



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA- UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**“TRABAJO Y ACCIÓN COLECTIVA EN LA MAQUILA
INFORMACIONAL DE LOS CALL CENTERS”**

PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA EN ESTUDIOS SOCIALES
(LINEA ESTUDIOS LABORALES)

P R E S E N T A
INÉS MONTARCÉ
MATRÍCULA: 208380121

DIRECTOR: DR. ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO
JURADOS: DRA. MARCELA HERNÁNDEZ ROMO Y
DR. GUSTAVO GARABITO BALLESTEROS

IZTAPALAPA, D.F., SEPTIEMBRE DE 2014



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00088

Matrícula: 208380121

TRABAJO Y ACCION COLECTIVA
EN LA MAQUILA INFORMACIONAL
DE LOS CALL CENTERS

En México, D.F., se presentaron a las 10:00 horas del día 18 del mes de septiembre del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO
DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO
DR. GUSTAVO GARABITO BALLESTEROS

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)

DE: INES MONTARCE

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

A Probar

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



Ines

INES MONTARCE
ALUMNA

REVISÓ

[Signature]

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISION DE CSH

[Signature]
DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTA

[Signature]
DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO

VOCAL

[Signature]
DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO

SECRETARIO

[Signature]
DR. GUSTAVO GARABITO BALLESTEROS

AGRADECIMIENTOS

La investigación que aquí se presenta fue resultado del apoyo y la colaboración de muchas personas que, desde los inicios de la investigación doctoral en septiembre de 2010, me alentaron, promovieron y acompañaron para que este proceso de formación concluyera en la forma en que se hizo. A todos y cada uno de ellos mi más profundo agradecimiento.

Mi estancia doctoral en la Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Iztapalapa) no hubiera sido posible sin el apoyo económico brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) así como el respaldo recibido por la Coordinación General del Posgrado en Estudios Sociales, la Coordinación de Línea y la Comisión de Estudios Laborales de dicho Programa. A lo largo de estos cuatro años, el apoyo y generosidad de Enrique De la Garza Toledo, mi director de tesis, ha sido incuestionable. Mi más sincera gratitud hacia él por la dedicación y el compromiso con el que me ha guiado, formado y acompañado en el transcurso de la investigación, lo cual ha sido un gran aporte para mi crecimiento académico y profesional. También agradezco a Marcela Hernández Romo, cuyo acompañamiento, confianza y aliento fueron siempre un motor para seguir adelante. A los y los Profesores del Posgrado por haber promovido la reflexión crítica y el debate permanente en los coloquios. A Gustavo Garabito Ballesteros, por su atenta lectura y su interés en la investigación. También agradezco la hospitalidad con la que fui recibida por los integrantes del Institute for Research on Labor and Employment (IRLE) en la Universidad de California, Los Ángeles, en especial, a Chris Tilly y a Gaspar Rivera Salgado. Igualmente, a Patricia Alejandra Collado, de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, quien me ha alentado y acompañado desde los inicios de mi estancia en México.

Este estudio no hubiera podido realizarse si no fuera por los trabajadores y trabajadoras de Call Centers que con mucha generosidad me regalaron su tiempo y su confianza para contarme sus experiencias, particularmente Alina y Angie. Lo compartido con cada uno y una de ellas tiene un valor que excede sin dudas lo reflejado en estas páginas. También quiero agradecer de manera especial el apoyo que recibí de parte del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). A Víctor Fabela Rocha y María Xelhuantzi López, por la

confianza y cordialidad con la que me abrieron las puertas al mundo sindical, y a las y los compañeras de la Sección 187 del STRM, Ely, Lalo, Juan, Carlos, Nadia, Silvia, Pedro, Fátima, Bere, Sonia, Brenda, Adriana, Abraham y David, con quienes aprendí el sentido profundo de la lucha sindical y a quienes respeto y admiro por la firmeza y valentía de sus acciones. También a las y los compañeros de la Sección 159 del STRM, en especial a Tania Ángeles del Río e Isaac Mendoza, por su valiosa ayuda y la confianza que depositaron en mí desde los inicios de la investigación. Mi más sentido agradecimiento a todas ellas y ellos.

La compañía de Beatriz, Mariana, Ana, Natalia, Sergio, Leti, Azucena, Yutzil, Lili y Gabi trajo la dosis de alegría necesaria para que esta aventura llegara a buen puerto. El amor y la confianza incondicional de mis padres y hermanos fueron el motor que me impulsó a siempre seguir adelante, como también lo hizo mi familia ampliada en México. Finalmente, no cabe duda que tantos desvelos fueron posibles por el tierno y permanente aliento de Arturo, mi compañero en la vida...y la luz infinita de Canek, nuestro pequeño hijo.

INDICE

Introducción	5
Capítulo 1: Perspectiva teórica	13
1.1 La realidad como articulación de Estructuras, Subjetividades y Acciones	13
a) Las perspectivas funcionalistas	14
b) El Marxismo	15
c) Las perspectivas subjetivistas	17
d) Las teorías de la agencia	19
e) La propuesta configuracionista	22
1.2 Cultura y Subjetividad	24
a) La cultura como sistema de pautas, reglas y convenciones sociales	24
b) La cultura como tejido simbólico	27
c) La cultura como visión del mundo y tradición	29
d) La cultura como configuración de códigos	31
1.3 El Trabajo en su concepción ampliada	40
a) Construcción social de la ocupación	44
b) Control del Proceso de Trabajo	47
c) Regulación Laboral	50
1.4 Constitución de Sujetos Políticos	53
a) Acción Colectiva de los Trabajadores	53
b) Organización Sindical	56
b.1) Corporativismo y Democracia sindical en el México neoliberal	59
c) Identidades colectivas	62
c.1) La identidad como subjetividad en la conciencia	62
c.2) La identidad como un producto de la interacción	63
c.3) La identidad como internalización de roles	65
c.4) La identidad como configuración subjetiva	67
Capítulo 2: Perspectiva metodológica	72
2.1 Enfoque de la Reconstrucción y su fundamentación epistemológica	72
a) El positivismo	72
b) El campo hermenéutico	77
b.1) Las tradiciones hermenéuticas: Dilthey, Gadamer y Ricoeur	78
b.2) Interaccionismo simbólico, etnometodología, fenomenología y constructivismo	80
c) El marxismo	84
2.2 Estrategia metodológica	90
a) Universo de Análisis	91
b) Diseño metodológico	93
Capítulo 3: Los Call Centers en México	100
3.1 Los Call Centers a nivel global	102
3.2 Los Call Centers en México	109
a) Una caracterización del sector	110

b) Regulación y Condiciones Laborales	119
Capítulo 4: El Trabajo en Call Centers	125
4.1 La construcción social de la ocupación	125
4.2 Organización y Control del Proceso de Trabajo	138
a) Proceso de Trabajo	138
b) Organización del Trabajo	145
c) Control del Proceso de Trabajo	149
4.3 Regulación Laboral	158
4.4 Las relaciones laborales cotidianas	179
a) La relación con los clientes	179
b) La relación con sus superiores	185
c) La relación entre operadores	188
Capítulo 5: Acción Colectiva, Organización Sindical y Construcciones Identitarias en operadores de Call Centers	191
5.1 Caso I: Atento Servicios S.A. de C.V.	191
a) Los desencadenantes de la Acción Colectiva	192
b) El proceso organizativo	196
b.1) Del descontento a la organización	197
b.2) La lucha por la vía institucional	200
b.3) La organización y acción directa en los centros	206
c) La construcción de la política	216
d) Identidades Colectivas	218
5.2 Caso II: Tecmarketing S.A. de C.V.	223
a) De un sindicato blanco a una organización representativa	224
b) La construcción de “lo sindical”	226
b.1) La negociación a nivel estatal	228
b.2) La práctica sindical cotidiana	238
c) Entre “lo sindical” y “la política”	241
d) Identidades Colectivas	243
Conclusiones	251
Bibliografía	288
Anexo I: Información de referencia	310
Anexo II: Anexo metodológico	318
Anexo III: Extractos de entrevistas y volantes informativos	359

INTRODUCCIÓN

a) Planteamiento del problema

En esta investigación analizamos la acción colectiva, organización sindical y construcción identitaria en operadores de Call Centers de la Ciudad de México. Este problema ha sido objeto de discusión en los Estudios del Trabajo durante las últimas dos décadas, destacándose el avance de corrientes teóricas que plantean el abandono del trabajo y las identidades como estructuradoras de las relaciones sociales y la pérdida de centralidad de los trabajadores como actores colectivos con capacidad de disputa (Senett, 2000; Bauman, 2006). No obstante, diversas investigaciones empíricas han demostrado que el trabajo no solo sigue siendo un elemento central en la sociedad, sino que aún en contextos y condiciones que promueven la individualización y fragmentación, los trabajadores han logrado resistencias, organización y acción colectiva (Taylor and Bain, 1999; Scribano, 2005; De la Garza, 2011a). Esto contrarresta la idea de que en trabajos precarios los individuos estarían determinados al aislamiento y a la incapacidad de identificarse como fuerzas colectivas.

Los Call Centers son plataformas conformadas por un conjunto de recursos tecnológicos, que permiten a las empresas interactuar con sus clientes (potenciales y efectivos) a través de diferentes canales: teléfono, chat, redes sociales, MSM, internet, entre otros. Los servicios que ofrecen son variados: Atención a Clientes, Ventas, Soporte Técnico, Back Office y Cobranza, entre los más importantes. Su auge y consolidación se da en las últimas dos décadas, a partir del desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) y los procesos de flexibilización y subcontratación que han permitido a las empresas reducir sus costos a través de la externalización de este tipo de actividades. El contexto de competencia creciente y la posibilidad de intercambio veloz de flujos de información es lo que ha posibilitado que las empresas diseñen estrategias específicas para una mejor gestión de la relación con sus clientes, pudiendo esto adoptar dos modalidades: plataformas *in-company* que es cuando tienen un área especializada para la administración de estas relaciones, y *Outsourcing* que es cuando éstas tercerizan el servicio en otras empresas. En este último caso, la subcontratación va generalmente asociada con la búsqueda de ventajas competitivas a través de una reducción importante de los costos laborales (que constituyen

alrededor del 70% de los costos de operación). La mayoría de los estudios internacionales reconocen que se trata de un sector heterogéneo, con diferencias importantes según los servicios que se brindan, el tamaño de las empresas, los mercados en los que operan y los tipos de prácticas gerenciales. Sin embargo, también hay tendencias comunes: uso intensivo de tecnología y fuerza de trabajo, amplia flexibilidad numérica, salarial y funcional, perfil juvenil de la mano de obra, alto grado de rotación externa, y escasa representación sindical. La actividad en los Call Centers se define por su carácter simbólico-cognitivo (la producción e intercambio de información) pero también por su componente interactivo dado por la relación con el cliente-usuario. Esta interacción es constitutiva del servicio que se ofrece y se encuentra en el centro de la creación del valor, aunque la producción no se reduzca a la misma.

En México, de acuerdo con datos del Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT) en octubre de 2013, los Call Centers generan 585 mil empleos en el país, de los cuales 72% se encuentran en áreas “in-company”¹ y el 28% restante laboran en empresas de Outsourcing. El escenario que predomina en México es de flexibilidad y unilateralidad empresarial. Ello es posible por la existencia de *sindicatos de protección patronal*² que son escogidos por las gerencias y permiten imponer las condiciones y controlar a los trabajadores evitando la organización sindical. En este contexto, están expuestos en forma constante a despidos injustificados, sea por el cierre de campañas³, el no cumplimiento de las metas establecidas o porque ya no se requiere de su labor. El carácter de la actividad (repetitiva y estresante) también fomenta la desertión. Ambas situaciones generan que la rotación externa sea del 84% anual (IMT, 2013). Por ello se considera que es un empleo temporal sin expectativas de crecimiento y donde no se crean sentidos de identificación con el trabajo ni existe interés en la lucha sindical (Micheli, 2006). No obstante, hay experiencias de Call Centers en la Ciudad de México que evidencian que la conflictividad no ha desaparecido, y que los trabajadores no se encuentran

¹ Se considera que en todo el país hay 24.000 empresas que tienen dentro de su estructura organizativa un área de atención telefónica.

² Un *sindicato de protección patronal* es un sindicato que no tiene existencia real pero sí cuenta con registro ante la autoridad laboral correspondiente, y ofrece a los empleadores la posibilidad de contar con una contratación colectiva ficticia y simulada que ha sido elaborada sin el conocimiento de los trabajadores (Bensusán, 2007).

³ Se le llama *campana* al modo específico en que está organizado y dividido el trabajo.

fragmentados como proclaman dichas corrientes. Los casos estudiados en esta investigación dan testimonio de ello.

En este contexto empírico y teórico se sitúa el objeto de nuestra investigación. Recuperando estas discusiones y rechazando posiciones deterministas y voluntaristas, analizamos la acción colectiva, organización sindical y construcción identitaria de los operadores telefónicos de Call Centers de la Ciudad de México. Nuestra investigación consistió en estudios de casos: tomamos dos empresas en las que, a pesar de existir un contexto laboral adverso, se han dado procesos de organización sindical. En ambos casos se trata de empresas tercerizadas que forman parte de corporativos de telecomunicaciones con fuerte presencia en México. La pregunta central que nos hicimos fue: **¿Qué fue lo que desencadenó la acción colectiva en ambos casos, cómo han sido estos procesos organizativos, y qué impactos han tenido en la construcción identitaria?** Para responder a este interrogante analizamos la complejidad de relaciones involucradas en el trabajo en Call Centers y en particular, la incidencia que tiene la interacción con el cliente-usuario en la regulación y el control laboral, así como en la acción colectiva y las identidades construidas. En ese sentido, nuestro objeto de investigación se ubica dentro de una problemática teórica y metodológica más amplia que es la del *trabajo no clásico*, y en particular los servicios, donde la presencia de nuevos actores, objetos y medios de producción obliga a adoptar concepciones ampliadas del control, las relaciones laborales y las formas de regulación (De la Garza, 2012b), así como de las formas de resistencia, acción y organización colectiva.

En este escenario, lo que nos interesó reconstruir en cada uno de los casos fue:

- a) La configuración de relaciones objetivas y subjetivas que detonaron y permitieron la acción colectiva por parte de los trabajadores.
- b) Los procesos organizativos de carácter sindical que se han dado en ambos.
- c) Las configuraciones identitarias que se han construido en estos procesos, ya sean identidades con la actividad, entre trabajadores, con el sindicato, la empresa o con los clientes-usuarios del servicio.

b) Perspectiva teórica y metodológica

En esta investigación adoptamos la perspectiva configuracionista de Enrique De la Garza. Desde este enfoque entendemos que el problema de la conformación de sujetos laborales exige reconstruir la articulación concreta de estructuras, subjetividades y acciones involucradas en cada caso. Retomar la idea de configuración supone la existencia de contradicciones y nos obliga a polemizar con corrientes deterministas y voluntaristas, adoptando una concepción de la realidad como articulación de lo objetivo y subjetivo (De la Garza, 1998). Es decir, el problema no puede explicarse únicamente por condicionamientos objetivos, aunque tampoco se reduce a la pura voluntad de los sujetos; se trata de una combinación de ambos aspectos.

Por **acción colectiva de los trabajadores** nos referimos a las que surgen en torno a conflictos laborales, ya sea con la empresa, con el sindicato o entre los propios trabajadores (De la Garza y Melgoza, 1996). Toda acción colectiva (más allá de su extensión en el tiempo y espacio, de la organización y coordinación que suponga o del objetivo que se plantee) conlleva disputas entre actores en el marco de relaciones de poder. En esta investigación nos interesaron las que se dan entre trabajadores, empresa y sindicato en la cotidianeidad productiva, como los conflictos en otros niveles de la regulación donde el Estado también está involucrado. En todos los casos analizamos qué tanto estas acciones han posibilitado la conformación de un movimiento de trabajadores, los niveles de politicidad alcanzados y la asimilación subjetiva de estos procesos.

Cuando hablamos de **organización colectiva de los trabajadores** nos referimos a la cristalización de las acciones en una instancia organizativa que las trasciende, aunque se nutre y apoya en éstas. Mientras la acción contiene grados diversos de espontaneidad o direccionalidad, la organización implica un nivel de coordinación más sistemático, aunque no significa que no tenga contradicciones. Supone la creación de una estructura (que puede ser más o menos vertical u horizontal), lógicas de funcionamiento explícitas o implícitas, demandas y proyecciones comunes, y construcciones discursivas e ideológicas más o menos elaboradas. También conlleva la identificación de amigos y enemigos, el diseño de estrategias de lucha y la disposición de recursos materiales y simbólicos. A diferencia de la acción, implica permanencia en el tiempo y una capacidad mayor de reflexión, aunque esto no

garantiza su efectividad: su vitalidad depende de la existencia de voluntades colectivas con decisión, fuerza y disciplina.

Por **identidad colectiva de los trabajadores** entendemos una *configuración subjetiva* (De la Garza *et al*, 2010), que se construye y afirma en las prácticas confrontativas con otros actores del ámbito laboral y permite la movilización de sentidos comunes frente a situaciones compartidas. La existencia de una identidad colectiva no es resultado de un proceso lineal y homogéneo, sino un producto de la acumulación de códigos de significación comunes (cogniciones, emociones, valores, normas, sentidos comunes y formas de razonamiento cotidiano). Éstos permiten que los trabajadores se identifiquen entre sí, otorguen sentidos comunes a su situación, adquieran conciencia de la misma y definan un adversario que justifique la acción colectiva. Este proceso está cargado de contradicciones y conflictos, pudiendo éstos ser desencadenantes de la identidad.

La existencia de identidades colectivas no es suficiente para que se genere organización y acción, y viceversa. Si bien la identificación de un *nosotros* y un *ellos* en torno a un conflicto dado puede llevar a la acción, y a su vez ésta movilizar formas de dar sentido comunes, la relación no es mecánica: la *voluntad colectiva* ha sido una mediación fundamental entre ambas. En nuestro caso, nos preguntamos por los elementos que posibilitaron su emergencia, su carácter (si es autónoma o subordinada a otros intereses) y las manifestaciones organizativas, políticas e ideológicas en las que dicha voluntad cristalizó. Es decir, no está determinada por condicionamientos estructurales ni por el voluntarismo de los actores, sino depende de la potencialidad de las prácticas, lo que remite a posibilidades objetivas como subjetivas.

Para asir dicha complejidad, no partimos de la formulación de hipótesis, sino de un planteo general y amplio del problema. Utilizamos una metodología reconstructiva (De la Garza, 1998) en la que nos propusimos explorar la configuración de elementos objetivos y subjetivos que influyeron en la acción, organización y construcción identitaria en cada uno de los casos analizados. Que la estrategia haya sido abierta no significa que la búsqueda fue indefinida, más bien enfocamos la mirada en las estructuras, subjetividades y acciones (del ámbito

laboral, empresarial y sindical en sus diferentes niveles) que tuvieron incidencia en el problema. Además, tuvimos en cuenta condicionamientos de carácter generacional, es decir, cómo influyó la experiencia de ser jóvenes en la construcción de voluntades colectivas. La resignificación que los trabajadores hacen de su condición de clase está permeada por códigos culturales de diversos campos –emotivos, cognitivos, estéticos y formas de razonamiento cotidiano- que influyen en el modo en que se apropian del trabajo, dan sentido y actúan frente al mismo. Por ello incorporamos a la subjetividad como un eje central del análisis, aunque no de un modo subjetivista, sino articulada con estructuras e interacciones. Es decir, la capacidad subjetiva de creación tampoco es absoluta o infinita: hay condicionamientos objetivos que limitan ámbitos de posibilidad. En ese sentido, retomamos una estrategia metodológica que nos permitiera descubrir la articulación concreta de estructuras, subjetividades y acciones involucradas en ambos casos.

c) Universo de análisis y trabajo de campo

Nuestro universo de análisis fueron dos empresas de Call Centers de la Ciudad de México. Ambas empresas son tercerizadas y forman parte de grandes corporativos con presencia en el sector de telecomunicaciones, aunque con amplias diferencias entre sí. Una de ellas (*Atento Servicios S.A. de C.V*) es la empresa líder en el mercado en México y en Latinoamérica, con mayor número de trabajadores empleados y los mejores índices de crecimiento en los últimos diez años, siendo proveedora de servicios de grandes empresas del sector bancario y de telecomunicaciones. La otra (*Tecmarketing S.A. de C.V.*) solo tiene presencia a nivel nacional, y su actividad se concentra en la provisión de servicios al Grupo Carso, siendo la única compañía en el sector en la que existe contratación colectiva real y una representación sindical activa en el lugar de trabajo. A pesar de las diferencias, se trata de dos casos en los que han surgido experiencias de organización colectiva que han sido significativas por el contexto y las condiciones adversas en las que se dieron, pero también por la impronta propia que las ha caracterizado. Ambos son movimientos de trabajadores jóvenes que han sido apoyados y reconocidos por una estructura sindical ya existente, como es el *Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM)*. Esto es significativo si se tiene en cuenta la crisis en la que se encuentra el sindicalismo en México y la escasa legitimidad que tiene en la población joven. Además, su existencia expresa la posibilidad de que aún en un contexto

de individualización, amplia rotación y fragmentación, puedan darse procesos organizativos que apunten a la reivindicación y al ejercicio de los derechos laborales colectivos.

En este escenario, la reconstrucción de casos ha sido pertinente para un enfoque no determinista en el análisis del trabajo, la acción colectiva y construcción identitaria. Un estudio así nos permitió acercarnos a situaciones concretas encontrando en éstas elementos generales que las trascienden: desde la particularidad que asume el modelo productivo a la forma específica que adopta la organización sindical y las identidades construidas. En ese sentido, el tratamiento de los casos ha servido como disparador para encarar una discusión teórica más amplia acerca de la posibilidad de constitución de sujetos políticos en los Call Centers. Su representatividad no se mide en forma estadística por su correspondencia con un conjunto de variables definidas a priori, sino por la posibilidad de encontrar relaciones conceptuales que tengan validez más allá de los casos estudiados. Es decir, no nos propusimos una comprobación estadística de los resultados hallados: la validación la encontramos en la propia práctica analizada (la acción colectiva y organización sindical) y su potencialidad de extenderse al resto del sector.

El trabajo de campo realizado en forma sistemática tuvo una duración aproximada de 1 año y tres meses (de enero de 2012 a abril de 2013), aunque el contacto con los trabajadores y la organización sindical ha continuado hasta la fecha. Previo a esta etapa se había realizado una fase exploratoria en dos momentos: de septiembre a diciembre de 2009, y de agosto de 2010 a enero de 2011. En ambos se realizaron entrevistas con trabajadores, representantes sindicales y referentes del sector, así como se inició la revisión documental. Ello sirvió para reajustar el planteamiento del problema, el enfoque teórico y diseño metodológico, incluyendo los guiones para cada uno de los instrumentos utilizados. Luego nos metimos de lleno en el trabajo de campo. Durante este tiempo se realizaron 66 entrevistas (individuales y colectivas), 110 instancias de observación directa y participante, revisión documental y la organización de mesas de debate en la que participaron los actores involucrados. Todas ellas se realizaron en la Ciudad de México, a excepción de algunas que se dieron en Pachuca, Hidalgo. En todas las ocasiones que se citan extractos de entrevistas, los nombres de las personas han sido cambiados para preservar la confidencialidad de las mismas.

d) Estructura del documento

La tesis que se presenta está estructurada en cinco capítulos. En el primero de ellos explicitamos el enfoque teórico adoptado a partir de la discusión con otras corrientes sociológicas. En el segundo presentamos la perspectiva metodológica utilizada, con su fundamentación epistemológica y el diseño de nuestra estrategia de investigación. El tercer capítulo es contextual y tiene como objetivo situar y caracterizar al sector de Call Centers a nivel global y en México. Los capítulos cuarto y quinto son resultado del análisis de la información empírica obtenida en los dos casos estudiados. Uno de ellos se centra en la problemática del trabajo (Capítulo IV) y el otro en la Acción Colectiva, la Organización Sindical y las Construcciones Identitarias (Capítulo V). Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, en las que reflexionamos teóricamente sobre nuestro objeto de estudio a la luz de los hallazgos empíricos obtenidos. Como Anexo se presentan tres documentos: en el primero se expone información adicional relevante en la investigación, en el segundo se presenta un apartado metodológico donde se explicita con mayor detalle la estrategia adoptada, los instrumentos utilizados y una reseña del trabajo de campo, y en el tercero se incluyen algunos extractos de entrevistas significativos y volantes realizados por los propios trabajadores.

