtiene que en sus tasas de crecimiento para el caso de las mujeres son mayormente negativas para todos los sectores que para el caso de los hombres.

Para el rango de 15 a 19 años con excepción del de 60 y más donde la tasa vuelve a ser negativa en el sector primario lo que confirma la movilidad a otras áreas con menor requerimiento de desgaste físico ya que al comparar con la de los hombres en el sector terciario ésta es mayor en 25 puntos porcentuales. Hablando solo del sector terciario en cada rango etario las tasas de crecimiento son mayores llegando incluso a ser seis veces mayores en el caso de la edad de 30 a 39 años, la cual, ya habíamos señalado: es la que mayor concentración de población absoluta tiene el sector servicios.

Tasa de crecimiento Población Ocupada Mujeres				
Rango de edad	Total	Primario	Secundario	Terciario
15 a 19	-22.5282082	-28.5510758	-30.4448004	-19.0672411
20 a 29	15.5845374	5.41692626	1.54603855	20.4750668
30 a 39	79.5242262	16.6234096	73.6265881	86.8623577
40 a 49	46.6311215	21.1836558	55.0061937	46.8756153
50 a 59	79.5242262	16.6234096	73.6265881	86.8623577
60+	79.5242262	-16.4411433	18.2558452	85.9095243

Tabla 2.7 FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Elaboración Propia

Tasa de crecimiento Población Ocupada Hombres				
Rango de edad	Total	Primario	Secundario	Terciario
15 a 19	-15.75300186	-21.65398338	-22.10278094	-7.122238716

20 a 29	13.54987533	10.46568038	12.44872298	16.08105684
30 a 39	13.39412095	7.606403073	15.91016939	14.13973241
40 a 49	31.4483022	21.1809311	47.19927332	27.42518431
50 a 59	46.77457524	14.40176273	65.32666537	54.0292186
60+	38.94436102	9.043958455	63.51465901	60.68247695

Tabla 2.8 FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Elaboración Propia

Al pasar a analizar esta división poblacional en términos absolutos refiriéndonos al mismo rango de 30 a 39 años e incluso para el de 40 a 49 años se refleja una ligera superioridad de la ocupación de mujeres, de carácter reciente, pues se manifiesta a partir de 2015. Para los rangos menores y mayores a los mencionados a pesar de la dinámica a la alza de las tasas, la mayor contratación sigue favoreciendo a los hombres. En términos totales la diferencia para el año del 2017 es de apenas un millón. Este comportamiento contrasta con el sector primario que para el mismo periodo indica una diferencia de un poco más de cinco millones (ENOE), lo que habla de una composición de la fuerza de trabajo mucho más heterogénea.

Población ocupada Sector Servicios 2005-2017 ( hombres )							
	Total	15 a 19 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	60 años y más
1er trim 2005	13086262	995642	3255296	3406783	2803055	1663598	958743
1er trim 2006	13287489	962603	3173350	3530221	2821461	1774726	1020317
1er trim 2007	13469470	987691	3248664	3428707	2913777	1874595	1013677

1er trim 2008	14047698	1040594	3379435	3591692	2997743	1952341	1082358
1er trim 2009	14311604	976881	3419829	3611434	3172449	1990420	1137036
1er trim 2010	14452995	999911	3455075	3550513	3178976	2067088	1194052
1er trim 2011	14951224	947189	3657633	3707786	3227958	2168219	1236450
1er trim 2012	15369822	988612	3703099	3695167	3331933	2347131	1297268
1er trim 2013	15508603	930446	3763424	3759939	3357587	2381156	1309163
1er trim 2014	15511561	899698	3651961	3798220	3432341	2431314	1288615
1er trim 2015	15815164	865094	3714701	3787867	3571628	2483233	1377513
1er trim 2016	15909470	891117	3676724	3850167	3560418	2453945	1470731
1er trim 2017	16278149	924730	3778782	3888493	3571798	2562427	1540532