CAPÍTULO I:

PERSPECTIVA TEÓRICA

En este capítulo exponemos la perspectiva teórica adoptada tomando como eje de discusión la problemática planteada en nuestro objeto de investigación. El texto está estructurado en cuatro bloques: en los dos primeros, explicitamos la concepción de la realidad desde la cual partimos, discutiendo con corrientes de la teoría social amplia. En el tercero, retomamos una propuesta específica para el análisis del trabajo a partir del concepto de *trabajo ampliado* (De la Garza, 2010), fundamentando su aplicación en nuestro objeto y recuperando categorías ordenadoras para el estudio de Call Centers. Finalmente, proponemos un enfoque para analizar la Constitución de Sujetos Políticos, recuperando discusiones teóricas acerca de la Acción Colectiva, la Organización Sindical y las Identidades Colectivas.

1.1 La realidad social como articulación de Estructuras, Subjetividades y Acciones

A lo largo del siglo XX las Ciencias Sociales han estado atravesadas por un problema teórico, epistemológico y metodológico fundamental: la polémica entre el mundo objetivo y subjetivo. La discusión ha girado en torno a si la realidad social debe explicarse únicamente desde el punto de vista objetivo (independiente y exterior a los sujetos que se les impone y determina su accionar), o desde el punto de vista subjetivo (creada por los sujetos voluntariamente, sin coacciones estructurales que los condicionen). Ello ha suscitado debates que no se reducen a tal dicotomía: también involucran discusiones acerca del orden social y la acción, que es necesario recuperar para comprender el problema que nos interesa. En esta investigación recuperamos la perspectiva teórica y metodológica configuracionista propuesta por Enrique De la Garza. Siguiendo este enfoque, en los apartados siguientes rastreamos el papel que se le ha adjudicado al problema de la vinculación entre Estructuras, Subjetividades y Acciones en las principales corrientes de la teoría social del siglo XX. Retomamos estas discusiones de la teoría social amplia con el fin de apropiarnos críticamente de insumos que nos sirvan para reconstruir nuestro objeto de investigación en su configuración compleja y sus múltiples determinaciones.

a) Las perspectivas funcionalistas

Influenciada por el ambiente positivista de la época, la sociología clásica surge preocupada por el orden social y la necesidad de garantizar cohesión e integración armónica de los miembros de la sociedad. Augusto Comte, imbuido en las ciencias naturales de la época, y en especial las perspectivas darwiniana y spenceriana, planteaba que las ciencias sociales debían estudiar los fenómenos sociales del mismo modo que las ciencias físicas (Comte, 1984). La sociología entendida como “física social”, debía dedicarse al estudio de la estática y dinámica social. La preocupación y el miedo a la irrupción de los conflictos sociales, convirtió a Comte en uno de los pensadores conservadores de la sociología moderna: sólo son legítimos los cambios que se promuevan de manera armónica y equilibrada. En su concepción organicista, la sociedad es un sistema regido por leyes inevitables, cuyo curso no puede ser alterado ni modificado por los individuos. Su obra sentó los fundamentos para el desarrollo de una de las corrientes más influyentes en la teoría sociológica clásica y contemporánea: el positivismo durkheimiano y el funcionalismo estructural parsoniano.

Retomando lo planteado por Comte, Durkheim (2006) define con claridad el objeto de la sociología, demostrando que el conjunto de interacciones sociales es algo completamente diferente de las psiquis individuales. Éstas constituyen un *hecho social* con existencia propia, y con capacidad de ejercer una influencia coercitiva a través de la interiorización de normas y valores compartidos. En ese sentido, la sociedad es una autoridad de carácter moral que sobrepasa a los individuos, estando estos últimos determinados por la conciencia colectiva. Por lo tanto, el análisis no debe abocarse a estudiar a las personas sino las relaciones estructurales que determinan el comportamiento y las creencias de los sujetos estableciendo roles necesarios para el mantenimiento de la cohesión social. El planteamiento de Durkheim, así como la obra de Comte y Spencer, marcaron huellas en el funcionalismo estructural parsoniano. Éste se consolida a mediados del siglo XX como uno de los cuerpos teóricos más sólidos de la teoría social, convirtiéndose en paradigma dominante y hegemónico hasta la década de los 60' y 70's (Ritzer, 1993). La propuesta de Parsons está centrada en el sistema de la acción, el cual se divide en cuatro subsistemas: el organismo biológico, la personalidad, el social y el cultural. Éste último, ocupa un lugar fundamental en la determinación de la acción y se considera indispensable para la integración y cohesión social: los individuos son receptores pasivos de las normas y valores culturales.

Esta perspectiva no da cuenta que los sujetos los resignifican de un modo que puede contradecirse con las pautas dominantes. Además, las normas y valores no agotan el amplio campo de los significados: éstos pueden provenir de cogniciones, emociones, estética o razonamientos cotidianos (De la Garza, 2001a). Tampoco considera que los códigos culturales hegemónicos (ya sea que estén objetivados o no en leyes o discursos normativos) son un producto histórico de relaciones de poder y luchas sociales y simbólicas entre grupos sociales (Bourdieu, 1997; Foucault, 1979). Es decir, el conflicto es central no sólo en la estructuración de la realidad social, sino también en la definición de lo legítimo y válido en un momento histórico dado. Esto implica que los sujetos pueden transgredir los sentidos hegemónicos, transformando las objetivaciones culturales dadas para dar sentido a su situación concreta de una manera no funcional ni sistémica.

b) El marxismo

Estos sesgos funcionalistas no sólo estuvieron presentes en el modelo parsoniano de la acción, sino también influyeron en la mayoría de las teorías sociales a lo largo del siglo XX. La corriente economicista dentro del marxismo promovida por autores como Kautsky, Bujarin y Stalin no ha sido la excepción a la regla. Deformando el pensamiento dialéctico del propio Marx, se basó en el supuesto de determinación de la superestructura ideológica por la base económica. Así, el desarrollo de las fuerzas productivas determina las concepciones del mundo, la ideología, la religión, las creencias, el arte, así como los ordenamientos jurídico políticos. Esta perspectiva adopta la premisa de que no existe diferencia entre las ciencias sociales y naturales (ni en los métodos de investigación ni en el enfoque causal de su objeto) ya que los procesos sociales están sometidos a leyes causalmente determinadas. Ello permite la posibilidad de predicción del curso de la historia: el cambio social se produce por las contradicciones entre fuerzas productivas y relaciones de producción. Así se reifican las estructuras económicas en detrimento de los sujetos y la lucha de clases. Es decir, la correspondencia mecánica entre situaciones estructurales y conciencia de clase no reconoce la importancia que tienen las luchas sociales, políticas, culturales y simbólicas en la conformación de voluntades colectivas (Thompson, 1989; Gramsci, 2007; Burawoy, 1985).

En una dirección opuesta al economicismo, surgió en el período de entreguerras una nueva configuración intelectual dentro del marxismo a partir de las obras de Lukács, Korsch y Gramsci. Esta corriente renovada, conocida como el “marxismo occidental” (Anderson, 1981), recupera la dialéctica hegeliana presente en Marx y propone analizar toda realidad social como una articulación de procesos objetivos y subjetivos en diferentes niveles de abstracción. Esto supone que el futuro no está determinado por leyes objetivas, sino abierto al movimiento y la potencialidad de las prácticas, ancladas en estructuras pero mediadas por la subjetividad. Uno de los aportes más significativos proviene de Gramsci. El autor rechaza que los aspectos superestructurales sean reflejo de la base material de la sociedad. No se pueden establecer primacías ni determinismos: entre economía y política no existe una relación de causa y efecto, sino nexos orgánicos a través de los cuales la política, la ideología y la subjetividad tienen su propia eficacia y densidad histórica. No existe nada semejante a una naturaleza humana inmutable, sino relaciones sociales históricamente variables en función de las praxis humanas (Gramsci, 2007). Es decir, lo objetivo remite siempre a algo que es *históricamente subjetivo*, siendo la articulación de ambos a través de la praxis lo que imprime una direccionalidad dada a los procesos sociales (Zemelman, 1987). Por tanto, una filosofía de la praxis no puede confiar en la actuación de leyes históricas aunque ello no significa voluntarismo sin límites, ya que la experiencia de los sujetos, por más singular que sea, es configurada social y materialmente. Se trata de reconocer en cada coyuntura histórica (condicionada por procesos económicos, políticos, sociales y culturales), la potencialidad de las prácticas para transformar la realidad social. La mediación entre estructura y acción es subjetiva.

Esto mismo va a ser planteado por Edward Thompson (1989), quien analiza el papel que ha jugado la cultura en la conformación de los trabajadores como sujetos históricos. Modos de vida, costumbres, valores, tradiciones, ceremonias y ritos populares conforman una multiplicidad de prácticas que inciden en la experiencia obrera. Si bien la *experiencia de clase* está ligada a relaciones de producción, la conformación de una conciencia de clase se da como resultado de procesos históricos en los que los códigos culturales y la resignificación subjetiva juegan un papel crucial. La relación entre una posición estructural

y ciertas concepciones del mundo no es mecánica ni lineal, ya que la construcción subjetiva se nutre de contradicciones y rupturas (De la Garza, 1992). A su vez, una contradicción económica de carácter estructural puede no emerger ni manifestarse en el plano de lo cultural, lo político o lo ideológico sino hasta que ciertas coyunturas lo posibiliten (Zemelman, 1987). Es decir, toda realidad social posee componentes de objetividad y subjetividad que se articulan, en cada ámbito de la realidad social y en cada situación concreta, en forma dinámica, específica e impredecible.

c) Las perspectivas subjetivistas

A partir de los años 70' y 80's, en plena crisis del estructuralismo, la teoría social adquiere nuevos aires con el auge de corrientes subjetivistas e interpretativas. Dentro de estas perspectivas destacan la fenomenología (Schütz, 1972), el interaccionismo simbólico (Mead, 1982), la etnometodología (Garfinkel, 1967) y la perspectiva constructivista (Berger y Luckmann, 1994). En general, profundizan en el concepto de *experiencia* y en la relación del sujeto con el mundo poniendo énfasis en los sentidos que los actores le dan a sus acciones a partir de sus experiencias de vida. Un antecedente fundamental de estas corrientes es la sociología comprensiva de Weber. Su propuesta se enmarca en la polémica acerca de la diferenciación de las *ciencias de la naturaleza* y las *ciencias del espíritu*, planteada anteriormente por el historicismo alemán de Dilthey, así como el neokantismo de Rickert. Weber sugiere que la distinción entre ambas está dada porque las primeras operan a partir de un conjunto de leyes universales de las cuales se deducen hipotéticamente los fenómenos a describir, mientras que las segundas se caracterizan porque las conexiones entre sus fenómenos no son predecibles y requieren de un método comprensivo para su explicación (Weber, 1984). Su objeto está constituido por la *acción social*, la que se diferencia del acto por estar cargada de significación y motivación. Por tanto, su conocimiento requiere reconstruir la intencionalidad de la acción a través de sus conexiones de sentido.

Siguiendo esta concepción, en los años 30' se desarrolla en Estados Unidos el interaccionismo simbólico cuyos exponentes principales son Herbert Blumer (1979) y George H. Mead (1982). Esta corriente, influenciada también por el pragmatismo y el conductismo psicológico, propone analizar las interacciones sociales desde el punto de vista

de los actores involucrados: cómo la perciben, sienten e interpretan y qué significados se construyen en las mismas. Blumer (1979) rechaza que las conductas individuales estén determinadas por fuerzas exteriores o motivos inconscientes: éstas son la base sobre las que se construyen las macroestructuras sociales. Por otro lado, Mead (1982) plantea que la conciencia es resultado de un proceso social: los símbolos que se comunican a través del lenguaje son los que hacen posible el pensamiento.

Influenciado por las perspectivas husserliana y weberiana, la fenomenología de Alfred Schütz (1972) se pregunta por la acción social que se desenvuelve en el mundo de la vida cotidiana. En particular, le interesa el conocimiento de sentido común (típico) que permite a los sujetos orientarse en la cotidianidad. Las tipificaciones tienen un origen social y están aprobadas socialmente: son un conjunto de recetas que han sido definidas en relación a sus contemporáneos (con los que se da una interacción cara a cara), sus predecesores (quienes pueden influir en sus acciones) y sus sucesores (quienes pueden guiar la acción). También le interesa comprender el *significado subjetivo* que los sujetos le dan a sus prácticas y discursos en relación con el *contexto objetivo* de significado, lo que supone el ejercicio de una doble hermenéutica. Para ello se proponen dos caminos: una *comprensión observacional* que se ejerce en las interacciones cotidianas con los otros, objetivando e interpretando lo observado, y una *comprensión motivacional*, la cual conlleva un conocimiento del actor y del significado que podría darle a su acción. En esta misma línea, Berger y Luckmann (1994) dirigen la mirada a los procesos de construcción de la realidad: la sociedad es creada a través de las prácticas cotidianas, sin embargo se vuelve contra los actores ejerciendo control social sobre su comportamiento. La vida cotidiana, como construcción intersubjetiva, es un mundo compartido donde los sujetos experimentan la existencia del otro, siendo el lenguaje la herramienta que permite objetivar dichas experiencias más allá de las interacciones cara a cara. Es decir, en el lenguaje se acumulan significados y experiencias que se mantienen a lo largo del tiempo y se transmiten a las generaciones futuras, condicionando y delimitando los ámbitos de significación y acción. A su vez, el orden social se reproduce por la institucionalización de los sentidos comunes anteriormente mencionados. Con ello los autores reconocen la existencia de estructuras que existen independientemente de la voluntad

de los actores, aunque son producto objetivado de la construcción humana: el producto vuelve a actuar sobre su creador.

Las corrientes subjetivistas son interesantes porque confieren cierto grado de libertad a los sujetos para la acción y la creación de significados. No obstante, el problema es que no van más allá de la experiencia vivida, excluyendo todo interrogante sobre sus condiciones de posibilidad y la estructura de significaciones dominantes (Bourdieu, 2007). Es decir, el problema es que reducen la realidad a lo subjetivo, desdeñando la importancia de los aspectos estructurales como elementos constrictivos de la acción. Tampoco tienen en cuenta que los significados no sólo se generan en interacción, sino también se vinculan con otros acumulados socialmente que los actores no escogieron ni pueden controlar, y en los cuales las rupturas y difracciones del sentido son posibles (Foucault, 1979). Es decir, éstos no se reducen al *mundo de la vida*: los significados se producen y recrean a partir de pugnas entre grupos sociales por la definición de lo socialmente legítimo en un momento dado. Si bien no determinan, las estructuras sociales, económicas, culturales, políticas e ideológicas delimitan *ámbitos de posibilidad* para lo que puede ser pensado, vivido y sentido en un momento histórico dado. No obstante, estos límites están permanentemente en disputa producto de luchas materiales y simbólicas en la sociedad (Habermas, 1987; Foucault, 1979).

d) Las teorías de la agencia

Retomando estas discusiones y alimentados de la crisis del estructuralismo, en la década de los 80' emergen perspectivas que ponen en cuestión el "consenso ortodoxo" de la teoría social, recuperando dos ejes fundamentales (Giddens, 1984). Por un lado, la insistencia en el carácter activo y reflexivo de la conducta humana, por oposición a la concepción parsoniana que entiende a ésta como resultado de fuerzas que los actores ni gobiernan ni controlan. Por otro lado, la idea de que la teoría debe incluir la problemática del lenguaje y la comprensión del sentido como aspectos fundamentales de la acción humana. En este contexto, surgen las llamadas "teorías de la agencia" haciendo referencia a las propuestas de Anthony Giddens, Pierre Bourdieu y Jürgen Habermas. Su pretensión es salir de las principales dicotomías de la Ciencia Social en el siglo XX (objetivismo/subjetivismo,

acción/estructura, micro/macro) complejizando el análisis de las estructuras, subjetividades y acciones presentes en toda realidad social.

La teoría de la estructuración de Anthony Giddens (1984), reconceptualiza el dualismo presente en las Ciencias Sociales como una *dualidad*: las estructuras son constituidas mediante la acción y ésta es constituida estructuralmente. Es decir, los hombres producen la sociedad pero lo hacen como *actores históricamente situados*, en condiciones que no han elegido y aún sin tener plena conciencia de su intencionalidad. Las estructuras constriñen y a la vez posibilitan. Además, todos los seres humanos son agentes con capacidad reflexiva sobre sus propias acciones, aunque ello se exprese en una conciencia práctica y no discursiva. En ese sentido, son estas prácticas rutinizadas (y las interpretaciones que hacen los autores de su propia situación) las que explican el proceso de estructuración. Desde nuestro punto de vista, su propuesta contiene sesgos de normatividad en la medida en que reduce las estructuras a reglas y pone énfasis en los aspectos inconscientes de las prácticas, quedando la capacidad creadora en un segundo plano. Se descuida la conciencia discursiva y se enfatiza en las acciones no deseadas, suponiendo un sujeto automatizado con poca capacidad de transformación de sus rutinas. Además, el problema es que no da cuenta de elementos que pueden estar invisibilizados pero en situaciones extraordinarias emerger y otorgar sentidos que no apuntan a la reproducción de lo dado (De la Garza, 2001a). Tampoco dimensiona el carácter impositivo de las estructuras: reconoce que pueden constreñir pero minimiza su poder coactivo.

Como resultado del carácter material y simbólico de toda realidad, Pierre Bourdieu (1997) se centra en la relación dialéctica y de mutuo condicionamiento entre *habitus* y *campo*⁴. El *habitus* produce el mundo social y a la vez es producido por él: por un lado es una estructura estructurante (que organiza las prácticas de los agentes y su percepción), y por otro una estructura estructurada (las prácticas y esquemas de percepción se construyen en el marco

⁴El autor define el *habitus* como un sistema de disposiciones estructuradas y estructurantes, constituido por la práctica y constantemente orientado hacia funciones prácticas, que incluye estructuras mentales o cognitivas, mediante las cuales las personas interpretan y perciben el mundo social. Al hablar de *campo*, hace referencia a un sistema de relaciones o posiciones de carácter objetivo que expresan relaciones de fuerzas, luchas, estrategias y conflictos que existen independientemente de la conciencia y la voluntad colectiva de los agentes y que constituyen el terreno en el que éstos se desenvuelven (Bourdieu, 1997).

de una determinada relación de fuerzas). Su *estructuralismo constructivista* se asienta sobre una metodología relacional y generativa que entiende al campo social como producto de luchas históricas entre agentes enmarcados en estructuras y con capacidad de darle sentido a su realidad (Bourdieu, 1997). El problema es que si bien el concepto de *habitus* es el que más se asemeja a la subjetividad, no profundiza en los procesos de dar sentido ni en la capacidad creadora de los sujetos. Se centra en los procesos sociales de reproducción de los *habitus* en relación a la posición que los agentes tienen en los campos (De la Garza, 2001a). Ello no enfatiza en la posibilidad de que se reinventen nuevos sentidos que disputen las lógicas de los campos dominantes.

Jünger Habermas (1987) propone una teoría crítica de la sociedad desde el marco conceptual de una teoría del lenguaje y la acción comunicativa. La vida moderna está atravesada por dos tipos de racionalidad: la *acción con arreglo a fines*, basada en un saber instrumental, y la *acción comunicativa*, fundada en el reconocimiento y entendimiento intersubjetivo. Con esta distinción establece una separación dicotómica entre *sistema* y *mundo de vida*, estando éste último constituido por el lenguaje, la cultura, y la acción comunicativa. Según el autor, el predominio de la racionalidad instrumental ha provocado una colonización de la vida cotidiana generando un desacoplamiento entre la integración social y la integración sistémica. Esto ha provocado rupturas en los procesos de reproducción que se manifiestan como crisis de identidad, legitimación y motivación (Bonß, 2005). Ante tales patologías, rescata la importancia de la acción comunicativa como un modo de reconstruir la razón y los procesos intersubjetivos de entendimiento mutuo.

Si bien de los teóricos de la agencia, Habermas es quien asigna a la subjetividad un rol de mediación entre estructura y acción (dándole más peso a la capacidad de interpretación antes que a los elementos inconscientes), la separación del trabajo y el mundo de la vida es insostenible. No se reconoce que el ámbito laboral no sólo está regido por racionalidades instrumentales, sino también por lógicas intersubjetivas que es imposible disociar (De la Garza, 2006). Con ello confunde los motivos que guían la acción con algo que es anterior en nivel de abstracción: la concepción de las relaciones sociales en su dimensión objetiva y subjetiva. Otra debilidad es que deja de lado el concepto de estructura para hablar del mundo

objetivo, subjetivo y social; siendo ello un problema para abordar la articulación heterogénea de diferentes niveles de la realidad. A modo general, las teorías de la agencia han aportado a superar las concepciones dicotómicas entre objetivismo/subjetivismo. Sin embargo, no profundizan en la subjetividad y la construcción de significados, limitando los procesos subjetivos a una reproducción de lo dado, dejando poco espacio para la irrupción de sentidos alternos a los hegemónicos. Una crítica posible plantea que los significados no deben buscarse en la conciencia ni en la interacción cotidiana en sí misma, sino en la articulación concreta de estructuras y acciones, evitando con ello el estructuralismo objetivista como el voluntarismo subjetivista. Además, no dan cuenta de la fetichización de las estructuras, esto es, que las objetivaciones creadas por los sujetos cobren vida propia y se impongan a sus creadores (Marx, 2002).

e) La propuesta configuracionista

Analizar la conformación de sujetos desde una mirada no determinista exige polemizar con las corrientes expuestas. En esta investigación retomamos la perspectiva configuracionista (De la Garza, 2007), por considerarla una propuesta superadora de los enfoques estructuralistas y voluntaristas. Desde esta óptica, nos centramos en la articulación de estructuras, acciones y procesos de dar sentido. Con fines analíticos separamos dichas categorías, no obstante son imposibles de disociar: las interacciones están impregnadas de significados en el marco de estructuras que las condicionan, aunque no determinan.

Las estructuras no deben ser pensadas como sistemas sino como *configuraciones* que se objetivan en relaciones, instituciones, códigos culturales, objetos simbólicos, normas sociales, y que como tales presionan y posibilitan interacciones mediadas por procesos de dar sentido. Es decir, son objetivaciones de relaciones sociales que no remiten a una única “Estructura social”: se dan en distintos niveles y difieren según la situación concreta. Han sido construidas por los hombres, y si bien existen más allá de su voluntad, no pueden comprenderse sino en relación con las acciones y subjetividades que las actualizan, reproducen y transforman. Son históricas ya que surgen de una articulación de relaciones históricamente sedimentadas a partir de las cuales se definen subordinaciones y disputas entre grupos sociales (Zemelman, 1987). Además son heterogéneas entre sí, ya sea por su

espacio-temporalidad, el tipo de prácticas que las actualizan, los niveles de realidad en que se desenvuelven, y su articulación con otras estructuras, ya sean económicas, políticas, sociales, legales o culturales. Su modo de operar tampoco está determinado, depende de su conglomeración en un orden social dado. No solo delimitan y constriñen, también posibilitan procesos transformadores: la subjetividad puede abrir grietas dentro las estructuras de una época dada y romper con los sentidos dominantes (Foucault, 1979). En ese sentido, no son inalterables: es la práctica la que las valida, las pone en funcionamiento, e inaugura la posibilidad de modificarlas.

La acción es una interacción social impregnada de significados en el marco de estructuras que involucran relaciones de fuerzas y poder. Es decir, no se dan en un vacío ni se reducen a la temporalidad e inmediatez de la interacción. A su vez, toda acción condensa dimensiones económicas, políticas, sociales y culturales, que si bien pueden tener primacías diferentes, son indisociables entre sí. Según Bourdieu (2007), las prácticas deben entenderse en el contexto de estructuras objetivas y subjetivas que operan como limitantes. No obstante, hay que distinguir entre práctica y praxis, reconociendo que ésta última enfatiza en la capacidad de los sujetos de transformar la realidad (Zemelman, 1987). La praxis implica una incorporación del futuro no como predicción, sino como *potenciación de lo posible*: la direccionalidad que asuma lo viable se da en el marco de relaciones de fuerzas y luchas materiales y simbólicas entre los grupos sociales.

La subjetividad –como proceso de dar sentido- se manifiesta a través de discursos y prácticas, aunque no se reduce a ellos. Es un proceso social dinámico a través del cual los sujetos piensan, sienten, perciben y representan la situación en que se desenvuelven para dar sentidos y decidir su acción en situaciones concretas dadas. Implica la movilización, creación y resignificación de patrones culturales, entendiendo a la cultura como un conglomerado de códigos socialmente acumulados que son movilizados por los sujetos para dar significados concretos a situaciones concretas. Éstos provienen de diferentes campos y están conformados por elementos heterogéneos que no se reducen a lo normativo o valorativo, también involucran formas de razonamiento cotidiano, costumbres, conocimientos, creencias, emociones, y sentidos estéticos y morales. La cultura implica la

acumulación social de signos objetivados y la subjetividad conlleva el procesamiento de dichos signos con un significado singular. Es decir, los significados hegemónicos de una cultura dada no necesariamente actúan como determinantes. El concepto de subjetividad así planteado reconoce sujetos dinámicos que, más allá de las diferentes coyunturas históricas, tienen capacidad para transformar, subvertir y crear estructuras y órdenes de significación dados, reinventando en sus situaciones concretas los modos de significarlas y sus acciones. Es decir, aún reconociendo la presión de las estructuras, los sujetos pueden crear órdenes materiales y simbólicos alternativos.

Así planteada, la articulación de estructuras, subjetividades y acciones es fundamental para comprender nuestro objeto de estudio más allá de perspectivas deterministas y voluntaristas. Desde el enfoque adoptado, la reconstrucción del problema supone analizar la complejidad de aspectos objetivos y subjetivos que en diferentes niveles han permitido que los trabajadores actúen colectivamente y se conformen como sujetos políticos. En ese sentido, la polémica reseñada en este apartado tiene relevancia no sólo en el plano teórico sino también epistemológico y metodológico. La articulación de estructuras, subjetividades y acciones es el eje rector de la reconstrucción analítica adoptada en esta investigación. En el siguiente apartado analizamos en detalle la diferencia entre cultura y subjetividad y sus implicaciones en nuestra investigación.

1.2 Cultura y Subjetividad

Los conceptos de cultura y subjetividad han generado amplio debate en corrientes antropológicas y sociológicas durante el siglo XX, siendo objeto de múltiples acepciones e intereses teóricos diversos. No es nuestro interés analizar en profundidad tales discusiones, sino recuperar algunos ejes para acercarnos a la problemática que nos interesa, que es la de entender a la cultura –y su resignificación subjetiva– como elemento central en la conformación de las acciones e identidades colectivas. Es decir, la relevancia de esta discusión teórica está dada por la importancia que tiene la reconstrucción de los procesos subjetivos en nuestro problema de investigación. Con este afán exploramos el tratamiento que diferentes corrientes han dado a la cultura y la subjetividad, recuperando algunos de sus aportes desde una mirada crítica enfocada en el análisis de los procesos sociales de

construcción de significados y sus implicaciones en la acción colectiva y la construcción identitaria.

a) La cultura como sistema de pautas, reglas y convenciones sociales

La concepción de la cultura como un sistema de reglas se remonta a tradiciones estructural-funcionalistas a lo largo del siglo XX. Fue en el ámbito de la antropología donde lograron cristalizarse las primeras conceptualizaciones de *la cultura en sentido universal*, en contraposición a la visión eurocéntrica basada en la oposición cultura-civilización (Giménez, 2005). A partir de ello, será entendida como totalidad compleja de creencias, costumbres, leyes, formas de conocimiento artísticas, legales y morales adquiridas por los individuos como miembros de una sociedad particular y susceptibles de ser estudiadas científicamente (Thompson, 2006: 191). Con esto se pretendía abarcar no sólo la esfera de la religión, el arte y la ciencia, sino también la totalidad de los modos de comportamiento aprendidos socialmente. Uno de los pioneros de la antropología funcionalista, Malinowski (1984) plantea una concepción de la cultura como aquel conjunto de ideas, pensamientos y emociones que permiten a los hombres superar los problemas concretos de sobrevivencia que enfrentan⁵. Se la entiende como un *todo coherente y cerrado*, un conjunto integral de instituciones –en parte autónomas y en parte coordinadas- que son resultado de las necesidades humanas biológicas y fisiológicas en un contexto socioespacial dado. Ello permite que el estudio de las diversas culturas –y de su evolución- se haga clasificando y comparando científicamente estos fenómenos.

El pensamiento de Levi-Strauss (1969) ha sido clave en la concepción estructural de la cultura. Se la considera una *estructura simbólica conformada por normas y reglas*, distinguiéndose normas universales propias del ser humano, y otras específicas a los grupos sociales en las que se encarnan, siendo en ambos casos reglas que se asumen por los miembros de una sociedad de manera inconsciente. En el fenómeno de la prohibición del incesto, Levi-Strauss encontró la existencia de leyes e instituciones sociales de carácter coercitivo –que se forman a partir de un sistema de creencias compartidas- que cumplen un

⁵ La cultura es para Malinowski, el conjunto de herramientas y utensilios, así como las ideas, creencias, costumbres, normas, hábitos, lenguas y mitologías que están fuertemente vinculados con las necesidades orgánicas de los seres humanos y de los grupos sociales (Malinowski, 1984: 52)

papel importante en la modelación de las prácticas individuales y colectivas (Levi-Strauss, 1969: 52). Una concepción similar se encuentra en Parsons (1988), exponente del estructural funcionalismo sociológico. Entiende a la cultura como aquellas ideas, creencias, símbolos expresivos y pautas de valor que son socialmente compartidos, aprendidos y transmitidos por los miembros de una sociedad dada y que tienen un carácter orientador y normativo de la acción social⁶. Su condición de posibilidad está dada por la capacidad de simbolización: los seres humanos interactúan a través de signos y son capaces de reflexionar y evaluar sus relaciones inmediatas con otros objetos y personas y construirlas abstractamente como representaciones colectivas. A este sistema de símbolos compartidos que se da en la interacción –y que a su vez se le impone a la misma, ya que toda comunicación requiere una cierta conformidad con las convenciones del orden simbólico establecido- es a lo que Parsons llama *tradición cultural* (Parsons, 1988: 22)⁷. Así se reconoce su capacidad de objetivación, separándose de las interacciones que las originaron e incidiendo en otros sistemas sociales. El problema es que se considera que éstos funcionan sobre la base de una coherencia y consistencia internas, no admitiendo intereses que rebasen los órdenes normativos institucionales. Cuando esto sucede, la ideología⁸ debe integrarlos imponiendo un conjunto de creencias cuya aceptación es obligada en función de los roles de pertenencia a la colectividad. Pero las ideologías pueden convertirse en campos de batalla simbólicos donde se manifiesten los elementos de tensión y conflicto dentro del sistema social. Por ello el autor reivindica la existencia de mecanismos de control social como la tradición y la imposición autoritaria (Parsons, 1988: 335).

Lo que tienen en común estas perspectivas es el entender a la cultura como un sistema de reglas, normas y valores que son social y simbólicamente construidas, y cuya importancia está dada por su carácter orientativo de la acción, y por ser elementos de integración y

⁶ Para Parsons, “la cultura consiste en sistemas de símbolos pautados y ordenados que son objeto de la orientación de la acción, componentes internalizados por las personalidades de actores individuales y pautas institucionalizadas de sistemas sociales” (Parsons, 1988: 307).

⁷ Este sistema de símbolos compartidos incluye creencias sujetas a comprensión y manipulación por parte de la ciencia empírica (objetos físicos, actores individuales, actores colectivos y objetos culturales), y no empíricas (aquellas que no son verificables como la creencia en seres sobrenaturales, dioses, espíritus, magia o religión).

⁸ Parsons entiende por *ideología* un sistema de creencias compartido socialmente orientado a una legitimación de la sociedad, ya que en ella se encuentra fundada la convicción cognitiva de lo que es verdadero para una sociedad dada, y la convicción moral de lo que es justo (Parsons, 1988: 329).

cohesión social. Ante ello, cabría preguntarnos cuál es el grado de legitimación necesaria que requiere una creencia colectiva para ser reconocida socialmente como un valor compartido, y cómo influyen en esta legitimación las relaciones de poder y de dominación. Como crítica a estos enfoques estructuralistas y funcionalistas, Margaret Archer (1997), plantea que la cultura entendida como un sistema simbólico perfectamente integrado, unitario, compacto y coherente constituye un mito que es infundado históricamente: “*el mito de la integración cultural*” (Archer, 1997: 29). Aún cuando en una sociedad exista un alto grado de interdependencia, se dan sincretismos, ambigüedades y contradicciones sistémicas. Otro aspecto que cuestiona es el olvido de la importancia de las relaciones de poder en la legitimación de ciertos valores como prioritarios: detrás de los códigos morales existen tensiones sociales que expresan conflictos de intereses. En definitiva, estas concepciones parten de una concepción de sujeto pasivo negando que la cultura como ordenamiento simbólico es construida y constituida en forma activa por los mismos (Archer, 1997: 105).

Como aportes interesantes para el análisis de nuestra problemática rescatamos:

- i) El carácter situado y simbólico de la cultura: ésta no puede entenderse sino en el marco de un sistema social dado que torna legítimas ciertas creencias colectivas.
- ii) Como producto social, siempre es colectiva: no puede entenderse en términos de patrones psicológicos o individuales.
- iii) Está conformada por elementos empíricos y no empíricos.
- iv) Los símbolos culturales tienen capacidad de objetivación y pueden ser acumulados históricamente permaneciendo como tales hasta que un sistema social los actualice.
- v) Como crítica se plantea el carácter no sistémico ni integrado de la cultura.

b) La cultura como tejido simbólico

A diferencia del funcionalismo descriptivo de Malinowski, Clifford Geertz (1987) pone énfasis en el carácter semiótico de la cultura: es una urdimbre de significaciones tejidas e interpretadas por el ser humano en situaciones concretas dadas. Abarca una jerarquía estratificada de códigos socialmente establecidos que se expresan en prácticas, gestos y discursos de manifestación pública, y son susceptibles de ser interpretados por *otros*

familiarizados con tal universo simbólico (Geertz, 1987: 23-26)⁹. A partir de ello se cuestionan tres concepciones predominantes de la cultura: a) la *reificante* que entiende a ésta como una realidad en sí misma capaz de determinar otros ámbitos de la realidad social; b) la *reduccionista* que observa solo las conductas manifiestas de los individuos; c) la *psicologista* que sitúa a ésta en las estructuras psicológicas que guían la conducta de los individuos. Es decir, antes que una entidad física o mental a la que se le pudieran atribuir de manera causal modos de conducta, Geertz propone entenderla como un sistema de formas simbólicas construidas, aprehendidas y utilizadas social e históricamente, que son creadas por los propios sujetos en interacción, y a la vez son condición de posibilidad de la existencia biológica, psicológica y social (Geertz, 1987: 27, 55). Según el autor, estos esquemas de significación (que no incluye *todos* los significados, sino aquellos que son ampliamente compartidos y relativamente duraderos dentro de un grupo o de una sociedad) tienen capacidad para organizar, modelar y conferir sentido a las prácticas sociales. Víctor Turner (1967) también rescata el papel de lo simbólico en la estructuración de la sociedad. En sus estudios antropológicos, destaca la importancia de los rituales –como secuencias estereotipadas de acciones que involucran gestos, relaciones, hechos, palabras y objetos- en la vida cotidiana, social y comunitaria. Son estructuras simbólicas que condensan y vehiculizan múltiples significados en un contexto sociocultural dado. En ellos se plasman formas de expresión que no están necesariamente institucionalizadas pero en las que se encarnan valores y creencias socialmente compartidas. El ejercicio de prácticas rituales permite la articulación (no necesariamente en forma armónica) de los ordenamientos normativos de una sociedad dada con los estímulos emotivos de los individuos: en ellos se conjugan normas, valores y emociones¹⁰.

El problema del análisis geertziano es la ausencia del poder y el conflicto en el que están insertas las tramas de significación (Thompson, 2006: 202). Éstos constituyen el trasfondo

⁹La cultura es definida por Geertz como “*un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica por medios de los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida*” (Geertz, 1997: 88).

¹⁰Los rituales como estructuras simbólicas tienen un núcleo de símbolos dominantes y otros dependientes, siendo que los primeros tienen un carácter integrativo, reproductivo y de cohesión social. No obstante, esta unificación produce polarizaciones entre las estructuras de significación que refieren al carácter moral y normativo del orden social –de carácter ideológico-, y aquellas que remiten al carácter emotivo y sensible de la conducta individual –de tipo sensorial- (Turner, 1967: 28; 1987: 489).

sobre el que se erigen las formas simbólicas: las acciones, objetos y expresiones significativas no pueden deslindarse de los procesos históricos y sociales que permiten su producción, reproducción y recepción. La cultura condensa historicidad: aunque sea dinámica está conformada por objetivaciones simbólicas sedimentadas históricamente. Anclarlas en contextos estructurales explica cómo si bien las formas culturales son creadas por los sujetos en interacción, también exceden a los mismos. Pueden ser resultado de la acumulación histórica de sentires colectivos que no son reconocibles y sin embargo configuran sus estados de ánimo. Es decir, los significados tienen un carácter *no transparente* y pueden objetivarse en estructuras culturales de amplio alcance que pueden no ser registradas por los sujetos y sin embargo incidir en la acción. Por otro lado, su propuesta no reconoce las relaciones jerárquicas, de primacía, subordinación y determinación entre sus diferentes elementos (Reynosa Castillo, 2007). Tampoco queda claro el lugar que ocupa la contradicción en la trama simbólica: si se trata de algo marginal o es parte constitutiva de la misma, y en ese caso cómo opera y se articula con los otros elementos simbólicos.

Como aportes de estas discusiones a nuestro problema destacamos:

- a) La cultura como trama simbólica no se reduce a lo normativo y valorativo.
- b) Lo simbólico tiene un carácter público y puede ser interpretado.
- c) Las expresiones simbólicas son multiformes: vehiculizan múltiples significados con la posibilidad de que existan incongruencias.
- d) La necesidad de vincular las estructuras simbólicas con las estructuras sociales objetivas más amplias en las que surgen.

c) La cultura como visión del mundo y tradición

Desde la vertiente gramsciana, la cultura comprende las concepciones del mundo, costumbres, sentidos comunes, sentimientos, necesidades, y vida moral del pueblo¹¹. Su carácter es múltiple, fragmentario y asistemático: hay estratos fosilizados que mantienen un carácter conservador y otros en los que se manifiestan formas creadoras y progresivas en contradicción con la moral dominante. Para Gramsci, no solo hay culturas dominantes y subalternas, sino que su estructura interna tampoco es homogénea: condensan las contradicciones de un momento histórico dado, articulándose de modo no sistémico. Es decir, diferentes concepciones del mundo con diversos grados de cristalización coexisten en tensión y lucha por la hegemonía.

Algunos elementos de la concepción gramsciana están presentes en la historiografía marxista inglesa, fundamentalmente en la obra de Eric Hobsbawm, Richard Hoggart y Edward Thompson. La particularidad de esta corriente historiográfica va a ser su análisis de las culturas obreras desde los modos de vida y sentir cotidianos, en contraposición a los centrados en la historia de las luchas y organizaciones de trabajadores. Para Hobsbawm (1977, 1982), las culturas populares se explican a partir de los estilos de vida y sus modos de expresión, ya sea en las costumbres, la moral, los rituales, el arte y la literatura. Éstos se articulan –en forma confrontativa o no- con modos de vida de otras clases sociales: sean de las culturas hegemónicas, heredadas de otros grupos sociales o de tradiciones pasadas reales o inventadas. Su concepto de tradición es interesante porque refiere al conjunto de prácticas gobernadas por reglas formales y rituales simbólicos que son tácitamente aceptados y que implican una cierta continuidad con el pasado (que no es lo mismo que costumbre, ni que rutina o convención). Ello supone que en las culturas existen elementos de repetición y continuidad, aunque no implica que los sujetos hagan una interiorización pasiva de los mismos. Para Richard Hoggart (1990), la cultura obrera se manifiesta en sus tradiciones orales. Está impregnada de ritos, mitos y supersticiones que pueden no tener coherencia interna, y sin embargo mantenerse como saberes populares con amplia legitimidad. Modos de expresión, maneras de vestir, gestos y rituales domésticos son elementos fundamentales para su comprensión. Aún siendo difusas e incongruentes, las culturas populares pueden

¹¹ El folklore es entendido por Gramsci como la *concepción del mundo y de la vida* de determinados estratos de la sociedad en contraposición a las concepciones del mundo dominantes y oficiales (Gramsci, 1986: 239).

resultar tan formales y estilizadas como las dominantes (Hoggart, 1990: 44). Para Edward Thompson (1989), las costumbres y ritos cotidianos tienen un papel fundamental en la conformación de una *experiencia de clase* y una cultura y moralidad asociada a ella. Analizando las tradiciones populares en el contexto de la Revolución Industrial en Inglaterra, reconoce el carácter ambivalente de las mismas –la oscilación entre la conservación y la transformación-, así como la emergencia de códigos morales que explican los modos de vida y actitudes de la clase obrera. La Escuela de los Annales hace otra propuesta interesante para el estudio de las mentalidades y la cultura popular. Su análisis parte de las representaciones colectivas a través de las cuales los sujetos perciben y comprenden las relaciones sociales en las que están inmersos y actúan (Chartier, 1995: 10). La historia de las mentalidades refiere a lo que la gente común piensa, cómo construye su mundo, le otorga significado y lo vivencia emotivamente. En ese sentido, su análisis debe desentrañar las tramas simbólicas en las que están insertos los sujetos, y cómo influyen en sus modos de pensar, sentir y actuar, ya sea que se enuncien en discursos o prácticas.

De estas corrientes recuperamos los siguientes aportes:

- Las culturas deben entenderse en un contexto estructural y de relaciones de poder.
- En ellas se expresan conflictos y luchas por la construcción de los significados socialmente hegemónicos en un contexto dado.
- No son sistémicas ni lineales. En ellas coexisten códigos diferentes articulados en forma fragmentaria y contradictoria.
- Las culturas populares son poco sistemáticas: se caracterizan por la heterogeneidad y dispersión de saberes y conocimientos. No implican necesariamente confrontación y ruptura con las dominantes.
- Los códigos culturales pueden no ser transparentes y conscientes para los sujetos.

d) La cultura como configuración de códigos

En esta investigación entendemos a la cultura como una configuración de códigos socialmente acumulados que son movilizados por los sujetos para dar sentido a situaciones concretas. Desde esta perspectiva se reconocen algunos de los aportes propuestos por las corrientes ya descritas, como es el carácter situado y simbólico de la cultura, su dimensión social y colectiva, el hecho de estar conformada por elementos empíricos y no empíricos, así como su capacidad de objetivación. Además, se considera que ésta tiene un carácter público susceptible de ser interpretada, en vinculación con el contexto estructural y las relaciones de poder en las que surge. También se adopta la concepción gramsciana de la cultura como una articulación de códigos heterogéneos que pueden entrar en tensión o incluso estar fragmentados y dispersos. Asimismo, se piensa que éstos no necesariamente son del todo conscientes para los sujetos. Para el configuracionismo, los códigos no se reducen a lo normativo o valorativo, también incluyen lo cognitivo, moral, emotivo, estético y las formas de razonamiento cotidiano. En lo siguiente explicitamos qué entendemos por cada uno de estos campos en nuestra investigación.

Cogniciones: Refieren a aquello que los individuos creen saber y consideran legítimo y verdadero para sus situaciones concretas, aún cuando no sea conocimiento científico o lógico formal. Los procesos cognitivos se desarrollan en la mente, pero surgen de percepciones y aprendizajes cotidianos. No se trata de un proceso puramente psíquico sino social. Son saberes que permiten procesar información, orientarse y actuar en la realidad cotidiana, y que han sido transmitidos en forma oral, acumulados a través de tradiciones, historias de vida o rituales habituales. El campo cognitivo se asemeja a lo que Bourdieu conceptualiza como conocimiento práctico (Bourdieu, 2007): *un saber ser y hacer en la cotidianeidad* que orienta la acción y da seguridad a los sujetos. Operan a su vez como criterio de delimitación de lo verdadero y legítimo en situaciones concretas dadas, aún cuando no sea sometido a verificación empírica sino a la inteligibilidad de los sujetos quienes evalúan la información acumulada para tomar decisiones en su actuar. Esto influye en la resignificación de su condición laboral y en las decisiones que toman respecto a la misma.

Sentimientos: Abarca todos aquellos aspectos que influyen en la capacidad de ser afectado y afectar la sensibilidad humana, y que se expresan a nivel fisiológico y conductual. Son

estados afectivos socialmente construidos que involucran un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias que son puntos de referencia y anclaje para percibir y valorar situaciones concretas. Según Ágnes Héller, los sentimientos se pueden caracterizar en diferentes tipos: instintos, afectos, sentimientos orientativos, emociones, sentimientos de carácter y personalidad, predisposiciones sentimentales y pasiones. Pueden expresarse en la sensibilidad inmediata (a través de gestos, percepciones y expresiones no voluntarias y no conscientes), conllevar cierta racionalidad acerca de lo que es afectado, o incluso comprensión de las causas que provocan tal afectividad. Estos estados influyen en el modo en que los trabajadores asignan sentido a su situación laboral concreta e inciden en la posibilidad de que se gesten identificaciones colectivas orientadas a la acción.

Normas y valores: Son patrones morales que permiten que los individuos reconozcan situaciones como buenas o malas, válidas o inválidas, justas o injustas, legítimas o ilegítimas. No son universales: sus pretensiones de validez tienen efectividad dentro de los grupos que los crearon y reproducen. Pueden ser más o menos específicos y no necesariamente estar codificados; generalmente no lo están y sin embargo tienen una función de integración y cohesión social. Aunque no estén registrados como normas legales, estos patrones influyen en las decisiones que los trabajadores toman en situaciones concretas dadas.

Lo estético: Refiere a los códigos que asignan sentidos a los objetos y situaciones de la vida real de acuerdo a criterios de gusto y de apreciación subjetiva: aquellos que permiten clasificar un objeto o una situación como feo/bello, auténtico/inauténtico o gustoso/ingrato. Se apoya en impulsos, afectos y sentimientos mediatos e inmediatos que pueden no responder a cánones racionales, aunque ello no significa que sean irracionales. Que el ambiente laboral sea concebido como feo o bello, placentero o desagradable tiene incidencia en el modo de significar su condición y la manera en que se posicionan y actúan frente al mismo.