Tabla 2.9 Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Elaboración propia

Población ocupada Sector Servicios 2005-2017 ( mujeres )							
	Total	15 a 19 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	60 años y más
1er trim 2005	11226610	841375	2810594	2984854	2579964	1339799	668047
1er trim 2006	12127974	891241	2966622	3355216	2760921	1424460	726072

1er trim 2007	12423666	876163	3060614	3367815	2901342	1495263	717212
1er trim 2008	13011399	934365	3126947	3456046	3062459	1622665	806771
1er trim 2009	13215145	848974	3140108	3483928	3194031	1728871	813219
1er trim 2010	13660661	863480	3331652	3551416	3181803	1821438	904522
1er trim 2011	13694029	771554	3327412	3490809	3249096	1943766	902758
1er trim 2012	14363771	822183	3324769	3641634	3440365	2090599	1040006
1er trim 2013	14637180	757226	3460414	3692085	3462741	2220460	1036945
1er trim 2014	14804891	727632	3380536	3824267	3594066	2244467	1026446
1er trim 2015	14955190	721854	3306906	3824866	3633232	2336771	1127665
1er trim 2016	15332490	686993	3380069	3874740	3741594	2453418	1186777
1er trim 2017	15546765	680948	3386065	3936599	3789338	2503580	1241963

Tabla 2.10 Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Elaboración propia

A modo de conclusión de este análisis estadístico podemos señalar que en el sector servicios a diferencia de lo sucedido en el sector primario existe una mayor heterogeneidad en la composición del gran cuerpo de trabajadores con una mayor cantidad de trabajo femenino. Esto coincide con lo que autoras como Lorey (2016) y Morini (2014) señalan acerca de que el trabajo de atención, de servicio y cuidado son labores donde predomina la presencia de mujeres y como se verá más adelante se ha mantenido con alto perfil de precariedad.

También se observan grandes contrastes en los comportamientos de los rangos entre edades sobre todo del menor y del mayor siendo negativas en el primero y bastante altas en el segundo. Lo que a su vez marca una diferencia con el sector primario el cual tiene una gran tasa de movilidad en las edades más avanzadas. A

su vez se podríamos inferir que la automatización del sector secundario o industrial transfirió población principalmente al sector servicios.

Las características mostradas sobre esta rama de la actividad económica responden entonces a la modernización que se hace en el sector servicios: Hacen que las cuestiones de poder y dominio se vivan de una forma distinta en el trabajo. Centrados en la esfera de la circulación, sostenido por la rama del comercio y de los servicios financieros tiene el atractivo de simular una transición, dicha en tono clásico de ser trabajador de cuello azul a un trabajador de cuello blanco. Sin embargo como veremos más adelante esto no es del todo así, al menos para el caso del contact center que guarda más similitudes de las que parece con la fábrica tradicional e incluso condiciones como la vigilancia se agudizan.

En ese sentido por ejemplo los Estudios Críticos de Gestión hablan de una transformación (Grant, 2009: 215) en la que el discurso empresarial cambió de hablar de situaciones estables a hablar de situaciones en las que el cambio es constante. Lo que también se refleja en la recomposición del trabajo que genera nuevos retos para el capital pues la precarización de la clase trabajadora implica la gestión y creación de nuevas políticas jurídicas y laborales. La propia situación etaria en la que implica que existe un mayor sector juvenil ocupándose, es aprovechada para la precarización pues son cuerpos que soportan más cargas de trabajo, tanto físicas como mentales

En el siguiente apartado del capítulo comenzaré a describir nuestro estudio de caso. Las estadísticas que se ven en el sector servicios como veremos más adelante, en este capítulo también tienen una expresión en los comportamientos de la población ocupada en el contact center, en los que existe una gran tasa de movilidad; sobre todo entre los trabajadores de menor edad.