Razonamientos cotidianos: Saberes prácticos no necesariamente conscientes que han sido objetivados bajo la forma de hábitos, costumbres o modos de hacer las cosas. Entre ellos destacan: las habilidades, el pragmatismo, la probabilidad, la analogía, la metáfora, la

imitación, el conocimiento útil, las hipergeneralizaciones y recetas típicas (Héller, 1977; Schutz y Luckmann, 2001). Las *habilidades* han sido aprendidas en interacción a partir del funcionamiento habitual del cuerpo y como resultado de la problematización de experiencias pasadas en un espacio y tiempo dados. Aún cuando hayan sido objetivadas socialmente, la apropiación del contenido, el sentido y la intensidad de las mismas es singular y depende de las trayectorias biográficas y de la profundidad de las vivencias. Es decir, los significados concretos que se construyen también tienen un carácter particular, y no necesariamente se corresponden con las formas socialmente objetivadas. El *conocimiento útil o práctico* también se da como resultado del aprendizaje de situaciones problemáticas (Schütz y Luckmann, 2001: 116). Se da automáticamente y de manera uniforme: ni siquiera se cuestiona por su carácter de obviedad y de certeza subjetiva. En ese sentido supone una *actitud pragmática*: las personas reaccionan a situaciones cotidianas en forma naturalizada, sin preguntarse por qué lo hacen y prescindiendo de un conocimiento elaborado al respecto. Esta actitud es inherente a la vida cotidiana, ya que es imposible que el ser humano adopte una actitud teórica –de reflexión consciente– hacia todo objeto de uso; no obstante, puede ser que en ocasiones la experiencia fracase y surja el cuestionamiento por la acción y el modo en que se hace. Además, como toda decisión está atravesada por incertidumbres imposibles de prever, en muchas ocasiones los individuos también actúan en base a *valoraciones probabilísticas* construidas a partir de la experiencia, la intuición, la fe, la confianza, el hábito, la costumbre y la repetición. Sin embargo, toda acción contiene riesgos: siempre existen márgenes en los cuales la situación puede desviarse de lo esperado. Esta lógica de razonamiento se vincula también con la *tipicidad*: se reacciona de manera automática siguiendo conocimientos objetivados en recetas típicas que son reapropiadas como medios indiscutibles para resolver problemas específicos (Schutz y Luckmann, 2001: 117). Además, se utilizan *analogías*, en el momento de tomar decisiones los individuos se apoyan (de manera irreflexiva y no consciente) en casos típicos similares (Héller, 1977: 306). No obstante, no se trata de una reproducción en la que no se inventa nada nuevo; por el contrario, lo que en algún momento dado funciona como referente análogo ha sido producto de objetivaciones anteriores que en las interacciones mismas pueden haber sufrido transformaciones. Algo similar sucede con la *imitación* de acciones y roles preestablecidos: se apropia de un comportamiento que es socialmente significativo y que tiene una carga más

o menos ideológica, moral o normativa, aunque ello no sea necesariamente consciente ni se dé homogéneamente (Héller, 1977). No obstante, el asumir estos roles puede traer consigo la asimilación de prejuicios que operan como saberes tácitos no cuestionables. La subsunción de casos singulares en una generalidad (como sucede con los prejuicios) son un ejemplo de *hipergeneralización*. Sin embargo, los individuos pueden reproducirlos de manera parcial y fragmentaria, romper con los mismos o crear otros nuevos; es decir, es casi imposible lograr una imitación total de un cierto tipo de comportamiento.

Las formas de razonamiento cotidiano no son nunca pura teoría y la actividad cotidiana nunca es pura práctica (Héller, 1985: 73). Dichas lógicas nacen de las interacciones aunque en un momento dado se objetivan y pueden ser reapropiadas en otros contextos y situaciones. Ello tiene implicancias para la construcción subjetiva. Los significados no se reducen a los motivos de la acción, por lo tanto, aún en las interacciones guiadas por estas formas de razonamiento, es posible que surjan sentidos que trasciendan el orden de lo cotidiano y cuyo significado sea ambiguo respecto a las prácticas. Además, estas lógicas de razonamiento se combinan con los demás códigos en niveles más amplios de la realidad, estando los significados sujetos a otras mediaciones sociales y culturales que pueden resemantizar dichas prácticas.

Al retomar la propuesta de configuración, aceptamos la idea de que los códigos se articulan de manera no sistémica y con contradicciones entre sus elementos. Existen relaciones no coherentes entre los criterios de orientación de la acción: a veces no puede ser del todo claro si lo que guía la acción es un criterio emotivo, cognitivo, estético, valorativo o del sentido común. A su vez, lo bello y placentero puede considerarse inmoral, lo que es moralmente correcto puede considerarse aburrido, o los saberes formales pueden ser modificados por los conocimientos prácticos de la vida cotidiana. Esto implica que el reconocimiento de los códigos que influyen en una situación concreta requiere de un análisis específico de la misma. Ahora bien, la cultura como trama simbólica no puede definirse por sí misma ni en forma *a priori* (ni siquiera tomando como dato las creencias colectivamente compartidas por un grupo social en una situación dada), ya que los sujetos movilizan estos códigos resignificándolos y transformándolos. Al tratarse de un proceso dinámico, y no una mera

interiorización pasiva, el análisis se complejiza. No se trata de ver las formas simbólicas por un lado (como si estuvieran apartadas de los sujetos) y luego el modo en que éstos se las apropian, sino visualizar cómo en las interacciones concretas (atravesadas por conflictos y relaciones de poder) los individuos asimilan estos códigos y los modifican para dar sentido a su situación y decidir su acción. Es decir, la cultura no se analiza en sí misma sino en relación al proceso subjetivo que la está permanentemente actualizando y confrontando.

A diferencia de la cultura (que supone objetivación de significados), la subjetividad es el proceso social a través del cual los sujetos construyen significados concretos para dar sentido a situaciones concretas dadas y decidir la acción. No es un proceso que se dé enteramente en el plano de la conciencia, sino se construye en una relación dinámica con los ordenamientos estructurales e interacciones que la condicionan: son éstos los que delimitan su ámbito de acción. No obstante, en las interacciones los significados se modifican, negocian, disputan e incluso se imponen. Aún reconociendo la existencia de dispositivos de subjetivación (Foucault, 1979) que operan moldeando la acción humana, las estructuras de significación hegemónicas no pueden ejercer un *dominio total* sobre los cuerpos y mentes. Toda relación de poder supone luchas y resistencias: siempre existen grietas e intersticios para la creación de nuevos órdenes simbólicos y la disputa y subversión de los dados. En ese sentido, una cultura dominante puede ser hegemónica pero nunca abarcarlo todo. La riqueza del proceso subjetivo (y su diferencia con la cultura) se encuentra justamente en su carácter no reproductivo, aunque ello no niega que la subjetividad en un momento dado también pueda objetivarse en estructuras.

Aunque las matrices culturales condicionan en amplia medida el modo de significar la realidad social, no hay determinación entre ambas. Los sujetos que comparten creencias afines, pueden asignar sentidos de modo diferente; y no solo porque sean individuos singulares (lo que nos llevaría en última instancia a un relativismo subjetivo que no aporta a desentrañar el problema), sino porque la movilización de esos códigos en una situación concreta implica que éstos puedan modificarse. La subjetividad antecede a la práctica aunque se modifica y reconstruye con ella (y más allá de ella, en tanto puede objetivarse). Es decir, el proceso subjetivo está atravesado por *múltiples tensiones* de diversos ámbitos y niveles de

realidad que pueden no ser conscientes para los sujetos, y sin embargo influyen en el modo de significar y en la toma de decisiones. Esto genera polémicas de orden epistemológico con las corrientes de Imaginarios Sociales (Castoriadis, 1983) y Representaciones Sociales (Moscovici, 1984).

Castoriadis (1983) reconoce el carácter social y conflictivo de las estructuras simbólicas, su posibilidad de acumulación histórica e institucionalización. Sin embargo pone énfasis en el proceso instituyente sin tomar en cuenta la eficacia que tienen prácticas no reconocibles para los sujetos en la delimitación de lo *imaginable* en un momento concreto dado. Aunque los significados juegan un papel fundamental en la permanencia o no de ciertos órdenes de realidad, los conflictos sociales no se reducen a meras disputas de significación. Las tramas simbólicas deben entenderse en el marco de estructuras macro de carácter económico, social y político. Ellas permiten explicar la permanencia en el tiempo de los imaginarios, la institucionalización de los mismos y sus disputas. Es decir, las luchas entre imaginarios remiten a conflictos de poder que no necesariamente son conscientes. Por otro lado, si bien Moscovici (1984) parte de la existencia de una realidad objetiva independiente de los sujetos, su concepto de representación excluye esquemas cognitivos cuya elaboración sea ambigua. La relación entre lo que se percibe (realidad) y la imagen que se reconstruye en la mente (representación) no es del todo transparente: los esquemas de orientación cognitiva pueden entrar en disputa con los sentimientos, las emociones, o los patrones morales y normativos. Además, a partir de las prácticas los sujetos modifican y reelaboran esos mapas mentales otorgándoles otros significados. En definitiva, ni la realidad ni la subjetividad se reducen a imaginarios ni a representaciones.

Preferimos ocupar el concepto de *configuración subjetiva* (De la Garza, 2001a). Ello obliga a reconstruir el proceso subjetivo, reconociendo su carácter situado, dinámico y la existencia de contradicciones. En términos analíticos, el desafío es descubrir cómo ciertos códigos pueden resignificarse y/o activarse en las interacciones y en qué medida su acumulación contribuye a su institucionalización. Desentrañar este dinamismo es fundamental para dar cuenta que los sentidos nunca son absolutos: la producción subjetiva es diversa y múltiple, aunque no por ello infinita e indiscriminada. Rebase ampliamente el ámbito de lo empírico,

nutriéndose de estructuras objetivas y subjetivas que constriñen y definen los márgenes de significación posibles en coyunturas dadas. Además, los sentidos pueden no ser coherentes (porque se nutren de códigos en tensión o porque la movilización los asimila de una manera ambigua) aunque tampoco del todo confusos. Su mezcla puede dar como resultado una articulación con diferentes niveles de hibridación y mixtura, y ser éstas las que impulsen la acción en una dirección dada. Finalmente, no es un proceso del todo consciente: es casi imposible que un individuo tenga conocimiento de todas las objetivaciones materiales y simbólicas que influyen en su significar y actuar en situaciones dadas.

Desde la perspectiva que recuperamos, asumimos que:

- a) Los significados son contruidos en interacción social, aunque no se reducen a ella, ya que remiten a estructuras objetivas y subjetivas más amplias.
- b) No se atribuyen *a priori*, siempre son situados. Se nutren de la articulación de signos, símbolos y significaciones que pueden ser parciales. Tampoco existe un único y original significado.
- c) Tienen capacidad para crear o imponer realidades, aunque la realidad excede cualquier significado.
- d) El proceso subjetivo es resultado de la articulación de diferentes racionalidades, entre las cuales las formas de razonamiento cotidiano cobran un papel fundamental.

Aunque la subjetividad se nutre de los códigos culturales analizados, la distinción fundamental radica en su capacidad para crear significados de un modo activo y dinámico. Ahora bien, los significados creados también pueden objetivarse en códigos de diversos campos como los analizados: estéticos, morales, normativos, afectivos, cognitivos o de razonamiento cotidiano. Ejemplo de ello es cómo una valoración del empleo como algo desagradable y feo (lo cual es resultado de un proceso de evaluación y resignificación de un código afectivo y estético que define lo placentero y lo bello), se objetiva como modo de dar sentido que puede emerger en otras situaciones (“así son los empleos”), y afectar la decisión de unirse o no a la acción colectiva. Asimismo, una valoración negativa del sindicato (resultado de la resignificación de un código cognitivo que define lo legítimo en una situación dada) puede convertirse en un prejuicio (forma específica de razonamiento

cotidiano) que se reproduce en diversas situaciones impidiendo o neutralizando la organización colectiva. Es decir, la subjetividad también puede adquirir la forma de una estructura en la medida en que ciertas formas de asignar sentido se institucionalizan, condicionando la acción y la significación futura. En ese sentido, la acumulación de códigos subjetivos puede operar como estructura condicionante, aunque nunca determinante, ya que la capacidad de creación subjetiva nunca puede controlarse en forma absoluta e incluso puede transgredir lo culturalmente establecido. En síntesis, aunque la cultura y la subjetividad se nutran de los mismos códigos, la distinción ya planteada es clave en la reconstrucción analítica adoptada en esta investigación.

En el siguiente apartado exponemos la concepción ampliada del trabajo (De la Garza, 2012b), perspectiva que recuperamos en esta investigación para analizar la actividad laboral en Call Centers. Dicha concepción se articula de modo coherente con la teoría social amplia adoptada y expuesta recientemente: la intención es comprender al trabajo tanto en su dimensión objetiva como subjetiva, escapando así de cualquier determinismo o voluntarismo. Asimismo, como toda realidad social, la actividad laboral conlleva procesos de resignificación subjetiva como los recientemente descritos. En ese sentido, los insumos teóricos recuperados son herramientas claves para el análisis y reconstrucción de nuestro objeto de estudio.

1.3 El Trabajo en su concepción ampliada

El trabajo es un proceso entre el hombre y la naturaleza que tiene como finalidad la transformación de ésta en materia productiva, es decir, productos u objetos para la satisfacción de necesidades humanas (Marx, 2002: 15). El proceso de trabajo en sentido genérico, independientemente de toda configuración social e histórica, es la actividad racional encaminada a la producción de valores de uso. Para Marx, su especificidad reside

en el hecho de ser una acción humana guiada conscientemente por la persecución de un fin: el trabajador no se limita a transformar la naturaleza, sino que al mismo tiempo realiza en ella un objetivo (la apropiación de la materia para las necesidades humanas), descubre sus potencialidades y se desarrolla a sí mismo. Abstraído de toda formación social, el trabajo no sólo es un medio para la satisfacción de necesidades físicas, sino también la condición de la existencia humana y fuente creadora de vida. En cualquier formación social, éste implica una actividad orientada a un fin, instrumentos determinados, cooperación entre individuos y un objeto sobre el cual se interviene. A su vez, es un *proceso de consumo* en la medida en que en la actividad se consumen los medios de producción y la propia fuerza de trabajo, entendiendo por ésta última “*el conjunto de las facultades físicas y mentales que existen en la corporeidad, en la personalidad viva de un ser humano, y que él pone en movimiento cuando produce valores de uso de cualquier índole*” (Marx, 2002: 203). Con ello, se muestra que el valor es producido a través del consumo de la fuerza viva del trabajador y las relaciones sociales involucradas. Recuperando lo planteado por Marx, retomamos la *concepción ampliada del trabajo* propuesta por De la Garza, quien entiende a éste como una forma de interacción social de carácter material y simbólica, teniendo en cuenta que toda realidad social se da *en y por* la articulación de lo objetivo y lo subjetivo (De la Garza, 2010). Implica un objeto que puede ser material o inmaterial y una actividad que no sólo supone la movilización de capacidades físicas e intelectuales, sino también interacciones materiales y simbólicas con el producto, con los medios de producción y entre los trabajadores. Estas relaciones son fundamentales: el producto es posible *en y por* las mismas. Ahora bien, la especificidad de cada trabajo no proviene de las características del objeto, de las actividades, ni del producto que surge, sino de la articulación de este proceso con relaciones sociales amplias, ubicadas en ciertas estructuras e impregnadas de significados. En ese sentido, el trabajo como categoría simple se realiza en formas históricas con múltiples determinaciones económicas, políticas y sociales.

La especificidad del capitalismo como configuración social histórica está dada por la particularidad que adquiere la fuerza de trabajo: se convierte en una mercancía cuyo valor de

uso posee la peculiar propiedad de ser fuente y creación de valor¹². Su consumo (por parte del capitalista) produce un beneficio al que Marx denomina *plusvalor*, fuente de la producción y acumulación del capital. Para ello es necesario que los trabajadores se presenten en el mercado como hombres formalmente libres, según la concepción jurídica del derecho moderno. Libres en doble sentido: que dispongan de su capacidad de trabajo y que carezcan de otras mercancías para vender, es decir, que estén desprovistos de todos los medios necesarios para reproducir su vida. Esto fue posible como consecuencia de condiciones sociales e históricas que produjeron la expropiación de sus tierras y medios de producción, dejándolos con la fuerza de trabajo como única mercancía para posibilitar su reproducción. Es a partir de dicha expropiación donde se consolida la propiedad privada, dando pie al inicio de una nueva forma de acumulación de la riqueza que generaliza el *trabajo asalariado* como relación social fundamental. Como consecuencia, el salario se convierte en el único medio posible para la reproducción de la vida, y la relación salarial en la condición necesaria para la producción, apropiación y acumulación de un excedente que asegure la reproducción del capital. Así se encubre la subsunción de la fuerza de trabajo a la lógica de valorización del capital (Marx, 2002).

Estos elementos deben ser problematizados y ampliados a la luz de las particularidades que asume el trabajo asalariado en el contexto actual¹³. La reestructuración productiva implementada a nivel mundial desde los años 80's ha transformado en forma importante los procesos de trabajo. Ya sean modificaciones de los objetos y medios de producción, como el surgimiento de nuevos tipos de actividades que rebasan la forma clásica del proceso productivo. Entre algunas destacan: la compactación entre producción y consumo, la superposición de las esferas de producción y reproducción, la emergencia del cliente como

¹² La utilidad de una cosa hace de ella un *valor de uso* mientras que el *valor de cambio* es la proporción en que las mercancías se representan e intercambian.

¹³ Cabe hacer esta aclaración, ya que justamente una de las críticas más importantes que se le realizan a la tradición marxista en el siglo XX, es el haber puesto demasiado énfasis en las formas del trabajo asalariado capitalista –en su evolución manufacturera, maquinista, taylorista fordista- y no haber atendido en su complejidad las diferentes formas de trabajo no asalariadas tan relevantes en los países periféricos, las que tampoco fueron objeto de la sociología del trabajo clásica, y sin embargo han existido a lo largo de toda la historia del capitalismo (De la Garza, 2006). No obstante, a la luz de nuestro problema y nuestro objeto de investigación –empresas de Call Centers- nos concentraremos en las formas que actualmente caracterizan al trabajo asalariado, sin extendernos a los fines de esta investigación en la problemática de *los otros trabajos* no asalariados.

actor fundamental, la importancia creciente del aspecto intelectual respecto al físico, la fabricación creciente de objetos simbólicos y el predominio de los servicios en la generación de la riqueza (De la Garza, 2012b). El auge de estos últimos en la economía mundial desde la década de los 60's ha sido objeto de estudio de numerosos investigadores (Bell, 1976; Stanback, 1979 y Daniels, 1985; citados en Garza, 2008; Gadrey, citado en Durand, 2011; Heskett, 1986; Macdonald y Sirianni, 1996; Korczynski, 2002; Korczynski y Macdonald, 2009). No ha sido nuestra intención hacer una reconstrucción histórica del sector ni un tratamiento en profundidad de lo planteado por dichos autores, no obstante recuperamos algunos puntos interesantes para el problema que nos atañe. A modo general, parten de la idea que los servicios se definen en contraposición a la agricultura y manufactura, aunque no se trata de diferencias absolutas sino relativas. En todos los casos se trata de trabajo productivo (Marx, 1978). La discrepancia fundamental la encuentran en la naturaleza de los objetos producidos y el carácter de la actividad. Desde estas perspectivas, mientras la producción de bienes consiste en la fabricación de productos físicos almacenables, los servicios crearían objetos que se consumen en la propia interacción y que tienen un carácter intangible (Korczynski, 2002; Garza, 2008). Otras características serían la inmaterialidad del proceso productivo (compactación producción y consumo), la variabilidad del mismo (la interacción entre productor y consumidor puede tomar diferentes cursos) y su inseparabilidad (el consumidor forma parte central del proceso). No obstante, reconocen que no todos los trabajos de servicios cuentan con estos atributos en el mismo grado y forma. En ese sentido, Korczynski (2002) realiza una tipología de los mismos tomando como base las propuestas sugeridas por otros autores (Leidner, 1993; Mills, 1986; Fitzgerald *et al*; 1991; Lashley, 1997, citados en Korczynski, 2002). Clasifica los servicios en función de cuatro variables: el grado de separabilidad, el nivel de variabilidad, el carácter estandarizado o personalizado, y el grado de intangibilidad del producto. Dependiendo el modo en que se presenten, se distinguen diferentes tipos (servicios interactivos, simbólicos, profesionales, de masas, personalizados, etc.) aunque se reconoce que las fronteras son difusas y los criterios adoptados no son absolutos. Por otro lado, Durand (2011) los clasifica dependiendo el destino del servicio producido (particulares o empresa) y los subsectores de actividad (distribución, servicios intermediarios, sociales, o particulares). A diferencia de Korczynski, lo interesante es su reconocimiento de que los servicios pueden objetivarse en bienes

tangibles y suponen siempre inversión de tiempo de trabajo que es la base sobre la que se construye su valor. Ahora bien, aunque dichos autores realizan aportes fundamentales, desde la perspectiva que recuperamos en esta investigación disentimos con algunos de sus planteos. En primer lugar, con la idea de que los productos son intangibles e incapaces de almacenarse. Como lo demuestra Rodríguez (2011) en su estudio sobre la producción de software, aunque el producto sea simbólico (y se consume por dicho valor), éste puede objetivarse (ya sea en forma virtual o en un soporte físico como lo es un CD) y para su fabricación requerir de herramientas materiales. Pero además puede transportarse (o seguir existiendo en “la nube”) y contar con larga duración. Es decir, al igual que los bienes materiales, el consumo de bienes simbólicos puede ser inmediato, intermedio o duradero (Garza, 2008). También puede suceder que la objetivación sea un resultado de la intervención del consumidor en el proceso. En cualquiera de los casos se crea y consume valor, ya sea que esté objetivado o no. Por otro lado, la compactación producción y consumo puede darse en territorios diferentes, sin que haya interacción física entre productor y consumidor. Inmaterialidad no significa que no pueda haber separación espacial entre ambos. Tampoco quiere decir que el cliente o consumidor esté presente en todo el proceso productivo, como sugiere el término de inseparabilidad. Puede ser que solo aparezca en un momento dado. Finalmente, el contenido de los símbolos producidos puede variar: sean cognitivos, emotivos, estéticos o morales. Considerando estos elementos, De la Garza (2012b) propone una clasificación de los servicios en base a las características del producto, ya sean materiales o simbólicos (en ambos casos, pueden subdividirse en función de si implican relaciones cara-a-cara o no lo hacen), y siempre articulados en relaciones sociales más amplias. En síntesis, hay un *continuum* de posibilidades entre las características de los bienes y servicios (Garza, 2008): en muchas ocasiones están yuxtapuestos y es imposible separarlos tajantemente. Su clasificación depende de la naturaleza de la actividad pero también de su ubicación concreta dentro de los circuitos de producción y reproducción del capital. Como propone De la Garza (2012b), estas transformaciones requieren de una modificación y ampliación de los conceptos a través de los cuales analizamos el trabajo y las relaciones que en éste se establecen. En ese sentido es necesario problematizar el contenido de categorías centrales de la sociología clásica del trabajo (como Mercado de Trabajo, Control y Regulación Laboral) y problematizarlas a la luz del nuevo contexto productivo de servicios.

a) Construcción Social de la Ocupación

Se entiende por construcción social de la ocupación el conjunto de procesos sociales, institucionales, culturales y políticos a través de los cuales se constituyen los actores, espacios, prácticas, reglas, instituciones, y costumbres que conforman la oferta y demanda de trabajo (Pries, 2000). Esta perspectiva implica una ruptura con los enfoques neoclásico, neoinstitucional y de redes sociales. La teoría económica clásica se basa en un modelo matemático que abstrae las fuerzas económicas, sociales, políticas y culturales bajo la unicidad de las leyes del mercado. Sustentado en la teoría de la elección racional, tanto individuos como empresas participarían en el intercambio en condiciones de competencia perfecta e información completa, lo que les permitiría elegir la opción más racional y maximizadora. La oferta y demanda de trabajo no poseen ninguna característica específica que las distinga de cualquier otro “factor de producción”: en ambos las cantidades ofrecidas varían en función del precio (Toharia, 1983). Esta perspectiva reduce la complejidad de la toma de decisiones a la idea del *homo economicus* (Parkim, 2004). Además, no hace referencia al contexto histórico-social del mercado de trabajo, asumiendo que los trabajadores son perfectamente homogéneos, con igual productividad y salario, y la misma información concerniente a las oportunidades de empleo que enfrentan (Llamas, 1989). Sus incoherencias teóricas y empíricas se reflejan en la imagen de un mercado carente de instituciones, sin historia, sin ideología, sin ética y sin política. Se trata de un esquema de análisis normativo que ignora el escenario complejo de relaciones sociales, políticas y culturales en las que están inmersos los actores y que influyen en sus decisiones y acciones.

Los postulados neoinstitucionales a mediados del siglo XX con autores como Doeringer y Piore (1983), Williamson (1996) y North (1998), refuerzan la crítica a la economía neoclásica. Remarcan su divorcio con el mundo real: sus esquemas parten de supuestos lógico formales que no coinciden con la realidad económica. Por el contrario, el neoinstitucionalismo enfatiza los conflictos y contradicciones no sólo en los modelos de análisis sino también en la realidad. Las instituciones, normas y valores culturales tienen un papel fundamental en el intercambio económico y la construcción de la oferta y demanda de trabajo. Si para la economía neoclásica el mercado tiene la capacidad absoluta de determinar

el comportamiento de los individuos, el enfoque institucionalista plantea que las empresas (Williamson, 1996) y los mercados internos de trabajo (Piore y Doeringer, 1983) intervienen y regulan su funcionamiento. No obstante, en el fondo esta perspectiva no niega la univocidad del mercado ni la concepción de actor racional (Toharia, 1983). Si bien se avanza en una caracterización sociológica, se reduce el comportamiento de los sujetos a lógicas maximizadoras, ya sea en cuanto a la construcción de sus metas y decisiones, de la propia acción, así como del significado de las interacciones (De la Garza, 2006). La perspectiva de redes sociales (Granovetter, 1985) plantea que toda acción económica está embebida (*embeddedness*) en redes de relaciones sociales en las que la confianza, el poder y el capital social son fundamentales. Este planteo implica un avance en términos de sociologización (Herrera Lima, 2002): la acción de las redes es fundamental no sólo para entender la estructuración de los mercados de trabajo, sino también para vincular el análisis microsocio con marcos institucionales. Pueden tener un sentido positivo (con múltiples lazos débiles) o negativo (con pobres capitales culturales), pero en ambos casos son los individuos en interacción quienes intervienen en la oferta y demanda de empleo. Sin embargo, sigue presente una concepción individualista de actor racional, a la vez que no se profundiza en los procesos sociales que subyacen a la construcción de dichas redes. Además, se corre el riesgo de mistificarlas sin dar cuenta que están abiertas al conflicto y atravesadas por relaciones desiguales de poder y dominio. En ese sentido, éstas pueden actuar también como instituciones de reproducción de las estructuras de dominación y exclusión laboral (Herrera Lima, 2002).

Como crítica a estos enfoques, se han desarrollado líneas innovadoras que desde una mirada socio-antropológica enfatizan en los procesos de estructuración social del mercado de trabajo (Escobar 1993, Pries 2000, Herrera Lima, 2002). Según Ludger Pries (2000), una perspectiva sociológica debe comprender las normas y prácticas de acceso y reclutamiento, formación y capacitación, asignación de puestos, actividades y personas, remuneración, ascensos y movilidad vertical correspondiente. No sólo es dar cuenta de la construcción social de la oferta y demanda, sino visibilizar el carácter procesual de las relaciones implicadas en dicho intercambio. Es decir, cómo se construyen los sujetos que intervienen y cómo se generan, reproducen y transforman las reglas y prácticas que estructuran el mercado. Supone estudiar la articulación entre la producción de mercancías, la reproducción de los trabajadores y las

condiciones materiales, sociales y simbólicas en las que ésta se realiza. Para ello se plantea un *concepto ampliado de construcción social de la ocupación* (De la Garza, 2012b) que no sólo tenga en cuenta las mediadas por un contrato formal sino también aquellas actividades a través de las cuales las personas obtienen los ingresos necesarios para su mantenimiento. Aunque no necesariamente forman parte de dicho mercado, sí pueden tener incidencia directa o indirecta sobre el mismo (Herrera Lima, 2002). La reconstrucción de *proyectos biográficos laborales* permite articular en forma dinámica la relación que existe entre las trayectorias de los sujetos y la estructuración de los mercados. Su carácter procesual obliga a adoptar un concepto de movilidad ampliada que tome en cuenta el conjunto de la estructura ocupacional observando en ella continuidades y rupturas (Escobar, 1993).

Además, la dinámica del mercado de trabajo es resultado de relaciones de fuerzas entre los actores. La presencia de sindicatos con capacidad real de incidencia es clave: cuando los criterios de acceso, movilidad y permanencia son negociados cambian las condiciones en las que se ejerce la ocupación. Por el contrario, cuando no existe bilateralidad, éstas son impuestas por las gerencias, aunque en la práctica los trabajadores pueden influir en su aplicación. En ese sentido, la no existencia de pactos formales no significa que no intervengan en su definición cotidiana. Por otro lado, la subcontratación y el carácter inmaterial de muchas actividades de servicios complejiza el escenario: las empresas subcontratantes y el cliente usuario son importantes en la construcción del mercado de trabajo. Mientras las primeras pueden influir en el reclutamiento, capacitación, asignación de puestos y movilidad; la relación con los clientes o consumidores es decisiva para la permanencia en el empleo. A su vez, ésta define las habilidades que se requieren para el puesto: para que la relación sea efectiva se necesita determinado tipo de competencias (cognitivas, emocionales, relacionales y comunicativas) que también agregan valor al producto. Es decir, la importancia creciente de actividades inmateriales y la inclusión de nuevos actores ha transformado la dinámica de los mercados de trabajo, teniendo esto repercusiones concretas en la actividad y el modo en que se construye la ocupación.

b) Control del Proceso de Trabajo

Esta problemática ha sido objeto de discusiones en la Sociología del Trabajo inglesa y norteamericana desde la década de los 60' por autores como Braverman, Hyman, Friedman,

Burawoy, Edwards y Touraine, siendo a fines de los 90' retomado por Thompson, Smith y Knights. El debate parte de la existencia de una disputa constante entre los actores involucrados por el control y dominio del *saber hacer* productivo. Inicia con la crítica de Braverman al taylorismo, donde el problema del control se asociaba al antagonismo capital-trabajo (Braverman, 1974). La vigilancia estricta de tiempos y movimientos por parte de la gerencia genera que los trabajadores no sólo pierden el control sobre sus instrumentos, sino también sobre su actividad y la forma de ejecutarla. Además, el management expropia su conocimiento a través de la estandarización de operaciones, reforzando la división entre la ejecución y planeación. Su pensamiento generó rupturas con las versiones optimistas del desarrollo tecnológico, mostrando cómo los avances han ido de la mano de nuevas formas de valorización que han implicado expropiación de los saberes obreros y una descalificación creciente de los mismos.

No obstante, este enfoque recibió numerosas críticas y fue superado tanto desde el propio marxismo como de otras corrientes. Por un lado, desarrollos teóricos en los 80's (Especialización Flexible, Teoría de la Regulación, Teorías del Posfordismo, Calidad Total, Lean Production y Teorías del Conocimiento), plantearon que los nuevos sistemas de producción conllevaban el uso creciente de fuerza calificada, una reprofesionalización y mayor autonomía. Según los autores, las tendencias al trabajo en equipo, la flexibilidad funcional y la automatización sustituyeron el modelo de control por uno de compromisos. Por otro lado, desde el marxismo, se cuestionó la tesis de degradación como causa de la formación de la clase obrera (Thompson, 1983), y la deducción del proceso de trabajo de la lógica de acumulación (De la Garza y Carrillo, 1997). Otros autores pusieron en duda el determinismo entre cambio tecnológico y degradación, planteando que Braverman negó la importancia de la dimensión subjetiva, esto es, de los trabajadores como agentes capaces de crear dichas relaciones (Friedman, 1977, Edwards, 1979; Burawoy, 1979, 1985). También se le critica su énfasis excesivo en la coerción, dejando de lado la construcción de consensos y el juego de relaciones cotidianas que permite la negociación del orden (Edwards, 1979; Burawoy, 1979, Edwards y Scullion, 1982). La maximización de ganancias no requiere necesariamente del control despótico: puede llevarse a cabo a través de la cooperación, el consenso y la negociación. Desarrollos recientes han mostrado que estas estrategias, en combinación con la intensificación y subordinación del trabajo, son utilizadas por el

capitalismo actual con mayor tenacidad que la simple coacción (Smith y Thompson, 1998). En consonancia con ello, Hyman (1981) planteó la existencia de *fronteras invisibles de control* que se redefinen cotidianamente a través de procesos continuos de presión y reacción, conflicto y adaptación. Así, el control no sólo se da a través de procedimientos formales sino que fluye en las interacciones concretas en el ámbito productivo. También Friedman (1977) criticó duramente sus planteos reconociendo diversas estrategias de control que mantienen una relación de complementariedad y tensión entre sí: desde el control directo hasta la autonomía responsable. Éstas se ejercen diferenciadamente según la categoría de trabajadores, provocando esto aún mayor segmentación. Richard Edwards (1979) propone el concepto de *terreno disputado* aludiendo a los conflictos y resistencias en el ámbito productivo y reconoce tres tipos de control dominantes a lo largo del capitalismo: simple, técnico y burocrático. Con esta tipología, ofrece un marco de análisis para la evolución histórica del conflicto y el control del proceso de trabajo, así como para identificar sistemas de control dominantes en distintos segmentos del mercado de trabajo. Otra crítica sugerente es la de Michael Burawoy (1979), quien no sólo enfatiza en la variedad de estrategias de control y en la importancia de las resistencias, sino también en el *consentimiento* con las reglas de la producción. Por ello prefiere la categoría gramsciana de *hegemonía* ya que el ámbito laboral está atravesado por la fuerza y la coacción, pero también por un juego de negociaciones, consensos y aceptaciones. El autor reconoce que los intereses del capital y el trabajo no están dados irrevocablemente, sino son producidos y reproducidos continuamente en el lugar de trabajo (Burawoy, 1985). No obstante, así como la resistencia no es una disposición *necesaria*, tampoco lo es el consentimiento; en cada caso éstas se fundamentan en condiciones económicas, sociales, políticas y culturales específicas. En esta misma línea, Paul Edwards y Hugh Scullion (1982) enfatizan en el estudio del conflicto no en sentido genérico, sino en las formas en que éste se expresa y cobra significación en la práctica. Para los autores, todo proceso de trabajo supone disputas y cooperación, la predominancia de uno u otro depende de circunstancias concretas. Los conflictos pueden tener distintos intereses y modalidades (abiertos, no dirigidos, institucionalizados, implícitos) y las formas de resistencia también ser múltiples y variadas: ausentismo, sabotaje, desobediencia, boicot, humor, cinismo, desconfianza y rechazo hacia la gerencia, o vínculos de solidaridad entre trabajadores (Taylor y Bain, 2003; Fleming y Spicer, 2003). El debate surgido a partir de

Braverman cuestiona los modelos estructuralistas y funcionalistas, reconociendo que la subjetividad de los actores no es reflejo mecánico de lógicas de acumulación. El control no solo se impone, sino también se acepta, recrea y resignifica. Ahora bien, no todo es consentimiento, los acuerdos pueden ser parciales y la conflictividad explotar en cualquier momento. Además, el control no sólo se reproduce por consenso sino también por coacción. Incluso, puede sostenerse en estructuras objetivadas que no sean objeto de disputa cotidiana. Es decir, no todo es negociable y el modo en que se legitiman los acuerdos puede ser resultado de relaciones de fuerzas de otros niveles de realidad.

La mayoría de estos debates se inscribieron dentro de los análisis clásicos de la sociología del trabajo relegando a los *trabajos no clásicos* (De la Garza, 2011b). Sin embargo, a fines del siglo XX esta polémica se revitaliza. Surgen enfoques que, complejizando el planteamiento bravermaniano, indagan en las formas de control que han emergido en el capitalismo actual con el predominio creciente de los servicios. El carácter inmaterial de la actividad y la inclusión de nuevos actores refuerza la vigilancia: ya no es solo la gerencia quien supervisa la operación sino también los clientes y representantes de las empresas clientes (cuando existe subcontratación). Además, el carácter simbólico de la actividad y el producto (esté objetivado o no) genera que el control se amplíe hacia lo subjetivo. Su carácter simbólico tampoco invalida que las competencias requeridas puedan ser estandarizadas o incluso que las gerencias pretendan disciplinarlo todo como resultado de políticas de subjetivación (Ferne y Metcalf, 1998). El problema es pensar que los trabajadores reciben e internalizan pasivamente tales políticas. Con ello se pierde de vista que toda relación de poder supone fuerzas en confrontación y por lo tanto resistencias y transgresiones en múltiples modalidades. Como crítica, Thompson y Smith (1998) y Taylor y Bain (2003) proponen recuperar la noción de control antes que la de disciplina, argumentando el carácter rígido y totalitario de esta última. Desde nuestro punto de vista, el problema no está en sí mismo en dicha categoría sino en su intento de absolutización. Foucault rescata que todo orden disciplinario se asienta en relaciones de fuerzas en permanente disputa y negociación. Así, el poder, antes que ser una propiedad de la gerencia, es una relación que surge como efecto de las posiciones de los actores en el orden productivo, y que se manifiesta a través de múltiples y heterogéneos puntos de enfrentamiento. Tanto el control como las resistencias

pueden ser diversos y adoptar diferentes formas (ya sea que reproduzcan modalidades existentes o inventen otras nuevas, o que no sean del todo reconocidos por los sujetos), configurándose en función de las coyunturas y relaciones de fuerzas. Las transgresiones también pueden ser contradictorias: en ciertos contextos tener un carácter creador y en otros servir al reforzamiento de las estructuras de dominación (Taylor y Bain, 2003, Fleming y Spicer, 2003). En síntesis, se requiere de un concepto de resistencia en sentido amplio que pueda reconocer dicha multiplicidad.

c) Regulación Laboral

A lo largo del siglo XX han surgido una diversidad de corrientes que se han preocupado por el problema de la regulación de las relaciones entre los actores involucrados en la producción (Köhler y Martin, 2005). La Sociología de las Relaciones Laborales contemporánea se desarrolla en el contexto posterior a la Segunda Guerra Mundial, teniendo como escenario el debate entre las corrientes funcionalistas y neomarxistas acerca del orden laboral y las formas de regulación. En este escenario surgen diferentes enfoques orientados a pensar el problema de las relaciones laborales como un campo de investigación propio dentro de la sociología: el matrimonio Webb, las Escuelas de Relaciones Humanas, Oxford y Wisconsin, la teoría sistémica de Dunlop, y las alternativas neomarxistas de Braverman, Hyman, Edwards, Friedman y Burawoy. Posteriormente, en la década de los 90's surgen perspectivas basadas en el individualismo metodológico, la elección racional y la teoría de juegos, como las de Coleman y Elster (Köhler y Martin, 2005)¹⁴. A modo general estas corrientes se han centrado en comprender las instituciones, reglas y normas que regulan el orden productivo en el sistema capitalista. En ese sentido, la problemática fundamental ha sido cómo gestionar la relación entre el capital, el trabajo y el Estado. Esto no significa que sea una problemática específica del capitalismo como modo de producción, ni que el concepto de relaciones laborales se reduzca a la relación capital-trabajo. En cada momento histórico se ha requerido de mecanismos que propicien el acoplamiento entre la producción y el consumo, y aseguren la reproducción de las relaciones sociales (Neffa, 2006)¹⁵. A su vez, dentro de un modo de

¹⁴No es nuestra intención profundizar en cada una de estas corrientes, sino encontrar insumos que nos sirvan para problematizar el carácter de la regulación en nuestro caso de estudio.

¹⁵Antes del capitalismo industrial existían otras formas de regulación laboral. En el feudalismo, la relación entre los señores y los siervos era normalizada y legitimada por la tradición. Con el capitalismo aparece una lógica

producción dado, no existe una única forma de regulación: cada formación social construye sus modalidades específicas dependiendo la configuración de relaciones económicas, sociales y políticas. En ese sentido, no existen determinismos ni voluntarismos. Su carácter depende de la articulación que en un momento dado se da entre las estructuras involucradas (económicas, legales, políticas o culturales), las interacciones y los procesos subjetivos. Ello permite reconocer la diversidad de modelos de producción y modos de regulación que pueden coexistir en un momento histórico dado.

Pries y Wannöffel (2002) consideran a las Relaciones Industriales¹⁶ como el conjunto de procedimientos y reglas (formales e informales) que regulan las relaciones de empleo y de trabajo. Las primeras refieren a todos los aspectos de la compra-venta de la fuerza laboral: condiciones contractuales, salario, prestaciones, etc. Las segundas remiten a las reglas en torno al ejercicio de la actividad: organización, capacitación, movilidad interna y control del trabajo. En ambos terrenos se expresa el conflicto capital-trabajo, ya sea que las reglamentaciones estén codificadas o no, sean negociadas o impuestas, cuenten con distintos grados de institucionalidad, se den en el ámbito de la empresa o sean reconocidas por el Estado. En ese sentido, la regulación no se reduce a un conjunto de reglas, normas, instituciones o procedimientos formales, sino también se construye de manera informal (y a partir de las costumbres y culturas laborales y gerenciales) en la cotidianeidad productiva. La primacía de estos niveles dependerá en cada caso de las coyunturas sociales y políticas, del grado de formalización, las relaciones de fuerzas entre los actores y los procesos subjetivos. Los sujetos que participan de la regulación tampoco pueden definirse en forma genérica: son específicos en cada situación concreta. Es decir, el modelo hegemónico del capitalismo de los países avanzados (negociación bilateral o tripartita), respondió a coyunturas históricas específicas y no siempre ha podido ser importado a otros contextos. En el contexto actual, el predominio de empleos asalariados que no responden a las formas clásicas estudiadas genera otros retos, como es la inclusión de nuevos actores que complejizan la relación capital-trabajo: sean clientes, empresas subcontratantes o

explícita orientada por el cumplimiento de obligaciones mutuas como personas “jurídicamente iguales”. Esta transformación ha sido descrita como el paso *del estatus al contrato* (Pries y Wannöffel, 2002: 22).

¹⁶ Pries y Wannöffel retoman la tradición anglosajona que habla de *Relaciones Industriales* antes que de relaciones laborales, aunque se trata de la misma problemática.

intermediarios laborales. Éstos también toman decisiones. Las empresas subcontratantes son las que definen en muchos de los casos las reglas de operación basándose en el imperativo de satisfacción al cliente. Así es como el comportamiento de los operadores se regula informalmente apelando al buen trato que se le debe otorgar y los clientes-usuarios pueden utilizar este recurso para demandar a la empresa cuando no se cumple. En ese sentido, se requiere de un concepto de *relación laboral ampliada* (De la Garza 2012b) que incorpore las nuevas formas en las que se expresa el conflicto, los sujetos que intervienen, los distintos objetos de regulación y los diferentes niveles en los que estas disputas se manifiestan. En todos los casos se trata de un campo atravesado por el poder y la hegemonía (Celis Ospina, 2008).

Ahora bien, que no haya un único modelo de regulación no significa que en ciertos momentos históricos existan tendencias relevantes. Al respecto, Cecilia Senén González (2006) rescata una polémica interesante que se ha dado en los países capitalistas avanzados pero con repercusiones en América Latina. En qué medida las presiones globales (desregulación, privatización y flexibilización) condicionan hacia una convergencia y/o divergencia en las relaciones laborales (Bamber y Lansbury, 1998; Ferner y Hyman, 1998; Locke, Kochan y Piore, 1995; citado en Senén, 2006). Como respuesta, se reconocen tres tendencias predominantes: la primera sostiene que el futuro convergerá en una *japonización* de las mismas (Womack et al, 1990; Humphrey, 1995, citado en Senén, 2006). La segunda plantea que si bien hay un patrón común, estos cambios están mediados por instituciones locales, existiendo significativas diferencias entre sectores (Katz y Darbshire, 2000, citados en Senén, 2006) y fuerte heterogeneidad según la idiosincrasia de cada país (Locke, 1994; Smith y Elger, 1999, citados en Senén, 2006). Por último, otros reconocen que la diversidad existente (dentro de un mismo país, e incluso en un mismo sector o empresa) dificulta observar tendencias específicas, tratándose más bien de contingencias no convergentes (Ferner y Hyman, 1998; Quiñonez 2000, citados en Senén, 2006). Estos debates han sido problematizados a la luz de estudios empíricos que analizan los nuevos modelos productivos y la importancia creciente de los servicios en la economía actual.

1.4 Constitución de Sujetos Políticos

Explicar la constitución de los trabajadores como sujetos políticos exige reconstruir cómo en situaciones concretas resignifican sus condicionamientos, crean sentidos comunes de pertenencia, y construyen fuerzas colectivas con voluntad de acción y organización. Es decir, hay que analizar el proceso social y subjetivo que posibilita la acción colectiva, organización sindical y construcción identitaria, considerando que la vinculación entre éstas puede ser contradictoria. Ni la acción colectiva ni la organización sindical en sí mismas generan procesos identitarios, así como las identidades por sí solas tampoco producen voluntades colectivas (Retamozo, 2006). En este apartado recuperamos discusiones teóricas acerca de estos puntos con el objetivo de hallar insumos para su problematización en los casos estudiados. La constitución de sujetos es una posibilidad que remite a potencialidades concretas y en relación a ellas debe analizarse.

a) Acción Colectiva de los trabajadores

El movimiento obrero puede entenderse como *“la acción colectiva de los trabajadores en torno a una conflicto, ya sea con los empleadores, el Estado o con otros contingentes de trabajadores”* que tiene como objetivo ser un instrumento para la defensa de sus intereses (De la Garza y Melgoza, 1996). Según la extensión, el carácter de la organización y su proyecto puede tener diferentes grados de politicidad, ya sea a nivel grupal, gremial o político social. Para que la acción persista en el tiempo se requiere de voluntad colectiva, capacidad organizativa, movilización, recursos materiales y simbólicos, liderazgos o modos de coordinación, así como una justificación ideológica que sustente una visión del mundo y un proyecto a futuro (Retamozo, 2006). A excepción de algunos períodos en los que ha existido cierta homogeneidad, las trayectorias del movimiento obrero internacional se han configurado de manera diversa teniendo en cuenta condicionamientos de carácter económico, político y social. Si bien no existe una teoría unificada, desde la década de los 60's ha surgido una sociología de movimiento obrero comparada que ha rescatado tradiciones e intereses comunes y sus variaciones nacionales y regionales (Regini, 1995). Como parte de ello, se reconocen tres estadios de desarrollo que caracterizan al movimiento obrero en los países centrales: una primera fase de movilización colectiva en los años 60' y 70's, un segundo momento de concertación en los 80' y una tercera de flexibilización empresarial en la década de los 90'.

El primer período se caracterizó por un aumento de la conflictividad y movilización obrera: no sólo se limitó a la huelga sino incluyó otras formas de insubordinación. Este fenómeno fue objeto de estudio relevante, ya sea que se identificaran en forma cuantitativa los determinantes de los conflictos, o se tomaran casos en los que se exploraban las causas económicas, sociales e institucionales de la movilización (Regini, 1995). A su vez, se fortaleció la sociología de los movimientos sociales y de las organizaciones, adquiriendo importancia el estudio del sindicato como estructura y su dinámica interna. En México, proliferaron los análisis sobre la clase y el movimiento obrero centrados en la relación entre trabajadores y sindicato. Relación tensa producto de los cambios en la composición de clase (la transición de un trabajador estable y calificado a uno precario e inestable) y los desafíos que implicaba para la organización (Woldenberg, 1984; Regini, 1995). Con la concertación en la década de los 80' los estudios dieron un giro: desde este momento en adelante se enfocaron en la relación de los sindicatos con el Estado. El objetivo era desentrañar las consecuencias de la incorporación del movimiento obrero en el ámbito estrictamente político y sus implicancias en la movilización colectiva y la relación con los trabajadores. Los años 90' se caracterizaron por la reestructuración productiva y la flexibilización a través de pactos corporativos explícitos o implícitos. Esto implicó cambios en la mediación de los conflictos ya que se debilitaron las instancias tradicionales, redefiniéndose éstos en el piso de la fábrica con una relación de fuerzas pro empresarial. Los estudios ya no se centraron en la relación sindicato-trabajadores ni en la organización como fuerza política, sino en las nuevas relaciones de cooperación con las gerencias.