## Anexo III

### Cuestionario- guión para entrevistas a trabajadores.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a tres operadoras telefónicas y a un operador. Todos ellos entre 25 y 29 años de edad y con una permanencia laboral meno a un año en dicha empresa.

El cuestionario se elaboró con base en los diferentes conceptos presentados como las relaciones de mando obediencia, la experiencia de vida dentro y fuera del contac center, las aspiraciones y el contexto en que se desenvuelve cada sujeto. En todo caso al momento de la entrevista, se hicieron adecuaciones de acuerdo a lo que cada operador destacaba de acuerdo a su experiencia.

A continuación, se presenta el cuestionario:

¿Cómo te sientes respecto a la forma en que esta ordenado el trabajo? ¿Qué opinas de las jerarquías? ¿Lo has pensando de otra forma?

¿Cómo es la relación con tus superiores?  
¿Qué opinas del trato a ti y a tus compañeros?  
¿Cómo es la relación con tus compañeros? ¿Crees que entre los agentes telefónicos se da más la solidaridad o la competencia?  
¿Qué piensas de la forma en que se te evalúa?

¿Qué piensas en general de los trabajos en los centros de contacto? ¿Cuál crees que es el papel de empresas como GNP?

¿Qué papel tiene el trabajo y lo que ahí llevas a cabo en tu día a día?  
¿Crees que la empresa tiene el mismo nivel de compromiso contigo que el que te pide tener en tu trabajo?  
¿Llevarías los valores de la empresa fuera de tus actividades en el trabajo?

¿Qué opinas de la filosofía y valores que promueve GNP?  
¿Cuál crees que es su objetivo?  
Entre compañeros, ¿se vigila de alguna forma que estos valores estén presentes?

¿Crees que las filosofías de empresas como GNP ayuden al país?

¿Cómo te sientes respecto al trato que te dan tus superiores?

¿Cuándo algo no te gusta en el trabajo como lo expresas?

¿Te has encontrado con alguna situación que te parezca injusta? ¿Pensaste en actuar de alguna forma ante eso? ¿Porque?