Las temáticas analizadas a lo largo de estos períodos han sido diversas aunque hay ciertos ejes comunes. Entre ellos, Woldenberg (1984) identifica las relaciones de la clase obrera con el Estado, historia general del movimiento, organizaciones sindicales, condiciones de vida y empleo, análisis regionales por rama y producción, estudios sobre conciencia e ideología y bibliografías de dirigentes sindicales. En un grado menor también se han analizado las relaciones obrero-patronales, demandas laborales, legislación laboral, la relación con los partidos políticos y estudios de género. Si bien el estudio del movimiento obrero se ha fortalecido, se generaron conocimientos en cierta medida parciales y sobre ideologizados ya que fueron construidos a partir de los discursos de las organizaciones sindicales y no de la realidad empírica y cotidiana del mundo del trabajo (Woldenberg, 1984). El problema fue

que se centraron en la estructura organizativa y el comportamiento político de los sectores organizados, no reconociendo diferentes modelos de estructura sindical así como tampoco atendiendo a los no sindicalizados. La movilización obrera no supone un movimiento homogéneo y articulado: sus demandas, métodos de acción y alcances varían siendo necesario explorar las particularidades de cada situación concreta. Para Flores y Silva (1987), dichos estudios limitan el comportamiento político de la clase obrera a determinaciones institucionales y externas sin adentrarse en el proceso de trabajo y las subjetividades obreras. Por el contrario, éste debe analizarse desde sus determinaciones concretas, reconociendo que el actuar de la clase trabajadora (y la capacidad que ésta tenga o no para constituirse como clase y definir horizontes de transformación acordes a su propia condición) se va definiendo a partir de la acumulación de conflictos cotidianos en la actividad y en ámbitos extra laborales. Algo similar plantean Novelo y Sariego (1984) cuando destacan la falta de estudios sobre los procesos de proletarización, la cultura obrera y sus manifestaciones en los modos de vida cotidianos.

Sin tener en cuenta estos aspectos no se puede explicar cómo las condiciones de vida y de trabajo pueden llegar a desencadenar diversas formas de conciencia y acción obreras. Para ello es necesario analizar la complejidad de relaciones del ámbito laboral y extra laboral que en situaciones concretas han permitido que tomen conciencia de su condición y actúen como fuerza colectiva, no necesariamente homogénea aunque sí unificada a partir de intereses comunes concretos. La formación de una *conciencia de clase* es uno de los motores de la acción colectiva (Novelo y Sariego, 1984). Ésta se da como resultado de la acumulación de códigos culturales que permiten que los miembros de una clase social reconozcan su condición y se identifiquen entre sí dentro de la estructura de conflicto de una sociedad dada. No se trata de un proceso estrictamente racional, también están involucrados emociones y sentidos comunes. Es decir, la cotidianeidad incide de manera fundamental en la formación de una conciencia de clase. Pero ello por sí solo no basta. El movimiento obrero se desenvuelve en diferentes niveles, ya sea en la experiencia inmediata, en procesos que van más allá de ésta y de los cuales los trabajadores no tienen necesariamente conciencia y en la dinámica organizativa del movimiento social. Para articular las dimensiones estructurales del movimiento obrero y sus manifestaciones organizativas, ideológicas y culturales, De la Garza y Melgoza (1996) proponen el concepto de *sujeto obrero*. Esta categoría permite

vincular las experiencias laborales inmediatas con la significación que hacen de las mismas y la acción y movilización colectiva.

b) Organización Sindical

El sindicato puede ser entendido en un sentido estricto como una *“organización social que a través de la acción colectiva busca proteger y mejorar el nivel de vida de los individuos que venden su fuerza de trabajo”* (Allen, 1968, citado en Montero Justiniano, 2003). Surge como un instrumento de unión, organización y representación (basado en la solidaridad de clase y el bien colectivo) con el que los trabajadores mantienen el control sobre su ocupación y condiciones de empleo, regulando y mejorando los términos en que se ven obligados a disponer de su fuerza de trabajo frente al capital (Hyman, 1981). Emerge por conflictos con el capital, sin embargo puede cristalizar en diferentes formas organizativas y concepciones ideológicas y políticas. Es ante todo un instrumento y un medio de poder: obliga a los empleadores a tomar en cuenta en el diseño de sus políticas los intereses y prioridades de los trabajadores (Hyman, 1981: 79). Sin embargo, para ello se requiere que el sindicato ejerza control sobre sus propios miembros, con el peligro de que éste pueda servir a intereses diferentes a los de su base¹⁷. Es decir, un análisis de las prácticas sindicales no puede limitarse a la relación empresa/sindicato, sino debe enfocar la mirada también en la relación sindicato/trabajadores, y en los mecanismos de gobernabilidad que permiten su reproducción cotidiana. Ello requiere indagar la dinámica interna de la organización y los problemas formales y prácticos relacionados con la democracia, como son la centralización del poder, la participación, representatividad y legitimidad sindical (Montero Justiniano, 2003).

En términos formales, la democracia sindical se entiende como la existencia de libre competencia para el ejercicio del poder en la organización (Montero Justiniani, 2003)¹⁸. No obstante, ésta no se reduce a ciertos atributos ni a su dimensión electoral. Tampoco puede

¹⁷ Aún cuando la mayoría de los sindicatos reconozcan –al menos discursivamente– el principio de democracia interna, es frecuente que éstos se transformen en un instrumento de control sobre los trabajadores en beneficio de intereses externos y particulares, fundamentalmente de dirigencias sindicales corruptas y alejadas de sus bases.

¹⁸ En términos formales, es entendida como: “la libertad legal para formular y proponer alternativas políticas con derechos concomitantes de libertad de asociación, libertad de expresión y otras libertades básicas de la persona; competencia libre y no violenta entre líderes con una revalidación completa de sus derechos para gobernar; incluso de todos los cargos políticos efectivos en el proceso democrático y medidas para la participación de todos los miembros de la comunidad política, cualquiera que fuesen sus preferencias políticas” (Linz, 1987: 17, citado por Bensusán, 2000: 395).

explicarse únicamente por sus dinámicas internas (composición de afiliados, contenido de sus estatutos, tradiciones organizativas o características personales de sus miembros), ya que el contexto estructural amplio influye en su carácter (Hyman, 1981). La democracia sindical requiere ser considerada en términos más amplios como: “*una combinación de democracia formal y activa vida política interna, incluyendo la existencia de oposición organizada y activa participación de los miembros en el ejercicio del poder*” (Stepan Norris y Zeitlin, 1995: 830, citados en Bensusán, 2000: 395). Ésta supone una auténtica identificación entre los intereses de las dirigencias y las bases y una amplia solidaridad de clase (a pesar de que exista heterogeneidad) respecto a la transformación del orden económico (Bensusán, 2000: 397). Es decir, el análisis debe preguntarse por el ejercicio del poder y la dominación dentro de la organización, así como por las prácticas a través de las cuales se construye hegemonía, entendida como la capacidad moral e intelectual de direccionar procesos organizativos a través del consenso pasivo y activo de los integrantes de la misma (Gramsci, 2007).

El problema del poder, la dominación y la legitimidad va a ser tratado por Weber. Según él, la dominación debe distinguirse de cualquier otra relación de poder porque supone la aceptación y obediencia a un mandato que se considera válido y legítimo. Distingue cuatro motivos fundamentales por los cuales las personas le atribuyen legitimidad a un orden social dado y están dispuestos a tolerar la autoridad: la tradición, las creencias emotivas, valores absolutos, y legalidad del orden (Abellán, 2007). Según el tipo de legitimidad sobre el que se sostenga el poder, se configurarán diferentes tipos de dominación: racional (como resultado de un ordenamiento legal), tradicional (responde a una tradición sagrada), carismática (por las cualidades extraordinarias de la persona que lo ejerce). Estos tipos ideales han estado en el centro de la discusión en el problema de la democracia sindical. En el contexto de la socialdemocracia europea de principios de siglo XX, Michels (1969), plantea que los partidos políticos tienden a profesionalizarse y burocratizarse de tal modo que las dirigencias se vuelven una casta selecta y oligárquica que mantiene centralizado el poder y la toma de decisiones alejándose cada vez más de las bases. Esta tendencia será interpretada por Michels como *ley de hierro de la oligarquía*: consecuencia no intencionada e irreversible del proceso de burocratización. Ello sentará las bases del debate sobre la democracia y legitimidad al interior de la vida sindical.

Recuperando estas discusiones, la tradición pluralista norteamericana e inglesa (Lipset, Trow y Coleman, 1956), se pregunta por las condiciones que han permitido la institucionalización de estas oligarquías, y lo que se requeriría para alcanzar una efectiva democracia sindical. El monopolio de poder en las cúpulas, el control de la política y la gestión por funcionarios especializados, y la participación mínima de los trabajadores explican el vacío de democracia en las organizaciones sindicales (Lipset, Trow y Coleman, 1956). Esto ha sido posible por la estructura organizacional, el control de medios formales de comunicación, el monopolio de habilidades políticas en pocas personas, las diferencias salariales de los dirigentes obreros y la desigual participación de los afiliados. Frente a ello, la corriente pluralista pone énfasis en el pluripartidismo, la competencia real entre partidos, la rotación de cargos directivos y la promoción de una cultura democrática. Se considera a la *negociación colectiva* como la mediación a través de la cual se realizan los intereses colectivos, aunque puede generar conflictos de poder por el ejercicio de liderazgos, compromisos y concesiones. La existencia de organizaciones informales (que desarrollen políticamente a sus miembros y generen oposición) también contribuye al fortalecimiento del ejercicio democrático (Lipset, Trow y Coleman, 1956). Según Bensusán (2000), esta corriente pone en entredicho el pesimismo teórico acerca de la viabilidad y necesidad de la democracia en las organizaciones sindicales. Además, ha sido un estímulo para avanzar en el conocimiento de la dinámica sindical recuperando categorías fundamentales de la ciencia política (De la Garza, 1998; Gatica Lara, 2001). No obstante, la democracia no se reduce a una concepción formalista y legalista. Según Hyman (1981), el pluralismo liberal supone la reducción de la participación popular al ejercicio del voto y el derecho de la oposición a organizarse, excluyendo la participación cotidiana en la toma de decisiones y la definición de las políticas a seguir. Además, no garantiza que el poder esté distribuido en todos los niveles ni que participen activamente en la determinación de su ejercicio. Frente a ello se rescatan mecanismos de democracia de base donde la participación en la toma de decisiones sea directa. Ahora bien, la dinámica asamblearia tampoco garantiza por sí misma una democracia real capaz de articular intereses heterogéneos. Como plantea Bensusán (2000), ello dependerá también de la existencia de regímenes institucionales, prácticas y culturas ciudadanas que promuevan la democracia como valor fundamental del sistema político. Y

fundamentalmente, del sentido que los trabajadores le otorguen a la democracia, legitimidad y representación sindical en su propia cotidianidad laboral.

b.1) Corporativismo y democracia sindical en el México neoliberal

El problema de la democracia sindical en México está íntimamente vinculado con el corporativismo que ha caracterizado y sigue caracterizando las relaciones laborales en el país desde principios del siglo XX. Para Schmitter (1997), el corporativismo puede entenderse como un sistema de intermediación de intereses que garantiza la gobernabilidad, el consenso y el orden, vinculando los intereses organizados de la sociedad civil con las estructuras de decisión del Estado. Éste debe ser analizado históricamente como resultado de una configuración de relaciones laborales, una forma específica de acumulación de capital, y un determinado tipo de Estado (De la Garza, 1994). Es decir, no hay una definición unívoca de corporativismo, depende cómo en cada momento histórico estos elementos se conjugan y dan lugar a pactos corporativos de diferentes cuños.

En México, el modelo corporativo tuvo su esplendor en la etapa de sustitución de importaciones entre los años 1940 y 1970, aunque sus orígenes se remontan a la conformación del Estado revolucionario en 1917. En este período, se produjo una estatización del movimiento obrero que lo convirtió en una estructura mediadora del conflicto social. Los pactos corporativos han implicado la entrega del monopolio de la representación a las organizaciones sindicales afines al gobierno, a cambio de la garantía de paz laboral y apoyo a las políticas en turno. Esto generó la estigmatización y crisis de las organizaciones sindicales independientes, la incorporación forzada de los trabajadores a los sindicatos corporativos, el control y vigilancia estatal (ya sea a través de mecanismos legales o ilegales) de las organizaciones sindicales y sus líderes, acceso a mejores salarios y prestaciones a costa de la subordinación, y un uso partidario y clientelar de la legislación laboral. Como contrapartida el Estado asumía su rol de conciliación de intereses promoviendo la reproducción y cierta integración de la clase trabajadora. Estos pactos son claves para explicar el alto grado de injerencia que ha tenido el partido en el gobierno en la determinación de las relaciones obrero patronales (a nivel de la contratación colectiva), la subordinación de los sindicatos a la lógica estatal partidaria y la reproducción de esquemas

de mando y liderazgos centrados en el líder sindical (aliado con el Estado y con el partido y sumido a ellos). Con la reestructuración neoliberal a partir de 1982, el corporativismo cambia su modalidad. Los sindicatos pierden influencia en la política electoral y los pactos establecidos ya no estén ligados a una dinámica partidaria sino empresarial, perdiendo el Estado cierta fuerza en su papel de regulación, aunque manteniendo el control y la vigilancia sobre las organizaciones sindicales. Es decir, el Estado se retira paulatinamente de su función de mediación pero sigue determinando las relaciones laborales y el alineamiento de fuerzas al interior del movimiento sindical. Dicha restauración neoliberal se asienta en una aceptación pasiva por parte de las organizaciones sindicales, pero fundamentalmente en el ejercicio de la hegemonía empresarial en los centros de trabajo. Es decir, con el neoliberalismo los pactos corporativos adoptan otra modalidad de carácter más flexible, siendo la empresa y el proceso productivo uno de los ámbitos fundamentales para el ejercicio hegemónico; modificándose con ello el campo de acción del sindicato de la sociedad civil en sentido gramsciano a la infraestructura económica (también sociedad civil en sentido marxista clásico).

Una de las formas que ha adoptado el sindicalismo corporativo en México desde las últimas dos décadas del siglo XX es el *sindicalismo de protección patronal*, ampliamente extendido en sectores tradicionales y no tradicionales, como comercios y servicios. Sus antecedentes se remiten al charrismo y el sindicalismo blanco de Monterrey (Xelhuantzi, 2005) y se caracteriza por ser una organización sin existencia real pero con registro sindical ante la autoridad correspondiente. Ofrece a los empleadores la posibilidad de una contratación colectiva ficticia y simulada (elaborada previamente a la constitución de una relación laboral sin el conocimiento y consentimiento de los trabajadores) que otorga amplia discrecionalidad al empleador para imponer unilateralmente las condiciones de trabajo (Bensusán, 2007; Bouzas *et al*, 2009). Sus principales características son la simulación, la precarización, y la obstaculización de la negociación colectiva desvirtuando por completo sus objetivos fundamentales. Pese a las irregularidades bajo las que se da este tipo de contratación, se trata de contratos legalmente constituidos y reconocidos como tales por las autoridades laborales correspondientes. Estas formas de simulación permiten que la flexibilidad laboral en sus inicios se haya dado en buena medida en el ámbito de la contratación colectiva, y no a partir

de la modificación de la Ley Federal del Trabajo (Reynoso Castillo, 2005)¹⁹. Estas prácticas tienen sus raíces en el modelo corporativo y la complicidad de las autoridades con empresarios y direcciones sindicales. Es decir, no es una desviación anómala, sino un producto y consecuencia del proceso de perversión específico que ha vivido el sindicalismo corporativo mexicano. Este modelo reafirma la intervención estatal en el mundo del trabajo y la vida sindical. El corporativismo sindical en México no es solo una forma de control y dominación estatal sino también una forma histórica de relación fundada en el *consenso pasivo y activo de los miembros* de las organizaciones sindicales a las prerrogativas estatales, y cuyas bases de sustentación se dan en el plano de lo económico, lo político, lo ideológico y lo cultural. Son alianzas entre grupos sociales que no pueden reducirse a una dimensión de la realidad social –ya sea lo político o lo económico–, aunque en momentos específicos puede reconocerse analíticamente cuál de estas dimensiones tiene un papel decisivo en la legitimación. En ese sentido, el análisis debe realizarse no solo en el nivel estrictamente político, sino en el terreno de lo económico y las disputas concretas que se dan en el ámbito de lo productivo.

c) **Identidades Colectivas**

La identidad ha sido objeto de reflexión en la teoría social a lo largo del siglo XX. Aún cuando la mayoría de las corrientes reconocen que refiere a un proceso simbólico de carácter social e intersubjetivo (es en la relación con *el otro* o *los otros* que los individuos se identifican a sí mismos y a los demás y logran construir su propia identidad) existen conceptualizaciones disímiles con diferencias teóricas y epistemológicas. Mientras para la fenomenología la identidad es una propiedad de la subjetividad que se crea a partir de las relaciones cotidianas pero que reside en la conciencia y no se manifiesta públicamente (Schütz, 1972), el interaccionismo plantea que se construye en las interacciones y se expresa en las mismas (Mead, 1982; Goffman, 1970), y para el funcionalismo es un resultado de la interiorización de roles y patrones culturales sistémicos (Parsons, 1988). Es decir, no basta con reconocer que se construye en las interacciones cotidianas. Es necesario especificar qué otros niveles de realidad se articulan para posibilitar la producción de una configuración identitaria y cuáles son los campos subjetivos que intervienen en su creación. En este apartado recuperamos algunos

¹⁹ Recién en Diciembre de 2012 se aprobó la Reforma Laboral con contenido flexibilizador, que legitimó legalmente lo que en la práctica ya se efectuaba.

puntos del debate polemizando con estas corrientes desde una concepción de la realidad donde estructuras, subjetividades e interacciones se articulan. El objetivo de dicho rastreo es encontrar herramientas teóricas para el análisis de las identidades colectivas en el problema que nos atañe. En ese sentido, el eje de la discusión no es de orden teórico por sí mismo sino también epistemológico y metodológico: qué entender por identidades colectivas, cómo aprehenderlas y reconstruirlas en relación a nuestro objeto de estudio.

c.1) La identidad como subjetividad en la conciencia

La idea de la identidad como conciencia subjetiva está presente en forma implícita en la fenomenología de Alfred Schutz (1972). Si bien el autor no utiliza el concepto, aporta elementos para pensar la subjetividad que pueden llevarse al plano identitario, entendiendo a ésta como una forma específica que asume la subjetividad. Por ella, entiende los significados que los actores otorgan a su experiencia cuando actúan. Schütz reconoce que el mundo social tiene estructuras en distintos niveles de realidad que se configuran espacial y temporalmente como ámbitos de sentido diferenciados. Dentro de éstos, el *mundo de la vida*²⁰ tiene primacía real sobre los demás y delimita en cada caso los horizontes de significatividad posibles. Trasciende la realidad cotidiana incluyendo otros niveles pasados, presentes y futuros: desde relaciones cara a cara hasta objetivaciones sedimentadas históricamente como instituciones y estructuras culturales. En ese sentido, toda vivencia está inmersa en contextos complejos de sentido donde el *aquí* y *ahora* con los contemporáneos se articula con experiencias de sus predecesores y sucesores. En estas prácticas se crean los significados objetivos y subjetivos que influyen en la construcción identitaria. Los primeros son significados socialmente compartidos que logran objetivarse en artefactos susceptibles de ser interpretados por un observador externo, mientras los subjetivos residen en la conciencia interna siendo inaccesibles para quienes no los vivencian, aunque es posible aproximarse parcialmente a éstos a través de los primeros. Así, la identidad como significado subjetivo se ubica en la conciencia y aunque no se tiene acceso a ella (nunca va a coincidir la identidad que una persona se atribuye a sí misma con la que otra persona le atribuye), se pueden reconocer significados objetivados que *indiquen* algo acerca de la misma.

²⁰ Por “mundo de la vida” entiende el mundo común e intersubjetivo susceptible de ser experimentado e interpretado por los sujetos (Schütz, 1995; 206)

Su propuesta reconoce la posibilidad de acumulación y objetivación de los significados. Sin embargo, el problema es que solo considera relevantes aquellos que son registrados por los sujetos y de los cuales tienen conciencia (sea del presente, pasado o futuro), negando la importancia que tienen estructuras sociales y simbólicas no reconocidas en la construcción identitaria. Es decir, lo que está en discusión es qué tanto las acciones son intencionales y hasta qué punto son asumidas reflexivamente por los sujetos. Desde nuestra perspectiva, la conciencia subjetiva (y por tanto la identidad) no tienen un carácter estrictamente racional y coherente, ni son del todo transparentes. Los sentidos identitarios pueden ser ambiguos y estar cargados de tensiones de las cuales los individuos no dan cuenta.

c.2) La identidad como un producto de la interacción

El interaccionismo simbólico parte de la idea de la identidad como una construcción intersubjetiva. George Herbert Mead (1982) analiza cómo ciertas prácticas de socialización infantiles (como las conversaciones a través de gestos, el juego y el deporte) constituyen la génesis de la persona, siendo a través de estas prácticas como los individuos aprehenden roles y normas que tienen un papel fundamental en la constitución de las identidades individuales y sociales. El *yo* (aspecto creativo de la persona que se constituye como una reacción del organismo a las actitudes de los otros) y el *mí* (conjunto organizado de actitudes de los otros asumido por el actor) no pueden entenderse sino a partir del *otro generalizado* (normas de comportamiento en una comunidad o grupo social determinado). Solo a partir de estas reglas los individuos pueden verse a sí mismos desde el punto de vista del colectivo (Margel, 2010: 49), y desarrollar una personalidad plena. Sin esta conversación interna entre el *yo* y el *mí* (social y simbólicamente estructurada) no podría existir la conciencia de sí (Mead, 1982). Es decir, el individuo construye su propia identidad a partir de las significaciones construidas socialmente.

Recuperando algunos de sus planteamientos y de la psicología analítica y evolutiva, Habermas (1987) considera que tanto la identidad individual como colectiva se generan y adquieren *en y a través de* las interacciones comunicativas mediadas por el lenguaje. Su base no es la autoidentificación sino el reconocimiento intersubjetivo: el *yo* solo es posible por la existencia de un *nosotros*. El desarrollo de los individuos está vinculado con la adquisición de competencias interactivas en situaciones de crisis que provocan que los individuos busquen

cierta autonomía para su resolución. A partir de ello se distingue la *identidad de rol* (inculcada en el proceso de socialización y con un carácter adscrito), *de la identidad del yo* (que afirma por cuenta propia capacidad de acción autónoma y posibilidad de realizarse a sí mismo cuestionando los roles prescritos por el grupo de referencia). En la vertiente dramaturgica del interaccionismo simbólico (Goffman, 1970), también queda claro que las identidades se construyen en las prácticas significativas de la vida cotidiana. La personal se define para Goffman por aquellas marcas positivas donde se combinan en forma única aspectos de la historia vital de los individuos que hacen que éste se diferencie de los demás (Goffman, 1970: 73). No obstante, surgen de un proceso de atribución de significados que es intersubjetivo: lo que importa no es el *yo interno*, sino la imagen que se tiene para los otros. La identidad no requiere ser sincero con uno mismo sino mostrar una *fachada* en la propia interacción independientemente de los sentimientos que se ocultan detrás de las apariencias. Así, las identidades sociales no se reducen a una suma de los *yoes internos* o de los *míes sociales*: son una asignación social por medio del lenguaje que es designada por los otros y en la que se incluyen tanto atributos personales como estructurales (Goffman, 1970: 12). Esta idea es retomada actualmente por Claude Dubar (1994), siendo esta propuesta una de las más influyentes en la teoría social actual. Desde esta perspectiva, la identidad es entendida como una articulación del plano biográfico (*identidad para sí*) y relacional (*identidad para otro*). Es a partir de la mirada y el reconocimiento significativo del *otro* que el sujeto construye sobre su propia trayectoria biográfica. No sólo remiten a lo que el individuo *dice que es*, sino también a las múltiples relaciones y tensiones que influyen en ese decirse a sí mismo: cómo ese individuo se sitúa frente a *otros* y cuáles son las valoraciones que esos otros hacen de ese individuo (Battistini, 2004: 26). Se trata de un proceso activo, ya que interpreta las interpelaciones simbólicas que el *otro* atribuye y tiene capacidad para incorporarlas pero de manera resignificada.