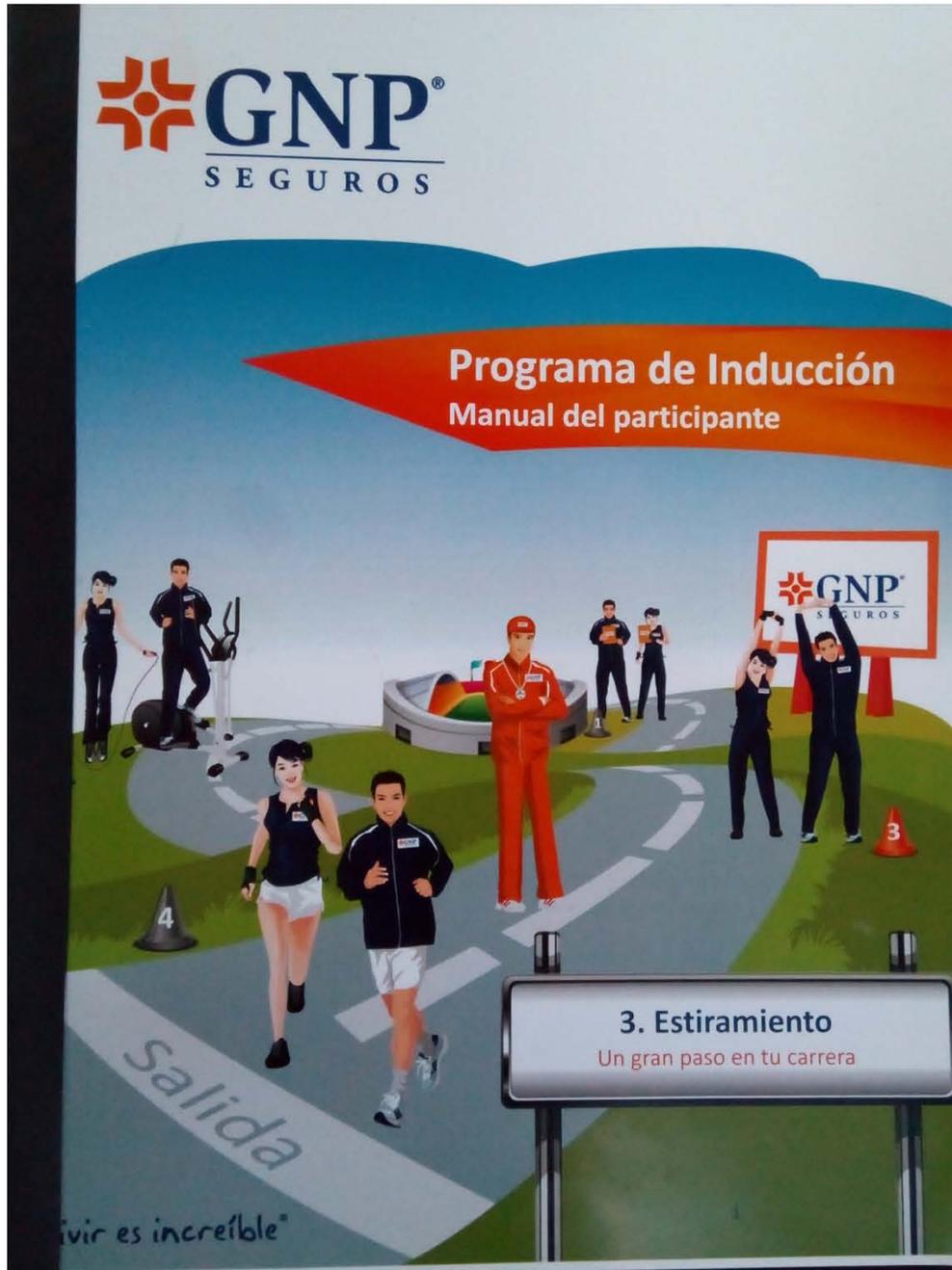
¿Has escuchado hablar de alguna organización que apoye a los trabajadores? De algún movimiento de trabajadores de centros de contacto?

¿Te gusta el trabajo de telefonista en el centro de contacto?  
¿Qué otras experiencias laborales has tenido?  
¿En tu familia hay alguna tradición laboral? ¿Qué opinan de tu trabajo?

En este trabajo ¿te sientes explotado?  
¿Te has sentido explotado en algún otro?  
¿Te gustaría seguir trabajando en cosas relacionadas con los centros de contacto?

¿Qué opinas en general de los derechos o prestaciones laborales de los trabajadores?  
¿Te parecen justos?  
¿Qué piensas de los sindicatos?

Anexo IV  
Material de capacitación.



### APÚNTATE

- Para postularte a Apúntate es necesario cuentas con una antigüedad mínima de 9 meses para vacantes en zona Metropolitana y 6 meses en vacantes foráneas.
- Recuerda postularte solo a las vacantes que te interesen y consideres cubren el perfil, ya que solo podrás postularte a tres plazas a la vez.
- En Apúntate podrás visualizar las plazas de tu nivel para cambio lateral y tres niveles superiores para promoción.
- La vigencia de las vacantes en el sistema son de 3 días hábiles.
- Es importante mantener actualizada tu información de:
  - o Human Side (vigencia de dos años)
  - o Información Académica (entregar copia al área de Atracción de Talento)
  - o Correo electrónico para recibir notificaciones del estatus de las vacantes

Si te interesa conocer la política completa de Apúntate puedes ingresar al Foro Normativo, la ruta a seguir es: Enlace / Normatividad / Foro Normativo / Dirección / Recursos Humanos / Sistema Apúntate.

Vivir es increíble®



✓ *visión*  
2019