Desde nuestra perspectiva, el problema de esta corriente es que la construcción identitaria no puede reducirse a la atribución recíproca de sentidos, porque como plantea Schütz hay una diferencia irresoluble entre la interpretación de las vivencias realizada por dos personas distintas, aún cuando no existan fallas en la comunicación. Además, las interacciones están cargadas de intencionalidades pero también de elementos no reflexivos: es imposible tener conocimiento de todo lo que supone una relación con *otro* u *otros* (ya sea en el plano cognitivo,

moral, estético o emotivo) y su influencia en el significado que se construye. También en la relación pueden estar presentes códigos culturales no reconocidos, sea por procesos de fetichización y alienación o porque refieren a niveles de realidad de cuya existencia los sujetos no tienen conocimiento (De la Garza, 2001). En ese sentido, quedarse en el nivel de la práctica reflexiva es no contemplar que los significados identitarios están situados en el marco de estructuras sociales, culturales e ideológicas que rebasan ampliamente a las prácticas. Además, la intersubjetividad supone un momento dinámico en el que los significados pueden transformarse, negociarse o disputarse, ya sea de manera consensuada, por convencimiento o por imposición. Es decir, no sólo permite la construcción identitaria sino también la resignifica y configura.

c.3) La identidad como internalización de roles

Para el estructural funcionalismo (Parsons, 1988) la identidad surge como resultado de la asimilación de patrones culturales institucionalizados, siendo un elemento fundamental para el equilibrio y el mantenimiento del sistema social. La internalización de normas, valores y creencias de un sistema cultural compartido no solo permite que los individuos creen imágenes de sí mismos y de los demás, sino también que su acción esté orientada en forma consistente con las pautas de integración y cohesión social. En ese sentido, la identidad entendida como personalidad se corresponde funcionalmente con el sistema social y cultural (Parsons, 1988: 22). Cultura, personalidad y sistema social son sistemas interdependientes pero no reducibles el uno al otro. Su articulación explica que los individuos den respuestas semejantes a situaciones similares, siendo éstas coherentes y consistentes con los modos institucionales. No se trata de una inducción simple, sino de una interiorización compleja en la que existe un convencimiento cognitivo, apreciativo y moral de la obligación de aceptar las pautas culturales, logrando con ello un equilibrio entre gratificación y privación del actor. Aunque las tradiciones culturales tienen capacidad de objetivarse y permanecer en diferentes sistemas sociales (se difunden de un sistema social a otro), su eficacia se explica por los sistemas de acción que las actualizan y hacen funcionar. En ese sentido, la identidad tiene un carácter intersubjetivo importante: es en la relación *alter-ego* donde se internalizan las creencias comunes y se construyen identificaciones con las mismas y entre los actores. No obstante, en su concepción los componentes sistémicos priman sobre la acción.

Su propuesta es determinista funcionalista: la identidad se construye de acuerdo a los criterios normativos de un sistema social dado. Aquellas personalidades que se desvían de tales fines (ya sea porque las trasgreden o porque no ha existido una interiorización real y adecuada de las mismas) son consideradas patologías sistémicas. Como crítica, hay que preguntarse qué es lo que en un momento dado delimita las identidades legítimas de las no legítimas, y a través de qué mecanismos (además del convencimiento moral) se logran orientar las personalidades en situaciones dadas. Además, la ruptura con las pautas dominantes puede llevar a identidades no legítimas para el sistema, pero sí para los grupos sociales. Es decir, los sentidos de identificación pueden surgir en reacción a la homogeneización normativa o moral, a partir de la mezcla no necesariamente coherente de códigos de un mismo sistema cultural, o la hibridación de patrones disímiles. Lo interesante es cómo se da esa disputa de legitimidades, a qué conflictos reales responde y qué consecuencias puede tener para la construcción identitaria.

c.4) La identidad como configuración subjetiva

La identidad como *configuración subjetiva* refiere a un sentido de pertenencia colectivo y a la movilización de códigos culturales comunes que permiten a los miembros de un grupo social identificarse entre sí y diferenciarse de otros grupos sociales (De la Garza, 2001a). Esta perspectiva comparte algunas concepciones con las otras corrientes analizadas, como es el entender la identidad como una forma específica de subjetividad construida social e intersubjetivamente, y cuyos significados tienen capacidad de acumulación y objetivación. No obstante, a diferencia de dichos enfoques, la propuesta de configuración reconoce los diferentes niveles de realidad involucrados (de los cuales los sujetos no necesariamente son conscientes) y no se reduce a la dimensión intersubjetiva ni a las prácticas reflexivas. Asimismo, reconoce la posibilidad de que ésta transgreda los patrones de identificación socialmente establecidos. Así planteada, la configuración identitaria se caracteriza por lo siguiente:

i) **Es resultado de la movilización subjetiva de códigos culturales:** esto refiere a la distinción entre cultura y subjetividad que se ha discutido previamente. La identidad como una

forma específica de la subjetividad (ligada a un sentido de pertenencia) se construye de manera activa por los sujetos. No es un reflejo ni de las estructuras económicas ni de la cultura, pero tampoco está abierta a la libre imaginación: hay condicionamientos que presionan ciertas significaciones, aunque los sujetos tienen capacidad para reinventarlas o resignificarlas. Todo este proceso se da en el marco de estructuras de diferentes niveles de realidad e inmediatez, y de interacciones en las que los significados pueden transformarse.

ii) **Es un *proceso situado* donde se articulan aspectos objetivos y subjetivos de diferentes niveles de realidad:** Toda configuración identitaria es concreta y ha sido creada para situaciones concretas, por lo tanto tiene un carácter situacionista. No puede extrapolarse como tal a otras realidades: los significados identitarios adquieren significación en contextos dados. Es decir, no puede pensarse *a priori* sino como resultado de la articulación de elementos objetivos y subjetivos en una situación dada.

iii) **Supone la identificación y diferenciación entre un *nosotros* y un *otros* en situaciones dadas:** la diferencia es la condición de posibilidad de la identidad. Sin los *otros* no hay posibilidad de definirnos a *nosotros* mismos. Toda identidad colectiva supone un agrupamiento de referencia que refuerza una homogeneidad interna y proyecta límites con aquello que resulta extraño. Esta diferenciación se ejerce a través de dos clases de atributos: particularizantes y de pertenencia social, siendo en ambos casos características dinámicas y en permanente construcción (Giménez, 1994). Mientras los primeros refieren a biografías personales e historias de vida, los segundos remiten a la clase social, la etnicidad, las colectividades territorializadas, los grupos de edad y el género. No obstante, los patrones culturales no se reducen a una serie de cualidades reconocibles, también involucran mixturas e hibridaciones que escapan a la clasificación. Puede ser la heterogeneidad la que define (aunque de manera ambigua) los límites entre el *nosotros* y el *ellos*.

iv) **Las identidades se nutren de la memoria colectiva:** La memoria colectiva no es lo mismo que la historia, y sin embargo, es un ejercicio que confronta permanentemente con ella. Antes que recordar datos precisos, la memoria colectiva recuerda los significados que ciertos acontecimientos han tenido para un grupo social dado, pudiendo ser objetivados en el lenguaje, la literatura o el arte, con fines de ser comunicados y narrados a las generaciones futuras. Por

su propio carácter reconstructivo, la memoria colectiva es múltiple: no existe *una* interpretación sobre los acontecimientos pasados, sino diversas dependiendo los grupos que los hayan vivenciado y el sentido que dichos acontecimientos hayan tenido. En ese sentido la memoria tiene un papel activo en la construcción de la realidad social: no se limita a recordar o reproducir el pasado, sino selecciona y configura los hechos pasados a partir de la significación que han tenido para los sujetos (Giménez, 1994). Las tradiciones también pueden tener un papel fundante en la conformación de identidades colectivas. Hobsbawm (1982) plantea que éstas conforman el imaginario social desde donde la realidad cobra sentido y es susceptible de identificación para sus miembros. Están vinculadas con esquemas de interpretación socialmente compartidos, prácticas y modos de vida que repercuten en la construcción identitaria. También los rituales son productores de diferencias y reconocimientos identitarios, tanto en el plano individual como colectivo. Estos elementos (memorias colectivas, tradiciones y rituales) pueden detonar identificaciones entre grupos sociales, ya sea porque activen sentidos dormidos o movilicen saberes y experiencias acumulados que trastocan las formas rutinarias de dar sentido. Es decir, la identidad como construcción social e histórica tiene una estabilidad (a través de la memoria y la narración) que sin embargo está abierta a la reconstrucción permanente: no constituye un dato fijo ni está nítidamente delimitada. Es un *acontecimiento* con mayor o menor intensidad y duración en el tiempo.

v) **Está compuesta de elementos no necesariamente homogéneos ni coherentes:** La identidad es una red densa de significaciones en la que pueden haber algunos más consolidados y estables y otros más débiles y fragmentados. La relación puede ser de diferentes intensidades, ya sea porque sean producto de la acumulación histórica, porque se hayan fortalecido en el tiempo, o porque un acontecimiento inesperado logró que éstos se solidificaran y tuvieran mayor o menor consistencia. No es cierto que a mayor uniformidad cultural mayor consistencia identitaria, aunque tampoco se puede pensar que ésta se nutre de puras heterogeneidades. Ninguno de estos aspectos se da de manera pura en la realidad, ni los sujetos los movilizan de manera uniforme, más bien hay que analizar en situaciones concretas el modo específico en que estos códigos se articulan y los sentidos identitarios que despiertan. Pensar la identidad

como configuración supone también tratar a las estructuras e interacciones como configuraciones.

vi) **El proceso identitario está atravesado por relaciones de poder:** la identidad se construye siempre en contextos de conflicto (latentes o manifiestos) entre grupos y clases sociales. La incidencia de éstos puede ser diversa: ya sean el elemento central que desencadena la identificación, que intervengan como un condicionante más, o que estén presentes en forma latente y no logren manifestarse como tales. Ello no significa que no incidan: puede que ser que conflictos que no hayan logrado aún cristalizarse en disputas concretas tengan mayor potencialidad de condicionar la construcción identitaria que los que sí se hayan visibilizado. Es decir, el proceso está sujeto a relaciones de poder que interpelan generando resignificaciones a los sentidos identitarios.

vii) **No están determinadas ni son totalmente contingentes:** las identidades no están determinadas ni por necesidades históricas ni por trayectorias inevitables. Son resultado de mediaciones que no pueden anticiparse, aunque en cada situación concreta existen predisposiciones. Es decir, no toda significación es posible en cualquier situación dada: los elementos que nutren la identidad no son un reflejo sistémico pero tampoco están del todo dispersos, hay estructuras que los delimitan y constriñen. Reconstruir el proceso identitario implica siempre reconstruirlo como situación concreta, reconociendo en su especificidad la articulación de estructuras, acciones y códigos involucrados.

Planteado de este modo, las identidades no se reducen a ser un resultado de la interacción, como tampoco un producto de la subjetividad impenetrable por alojarse en la conciencia. Mucho menos una personalidad adquirida por la internalización pasiva de normas sociales. Como configuraciones subjetivas, éstas surgen de procesos de asignación de sentido que se dan al calor de las prácticas (y la interacción con los *otros* con quienes se da un proceso de identificación y diferenciación), aunque las exceden. Es decir, hay órdenes de realidad no reconocibles para los sujetos que también condicionan el modo en que se crean sentidos de pertenencia en situaciones dadas, sean estructuras objetivas o subjetivas. Por otro lado, si bien dichos sentidos residen en la conciencia, éstos se manifiestan y reproducen a través de prácticas concretas susceptibles de ser interpretadas. Finalmente, como proceso subjetivo, las

identidades no necesariamente suponen reproducción de lo dado, por el contrario pueden darse transgresiones con las normas y sentidos de pertenencia hegemónicos en un contexto dado. Asimismo, éstos pueden resultar de elementos contradictorios. El estudio de las identidades colectivas es clave en nuestro análisis ya que éstas pueden tener un papel fundamental en la articulación de voluntades y acciones, y por lo tanto en la posibilidad de conformación de sujetos colectivos. No obstante, no son suficientes por sí mismas para la conformación de un movimiento social. Si bien la identificación de un *nosotros* y un *ellos* en torno a un conflicto dado abre puertas a la acción, y a su vez ésta otorga visibilidad a la trama conflictiva (Cabral e Ibañez, 2008), no existe una relación mecánica entre ambas. Entre ellas media la construcción de una decisión y una voluntad colectiva que supone la identificación de demandas y proyectos comunes, la lectura e interpretación de coyunturas políticas, y la construcción de decisiones, deseos y disposiciones a la acción (De la Garza, 1992; Retamozo, 2006).

En el próximo capítulo presentamos la perspectiva metodológica utilizada en esta investigación en concordancia con el enfoque teórico ya expuesto. En ese sentido tienen relevancia las discusiones de orden teórico planteadas aquí: el interés ha sido encontrar herramientas conceptuales que nos permitan acercarnos a nuestro objeto de estudio en sus múltiples determinaciones. En el capítulo siguiente nos abocamos a la reflexión epistemológica y la búsqueda de mediaciones para que dicha aprehensión sea posible.

Capítulo II:

PERSPECTIVA METODOLÓGICA

En el presente capítulo exponemos la perspectiva metodológica que hemos adoptado en esta investigación. Comenzamos discutiendo los fundamentos epistemológicos de nuestra elección, para luego exponer el diseño de la estrategia y el modo en que la pusimos en juego a lo largo de la investigación. El objetivo es esclarecer los supuestos de realidad de los que partimos al momento de abordar nuestro objeto de estudio y la forma en que diseñamos una estrategia coherente con el planteamiento teórico. En un documento Anexo describimos el trabajo de campo realizado y exponemos algunas reflexiones en torno a nuestra vivencia investigativa.

2.1 La perspectiva configuracionista y su fundamentación epistemológica

En esta investigación retomamos la perspectiva configuracionista de Enrique De la Garza (1998 y 2012a). Tomamos este enfoque porque la conformación de identidades y acciones colectivas no puede ser reducido a un problema de verificación empirista (en sentido positivista), ni de interpretación de significados en sí mismos. Toda realidad laboral es una

situación concreta situada social e históricamente que se encuentra en continuo movimiento y se reconstruye permanentemente a partir de las praxis de los sujetos. Praxis que pueden darle direccionalidad y sentido a dicha realidad más allá de los condicionantes estructurales (Marx, 2002; Kosík, 1967; Zemelman, 1987; De la Garza, 1998). La adopción de este enfoque nos llevó a debatir con otras corrientes influyentes dentro de la teoría social, como son el positivismo, el marxismo y la hermenéutica en sentido amplio (hermenéutica, fenomenología, constructivismo e interaccionismo). En este apartado fundamentamos el por qué de nuestra elección metodológica tomando como ejes problemáticos la concepción de la realidad y del dato, el método, y los criterios de verdad y validación que se proponen cada uno de estos enfoques.

a) El Positivismo

El positivismo surge a fines del siglo XIX con autores como Comte y Saint Simon en sociología, teniendo su desarrollo más amplio a principios del siglo XX en el terreno epistemológico con el Círculo de Viena, el Círculo de Berlín y la Escuela de Oxford (Schuster, 2002: 34). Ha predominado en las ciencias naturales y sociales a lo largo del siglo XX, y ha sido considerado el único método científico, destacándose por la combinación de intereses empiristas y logicistas en un intento de unificación de las ciencias (De la Garza, 1998). Recupera los antecedentes de la escuela empirista clásica inglesa del siglo XVII y XVIII (Locke, Hume y Berkeley), cuya preocupación central es el problema del conocimiento del mundo real. Éste es considerado como algo externo e independiente del sujeto, y susceptible de ser captado a través de los sentidos: son las impresiones sensoriales las que se procesan en la mente tomando la forma de ideas o conceptos. Ello supone una confrontación con la concepción cartesiana del conocimiento, ya que se considera que no hay ideas innatas en la mente, éstas son siempre un producto y una reelaboración reflexiva de las experiencias sensibles con el mundo externo (Hugues y Sharrock, 1999: 110). Es decir, todo pensamiento surge de una abstracción de la experiencia y por lo tanto, ésta última es la base y el fundamento de todo conocimiento. Ahora bien, este planteo va a ser complejizado: la captación sensorial de cualquier objeto no se da de manera pura ni directa, sino que supone una reflexión por parte del sujeto que está mediada por el lenguaje, no pudiendo existir un proceso de percepción y captación de lo real a modo de *tabula rasa* (De la Garza, 1998, Hugues y Sharrock, 1999). Las implicaciones para la metodología de la ciencia son

significativas, aunque el positivismo de la época no necesariamente las haya adoptado. Entre las más importantes: a) el conocimiento de un objeto no es (ni puede ser) una fiel copia del mismo, ya que la realidad externa no coincide con lo que es captado por el sujeto, b) la experiencia sensible es la base sobre la que se erige el conocimiento científico, pero éste no se reduce a la experiencia, c) el acto de conocimiento conlleva aspectos subjetivos ineludible, d) las sensaciones no existen sino en la mente donde se alojan, es decir el objeto no existe sin el sujeto que lo concibe. Esto último, que será planteado por Berkeley (citado en De la Garza, 1998), cuestiona la idea de que el principio de la experiencia sensorial pueda constituirse en el fundamento del conocimiento, generando que el positivismo finalmente se refugie en el ámbito de la lógica.

Este problema fue evadido por el positivismo sociológico de Augusto Comte y Emilio Durkheim. Para ellos, las ciencias sociales merecen un tratamiento similar al de las naturales, obviando en ambos casos el problema de la mediación subjetiva y considerando que sus objetos tienen una existencia fáctica que no sólo es incuestionable, sino sujeta a leyes universales. Desde esta perspectiva, la realidad es *una cosa que está allí* y se impone como realidad evidente, estando exenta de cualquier tipo de mediación social, cultural e ideológica. Según esto, la ciencia debe captar las regularidades de los fenómenos empíricos y traducirlas a un lenguaje observacional que sea neutral en términos teóricos, es decir, una descripción de los objetos fiel a los hechos reales y susceptible de ser verificada empíricamente (Hugues y Sharrock, 1999). A partir de Comte se plantea con mayor fuerza la necesidad de distinguir entre ciencia y metafísica, y nace la preocupación por la delimitación de un método científico para el conocimiento de los fenómenos naturales y sociales (De la Garza, 1998). Sin embargo, esta preocupación ha sido una discusión larga y compleja que excedió al positivismo comtiano, y en la que estuvieron involucrados (en el siglo XX) tanto el Círculo de Viena como Karl Popper. Como resultado, lo que hoy se conoce como método de la ciencia positivista es el hipotético deductivo: parte de la teoría para de ella deducir hipótesis teóricas de las que surgen suposiciones empíricas que son puestas a prueba por medio de la observación, para establecer con ello su verdad o falsedad. Es decir, se trata de un método que parte de la teoría a los datos. Éste no fue el método con el que se originó la ciencia

moderna, sino el que resultó de las discusiones internas al positivismo que se dieron a comienzos y mediados del siglo XX.

Uno de los puntos centrales del debate fue planteado en los años 20' por el denominado Círculo de Viena o Escuela del empirismo lógico. Su principal aporte es el reconocimiento de dos tipos de lenguaje científico: uno teórico (compuesto por proposiciones tautológicas no demostrables empíricamente) y otro observacional (formado por enunciados fácticos verificables por la experiencia). Con esta distinción se aportó a pensar el problema del dato, aunque en términos del método generó problemas que la lógica no pudo resolver. Por un lado, se reconoció que estos dos lenguajes no podían ser traducidos entre sí en todas las situaciones (De la Garza, 1998: 14). Por otro, la existencia de enunciados teóricos no observacionales puso en duda que el conocimiento dependiera solo de la prueba fáctica y los eximió de prueba empírica alguna (Echeverría, 2003). Como resultado se reconoció que las proposiciones no pueden ser confrontadas con hechos sino sólo con otras proposiciones; por tanto, lo que se induce o deduce no son relaciones empíricas sino lógicas, siendo tal logicismo el que hizo entrar en crisis al método. La verificación ya no se podía sostener ni en el plano de lo empírico ni de lo lógico (De la Garza, 1998: 15). Una de las alternativas que se dio dentro del positivismo fue una lógica inductiva de base probabilística, reconociendo que no todas iban a poder ser verificadas empíricamente pero que en algunos casos era posible que sí lo fueran. Entonces se propuso hacer confirmaciones parciales de los hechos y pensar en grados de corroboración de una teoría (Reichenbach, citado en Popper, 1958: 29). Sin embargo, la lógica de la inducción no pudo sostenerse porque no es posible inferir enunciados universales de los singulares, ya que siempre puede suceder que un caso refute los anteriores. En ese sentido, la posibilidad de verificación de proposiciones universales quedó anulada (Popper, 1958: 29). Criticando el método inductivo, Popper propone la contrastación de las teorías en base a la verdad o falsedad de sus enunciados científicos. Así, la falsabilidad de las mismas (y no la verificación) se convirtió en el criterio de demarcación de la ciencia. De esto se deriva que un enunciado científico es aquel que es susceptible de ser contrastado y falseado, aunque puedan existir diferentes grados de contrastabilidad. Con ello se rompe con la idea empirista de correspondencia de la teoría con la realidad, a la vez que se reconoce que la metafísica puede también hacer aportaciones a la ciencia y no es desechable por sí misma. A partir de los años 50 y 60's, surgieron otros enfoques que señalan la imposibilidad de

justificar lógicamente el propio método científico (Putnam, citado en Echeverría, 2003). Además, el pensamiento de Thomas Kuhn acerca del progreso no lineal de las teorías científicas, abrió nuevos campos de discusión donde el problema de la lógica fue secundario y se retomaron nuevas prioridades y énfasis en el debate. El análisis de las comunidades científicas, la existencia de paradigmas, la crítica a la neutralidad de los enunciados, la inconmensurabilidad del lenguaje, y fundamentalmente la idea de que el campo de la ciencia está atravesado por relaciones de poder (Kuhn, 1971). A partir de ello, proliferan corrientes teórico-metodológicas que ya no solo se preocupan por la estructura lógica de las teorías, sino por el proceso de construcción del conocimiento. Se acepta que las teorías ya no se validan sólo por su correspondencia con un conjunto de datos reales, sino que otros aspectos extra lógicos influyen, como son los acuerdos o disputas entre comunidades científicas y la imposición de paradigmas teóricos. De ese modo se cuestiona la capacidad de la lógica de explicar y comprender los procesos científicos, la confianza en la experiencia como la razón objetiva de la verdad científica, y la concepción lógica del progreso científico (Schuster, 2002: 34). Es decir, con Kuhn se abre un nuevo campo de discusión en torno a la ciencia que sitúa la crítica al positivismo en otro ámbito: los paradigmas adquieren legitimidad no solo por su rigor interno sino por relaciones de fuerzas que los tornan válidos o no en comunidades científicas dadas.

Desde la perspectiva adoptada, destacamos los siguientes aportes y limitaciones del positivismo:

- a) Reconoce la existencia de una realidad externa independiente del sujeto, aunque no da cuenta de la importancia que tiene el sujeto en la construcción de dicha realidad.

- b) Su concepción del dato empírico es problemática. En su versión fisicalista reconoce como empírico a todo aquello que pueda ser reducido a una propiedad física observable y sensible, limitando el mundo interno de los sujetos a sus conductas manifiestas. Sin embargo, hay campos de la subjetividad que no pueden reducirse a manifestaciones conductuales y no tienen por qué excluirse como objetos susceptibles de ser analizados científicamente, ya sean conocimientos, significados, vivencias, experiencias emotivas, creencias colectivas, convicciones morales y religiosas, etc. En el caso del empirismo lógico, su conceptualización

de dos niveles del lenguaje no resuelve este problema, ya que proposiciones teóricas relativas a los significados de la acción no solo no tienen referente empírico comprobable sino tampoco un carácter formal y tautológico, quedando excluidos como tales del objeto de la ciencia.

c) La crítica positivista a la inducción es interesante porque cuestiona el empirismo ingenuo de creer que la realidad habla por sí misma, reconociendo que es la teoría la que busca al dato para contrastarlo con ella. El problema es que esta contrastación se piense de manera deductiva y no se dé lugar a otras formas de razonamiento que no busquen deducir ni predecir. El uso reconstructivo que plantean Zemelman y De la Garza, propone la posibilidad de creación de teoría a partir de la investigación. Aunque no lo hace de la misma manera que las teorías inductivas, ya que se acepta que el punto de partida es empírico pero también teórico, y que no toda la teoría emerge de los datos, o al menos no lo hace en un mismo momento y para los mismos fines. Es decir, en cualquier investigación se puede recuperar teoría que no necesariamente ha sido creada para un objeto similar, y sin embargo, no por ello deja de ser útil como referencia para el acercamiento al mismo. Con ello se reconoce que el uso de la teoría acumulada es válido e inevitable, aunque no se pretende que los hechos empíricos se deduzcan de los presupuestos teóricos, ni que tengan que forzarse a una adecuación a los mismos. El uso de las teorías tendría que verse sólo como una guía para el acercamiento al objeto, un disparador que permite situarlo dentro de un contexto estructural y de significación más amplio, aunque sin que ello suponga una adecuación de éste a la teoría.

d) Plantea la neutralidad teórica y valorativa, sin embargo en la investigación no sólo se parte de preferencias valorativas sino también se utilizan teorías que no han sido resultado de la inferencia empírica ni lógica. El problema es creer que anulan la objetividad: la neutralidad valorativa no es posible en la investigación científica y ello no impide la construcción de un conocimiento objetivo. Es decir, no existe la ciencia sin presupuestos valorativos, pero no invalida la existencia de un método científico objetivo. La objetividad no tiene que ver con la presencia o no de lo subjetivo en la investigación, sino con el ejercicio de una *vigilancia epistemológica* en cada uno de los momentos del método (Bourdieu y Passeron, 2008).

b) El campo hermenéutico

Considerando a la hermenéutica como una perspectiva preocupada por el problema de la comprensión e interpretación (Leyva, 2012), se reconocen diferentes líneas teóricas dentro de la misma con posicionamientos diversos respecto al método. Una primer perspectiva es la corriente historicista de Wilhelm Dilthey (cuyos antecedentes se encuentran en la obra de Daniel Ernst Schleiermacher), quien reconoce que las ciencias sociales (ciencias del espíritu) requieren de un método comprensivo de tipo endopático, existiendo en este caso una preocupación explícita por tal método. En otra postura extremista se encuentra la corriente ontológica de Martin Heidegger y George Hans Gadamer, quienes consideran al pensamiento hermenéutico como una forma de ser y estar en el mundo, sin preguntarse por el problema estrictamente metodológico de cómo lograr interpretaciones válidas desde el punto de vista científico. Otra corriente hermenéutica influenciada por ambas es la que ha emergido con el pensamiento de Paul Ricoeur, quien se ha preocupado por los criterios de validación de las interpretaciones y las características de un método propiamente hermenéutico. Habermas recupera posteriormente estas discusiones con su necesidad de establecer criterios racionales y críticos para la validez de las interpretaciones. Pero si consideramos al campo hermenéutico en sentido amplio, también debemos incorporar dentro de éste a corrientes de la teoría social preocupadas por la comprensión de los significados de la acción. Como son la fenomenología social de Alfred Schütz, el interaccionismo simbólico de Mead, Blumer y Goffman, la etnometodología de Harold Garfinkel, y la antropología interpretativa de Clifford Geertz. Su objetivo es la comprensión de los significados construidos por los sujetos, aunque hay diferencias en la concepción de realidad de la que parten y en sus criterios metodológicos.

b.1) Las tradiciones hermenéuticas: Dilthey, Gadamer y Ricoeur

El giro hermenéutico de las Ciencias Sociales en la década de los 80's, ha tenido como antecedente importante el pensamiento historicista desarrollado por Wilhelm Dilthey (1944). El autor establece criterios teóricos y metodológicos de demarcación de las *ciencias de la naturaleza* y *ciencias del espíritu*, y discute las condiciones epistemológicas para alcanzar un conocimiento sólido de las experiencias sociales e históricas. Mientras las primeras se caracterizan por un objeto físico ya dado (independiente de la acción humana) y cuyo conocimiento se alcanza a partir del establecimiento de conexiones causales con pretensión

de validez; las segundas tienen su objeto en la realidad histórico social y su conocimiento es posible por medio de la objetivación de la vida y la comprensión significativa del mundo espiritual (Dilthey, 1944: 176). En este último caso, lo humano es cognoscible en la medida en que se *viven* estados humanos, en que se *expresan* manifestaciones de vida y en que estas expresiones son *comprendidas*. Para acceder a un saber objetivo, Dilthey plantea conocer la vida psíquica de los individuos a partir de los motivos de sus acciones (Dilthey, 1944: 337). El método que se propone es de carácter endopático: revivir la experiencia propia y de los otros a través de la producción biográfica y autobiográfica, para así captar e interpretar las que han sido significativas para un sujeto en su trayectoria de vida. La comprensión de los motivos de la acción se sitúa para Dilthey en un plano más amplio que lo individual, ya que si bien estas vivencias son singulares están articuladas con el espíritu objetivo de una época dada. Su comprensión requiere tener en cuenta no sólo el pasado sino también el horizonte de expectativas futuras que le dan sentido al presente. Es decir, la hermenéutica es una técnica cuyos métodos y reglas permiten una comprensión objetiva del mundo histórico-social (Dilthey, 1944: 242).

Hans-Georg Gadamer (1960) profundiza el “giro lingüístico” desde un punto de vista ontológico que reconoce la lingüisticidad de toda experiencia humana: el lenguaje como forma de ser, estar e interactuar en el mundo (Gadamer, 1977: 531). Con ello no sólo se reduce la realidad al lenguaje sino también se traslada el problema de la interpretación hermenéutica a un nivel ontológico alejado de discusiones de orden metodológico. Es decir, aunque Gadamer sí plantea el problema de la comprensión de textos escritos, no profundiza en los procedimientos para lograr interpretaciones científicamente válidas. La comprensión no es entendida como metodología o forma de conocimiento, sino como expresión humana (Lulo, 2002: 185). Para el autor, existen múltiples interpretaciones acerca de un mismo objeto (Gadamer, 1977: 481), ya que éstas varían en función de la distancia temporal que separa al texto (o la práctica) del intérprete, pero también de la tradición histórica (y los prejuicios) a la que esté arraigada. Es un proceso infinito y abierto a permanentes miradas, no pudiendo establecerse un criterio científico de verdad acerca de dichas interpretaciones ni un método acorde a dicho criterio. Aunque es posible establecer una distancia temporal con el objeto que permita que el intérprete se aleje de los intereses más inmediatos, no se reconocen

criterios de validación más rigurosos. Lo que subyace en el fondo es un interés por el establecimiento de consensos relativos a la tradición (Lulo, 2002: 193), y un abandono de toda preocupación crítica epistemológica por asegurar la objetividad del conocimiento.

El peso preponderante que Gadamer asigna a la tradición es cuestionado por Habermas (1970), quien critica la valoración positiva de los prejuicios y reconoce que en la legitimación de verdades científicas también se ponen en juego intereses y relaciones de poder. Por lo tanto los criterios que establezcan la validez de cada una de las diferentes interpretaciones deben provenir de una racionalidad crítica. Además, al considerar al lenguaje por encima de la materialidad de los procesos políticos, económicos y sociales, se olvida el contexto en el que se da el discurso, texto, o práctica y que es condición de posibilidad de su lectura e interpretación (Lulo, 2002: 216). Así se hipostasía al lenguaje por encima de la realidad opacando la importancia de condicionamientos objetivos en la conformación de los plexos lingüísticos. Tampoco existe un interés por establecer criterios racionales críticos para desentrañar, dentro de una tradición dada, los prejuicios que pueden ser validados por la ciencia y los que no. El criterio del distanciamiento temporal -aunado al de tradición- no dice nada acerca del juego de poder, negociaciones e imposiciones implícitas en el proceso de interpretación. Ricoeur también plantea un criterio de distanciamiento del objeto, aunque reivindica el “ejercicio de sospecha” contra la tradición. Desplaza la discusión hermenéutica al ámbito de la epistemología: su interés es dar cuenta de las reglas interpretativas que permiten descifrar los sentidos ocultos detrás de los textos o prácticas, y que pueden haber sido distorsionados por cuestiones ideológicas, relaciones de poder, o por el propio inconsciente, convirtiéndose la interpretación en un ejercicio de sospecha (Ricoeur, 1970: 11 y 20). Esta labor se lleva a cabo con un método comprensivo-explicativo: la comprensión devela el sentido (y el doble sentido oculto) del texto o discurso, y la explicación evalúa críticamente las múltiples interpretaciones en función de las argumentaciones esbozadas. Es decir, aún reconociendo que toda expresión suscita múltiples interpretaciones en conflicto, su propuesta plantea la posibilidad de discernir el criterio de verdad a través de un distanciamiento del objeto que no legitima la tradición sino la confronta con una explicación crítica y racional (Lulo, 2002: 205).

b.2) Interaccionismo simbólico, etnometodología, fenomenología y constructivismo

Aun cuando el positivismo haya predominado en las Ciencias Sociales hasta la década de los 80', no fue el único paradigma existente. Desde los años 30' emergen perspectivas sociológicas que enfatizan en la comprensión de los significados de la acción social como alternativa a la explicación causal heredada del positivismo. El interaccionismo simbólico de Blumer, Mead y Goffman, la etnometodología de Garfinkel, la fenomenología de Schütz y el constructivismo social de Berger y Luckmann son algunas de estas corrientes. En general rechazan los postulados deterministas y estructuralistas y buscan nuevos referentes teóricos y metodológicos que permitan captar los aspectos subjetivos de la acción social, colocando a la interpretación y comprensión de los significados en el centro del análisis (Lulo, 2002). Tienen como antecedente fundamental el pensamiento de Max Weber, quien reconoce que el objeto de las ciencias sociales es la acción social significativa. En ellas los fenómenos no son deducibles ni predecibles en términos de explicación causal, sino son conexiones de sentido que para ser explicadas requieren de un método comprensivo que permita interpretar sus significados de una forma objetivamente válida. El criterio para lograr la objetividad es la diferenciación entre juicios de valor y juicios de hecho –saber empírico-, en la investigación científica (Weber, 1984: 129). Aun cuando los juicios de valor están presentes en la construcción del objeto y el conocimiento es siempre particular, limitado y unilateral, esto no implica que los resultados de la investigación sean subjetivos, en el sentido de que sean válidos para unos y no para otros (Weber, 1984: 123 y 155). Aunque cabe discutir que los valores no puedan ser garantía de legitimidad del conocimiento científico, su planteo demuestra que es posible un análisis objetivo de los significados de la acción social. Es decir, dicho estudio no tiene por qué asociarse con perspectivas subjetivistas, aunque la mayoría de las corrientes que siguieron su pensamiento sí redujeron la realidad a los significados, y promovieron un tratamiento subjetivista (De la Garza, 2012a).

Para el interaccionismo simbólico (Mead, Blumer y Goffman), los significados se construyen en intersubjetividad, son sociales y residen en el acto mismo. Su análisis debe explorar cómo los significados son creados, atribuidos y resignificados en la propia interacción. Por otro lado, la etnometodología (Garfinkel) reconoce cómo aún cuando los actores estén inmersos en roles establecidos, reflexionan su situación, reconocen las reglas sociales, y actúan negociadamente en base a su capacidad reflexiva. Ello implica analizar las formas en que las personas razonan cotidianamente e interpretan su propia situación, las que son siempre

indexales, como lo es el uso del lenguaje. Esto puede hacerse a través del método documental de interpretación (falso terapeuta), el análisis conversacional y los experimentos de ruptura y de resolución de conflictos; suponiendo todos la no intromisión y neutralidad del investigador. El problema es hasta qué punto los sujetos tienen conocimiento de procesos sociales más amplios que escapan a sus prácticas, y cómo se valida en términos científicos un análisis reducido únicamente a lo consciente. Desde otra perspectiva, la fenomenología de Schütz (1972) pone el acento en la comprensión de los significados subjetivos de la acción social, los que son individuales y residen en la conciencia interna. Ahora bien, se accede a ellos a través de significados objetivos que son sociales y permiten la comunicación intersubjetiva, aunque se trata siempre de un acceso parcial y limitado, ya que sólo el sujeto viviente puede comprender en su profundidad el significado subjetivo de sus vivencias. Esta distinción abre una brecha para pensar significados que trascienden la individualidad de los sujetos, y que son susceptibles de ser conocidos públicamente. En términos metodológicos, Schütz reivindica como desafío la producción de conocimiento objetivo acerca de dichos procesos intersubjetivos. Ello se logra por una *doble hermenéutica* en la que el cientista social interpreta los significados que el actor le atribuye a sus acciones (primer grado), e interpreta científicamente aquellos procesos interpretativos (segundo orden). El requisito es partir de la neutralidad valorativa “*des-ideologizando*” el campo de la ciencia social de todo juicio axiológico y moral acerca de los objetos en cuestión (Soldano, 2002: 83). A su vez, la validez estaría condicionada por el cumplimiento de cuatro requisitos fundamentales: coherencia lógica, interpretación subjetiva, adecuación de estas construcciones con las de las experiencias de sentido común de la realidad social, y tipificaciones (Dreher, 2012). El problema de fondo es que sólo se reconoce como válido aquel ámbito finito de sentido que es reconocido por los sujetos como significativo (Schütz, 1995: 215). Con ello se niega la importancia de estructuras y objetivaciones de tipo económico, cultural, políticas y sociales en la delimitación de los horizontes de significación viables. Por ello, algunos autores plantean que su propuesta podría estar cercana al individualismo metodológico (Soldano, 2002: 60). La propuesta de Schütz fue recuperada por el constructivismo social de Berger y Luckmann, quienes también plantean el ejercicio de una doble hermenéutica. El análisis debe reconocer las estructuras significativas del mundo de la vida cotidiana aunque vinculándolas con condicionamientos estructurales y relaciones de poder. A pesar de las críticas a esta

vertiente (su subjetivismo, la poca importancia que le da al lenguaje y el postulado de neutralidad valorativa como condición de posibilidad del conocimiento), reconoce la objetivación e institucionalización de las prácticas, lo que es interesante para pensar otros niveles más allá de las interacciones cotidianas. Además, entre sus aportes destacan la idea de historicidad y temporalidad de toda práctica, la concepción de la realidad como una construcción dinámica que depende de los sujetos y la negación de toda ley positivista que pretenda universalidad (Retamozo, 2011). Aunque desde miradas diferentes, las propuestas de Clifford Geertz (1987) y Robert Darnton (2009) también proponen una doble hermenéutica: la interpretación de las tramas simbólicas construidas e interpretadas por los sujetos en interacción, incluyendo estructuras no necesariamente conscientes. En ambos casos se trata de perspectivas con un interés por el problema del discernimiento de un método interpretativo que reconozca la validez de las mismas, y donde la labor del investigador no se reduce a ser descriptiva sino reconstructiva.

De estas perspectivas, destacamos los siguientes aspectos:

a) Los objetos de las Ciencias Sociales están permeados por la historia (Dilthey, Gadamer), atravesados y constituidos *en y por* el lenguaje (Gadamer), y estructurados simbólicamente (Schütz, Habermas, Giddens). Sus características tornan inevitable el problema de la doble hermenéutica. No obstante, esto no significa que el método interpretativo sea el único válido y que haya que desechar la explicación causal. Todo objeto es susceptible de ser analizado de ambas formas: los significados pueden ser analizados causalmente, y ello no excluye que también se los estudie en forma comprensiva.

b) Los objetos se caracterizan por componentes no observables empíricamente, manifestados en muchos casos como “objetos textuales” (Lulo, 2002: 183). El campo de lo subjetivo es amplio y heterogéneo abarcando conocimientos, creencias, legitimidades, sentimientos y estados mentales que no necesariamente se manifiestan en las conductas y expresiones físicas. Pero que no sea captado por los sentidos no significa que no sea empírico y no pueda ser objeto de la ciencia. Esta discusión ha suscitado debates con el positivismo pero también entre las diferentes corrientes hermenéuticas, planteándose como problema qué abarca el

campo de los significados y en qué nivel de la realidad se sitúan, y cómo se los puede captar y analizar.

c) Existe una tendencia generalizada a pensar que no existe una realidad externa y objetiva independientemente del sujeto, ni al margen de la conciencia. No obstante, los distintos autores manejan supuestos de realidad divergentes según el peso que se le dé a lo objetivo y subjetivo. Para Schütz, la realidad supone la existencia de estructuras objetivas aunque acotadas al mundo de la vida. Según Dilthey existen objetivaciones cristalizadas en el “espíritu de la época”, o condicionamientos ideológicos y relaciones de poder como lo dicen Ricoeur y Habermas. Mientras Berger y Luckmann ven que las prácticas cristalizan en instituciones, en Mead la realidad se reduce a las interacciones en un nivel micro, y en el caso extremo de Gadamer ésta se reduce al lenguaje. Es decir, no se puede generalizar que estas corrientes han abandonado por completo la importancia de los aspectos objetivos en la explicación de la realidad social, ya que hay diferencias importantes entre las mismas. Sin embargo, en todas el sujeto se encuentra en un lugar central dentro de la estrategia de conocimiento.

d) No sólo se reivindica al sujeto-actor sino también al sujeto-cognoscente, rechazando cualquier criterio de verdad sustentado en la correspondencia con la realidad empírica. Sin embargo, en algunos casos se plantea la neutralidad valorativa como condición de posibilidad de una doble hermenéutica válida desde el punto de vista científico. Es decir, se reconoce que un método comprensivo no tiene necesariamente que caer en un relativismo interpretativo, sino que es posible pensar en un criterio de objetividad para la comprensión de los significados.

c) El Marxismo

La preocupación por el método en el ámbito del marxismo ha sido diversa según las diferentes corrientes y los distintos momentos históricos. Como señala De la Garza, Marx no plantea un método de investigación acabado, sino establece criterios metodológicos generales como guías para la investigación concreta (De la Garza, 1998: 27) que rompen en términos epistemológicos con el positivismo. Sin embargo, este método será obviado por las corrientes de principios de siglo XX (Bernstein, Kautsky) que siguiendo a Comte ven al

marxismo como una ciencia positiva (perspectiva que fue sostenida por el régimen estalinista y tuvo gran influencia a lo largo del siglo XX). No obstante, en los años 30' con Gramsci y Lukács surgió otra vertiente dentro del marxismo que recupera el papel de los sujetos como hacedores de la historia y constructores del conocimiento. Otros planteos respecto al método provinieron de la corriente estructuralista de Louis Althusser en la década de los 60's, para quien el marxismo debe entenderse como la "ciencia de la historia", recuperando cierta idea de predicción del positivismo. Estos vaivenes en la reflexión en torno al método denotan que no ha habido univocidad al respecto.

En Marx, las discusiones metodológicas se corresponden con su concepción antipositivista de la realidad. Según De la Garza, pueden encontrarse en Marx tres supuestos de realidad fundamentales (De la Garza, 1998: 28): 1) No está sujeta a leyes universales sino que es dinámica y se encuentra en un continuo movimiento, no sólo por el desarrollo de las fuerzas productivas sino también por las praxis de los sujetos; 2) No se reduce a lo empírico y está estructurada en diferentes niveles, algunos esenciales y otros más superficiales dependiendo del objeto y momento histórico; 3) Los sujetos tienen un papel fundamental en la definición de los procesos históricos. Las praxis no son reflejos mecánicos de leyes objetivas, tienen autonomía relativa en el sentido que no están determinadas por las estructuras económicas, aunque tampoco son voluntarias e independientes de éstas. Por ello se considera que la realidad se define por la articulación de lo objetivo y lo subjetivo, y que el futuro no está predeterminado sino depende de esta articulación dinámica y en constante transformación. Para analizarla, Marx propone el método del concreto-abstracto-concreto. Parte de la realidad concreta y a través de mediaciones va de lo más simple (abstracto) a lo concreto en el pensamiento: lo primero que se obtiene de un objeto real son representaciones caóticas que se van especificando hasta llegar analíticamente a conceptos cada vez más simples, y de ahí a reconstruir la totalidad concreta en la riqueza de sus múltiples determinaciones (Marx, 2002: 22). Es decir, el proceso de conocimiento es un proceso de abstracción en el pensamiento que es necesario para reconstruir el objeto en sus especificaciones concretas. Construir conocimiento supone siempre ir de lo general a lo particular y específico del objeto. En este tránsito se reconocen dos momentos: investigación (de la representación plena a una determinación abstracta) y exposición (de las determinaciones abstractas a lo concreto en el

pensamiento). El primero supone la desintegración de las intuiciones a través de categorías abstractas con un carácter histórico determinado, ya sea porque reproducen las relaciones reales bajo la forma del pensamiento concreto o porque tienen validez únicamente para las condiciones en las que surgen (Marx, 2002: 26). Es decir, lo abstracto no significa necesariamente que se esté alejando de lo concreto: es el método necesario para apropiarse de lo concreto en el pensamiento. El segundo momento es el que permite la reconstrucción teórica del objeto, va de las categorías abstractas a lo concreto pensado: es la reconstrucción de la totalidad concreta en el plano del pensamiento. En ese sentido, la explicación de una realidad concreta supone desentrañar lo que tiene de específico y singular, y en lo que se diferencia de otras realidades. Por tratarse justamente de la reconstrucción de objetos concretos, las características del método van a ser diferentes dependiendo el objeto del que se trate: hechos o acontecimientos históricos, procesos, lógicas estructurales o las propias teorías (De la Garza, 1998). Es diferente porque lo que se articula es distinto. A su vez, los elementos necesarios y significativos en cada situación dependen del objeto. Descubrirlos es fundamental para poder reconstruir la totalidad concreta.

Esta propuesta de Marx fue negada por las corrientes marxistas de principios de siglo XX. Para autores como Bernstein y Kautsky la realidad está sujeta a leyes universales, siendo tarea de la ciencia el explicar y predecir cómo la dinámica de las fuerzas productivas transforma los ordenamientos superestructurales. En términos teóricos ello se traduce en el materialismo histórico y a nivel metodológico en la dialéctica base/superestructura. En la base de este método se encuentra una concepción del dato que reduce éste a la realidad objetiva regida por leyes universales y sin ningún tipo de mediación del sujeto. Con ello se niega la concepción de realidad de Marx y la idea de que ésta no se reduce al plano de lo empírico observacional. También se cae en un determinismo al plantear que el desarrollo económico determina las formaciones políticas, culturales e ideológicas, negando el papel del sujeto en la transformación de su propia historia. En términos metodológicos, se propone una ciencia neutralmente valorativa en la que se pueden separar los hechos empíricos de los valores del investigador (Lowy, 1974: 25), siendo la verificación de los primeros (desvinculada de toda mediación subjetiva) lo que le da estatuto de verdad a la ciencia marxista. Lo que se comprueba es el cumplimiento de leyes “necesarias” de la historia y no la posibilidad potencial de los sujetos de transformar sus propias realidades (De la Garza,

1998). Con ello se niega al presente y al futuro como ámbitos de acción y transformación posibles, y el marxismo afirma su carácter predictivo en base a leyes predeterminadas que no toman en cuenta la experiencia de los sujetos. Como crítica, cabe decir que el hecho científico se conquista y se construye: ningún objeto habla por sí solo si no se le interroga, no existe sin un sujeto y sus prácticas (Bourdieu y Passeron, 2008: 61).

Frente a esta visión, en la década de los 30' surgen otras corrientes dentro del marxismo que recuperan el papel del sujeto y la praxis en la historia en una fuerte crítica al determinismo positivista (Gramsci, Lukács, Kosík, La Escuela de Frankfurt). No sólo incluyen al sujeto cognoscente y la idea que todo conocimiento se produce siempre desde condiciones históricas de clase (como crítica a la neutralidad valorativa), sino también las praxis de los sujetos como fuerzas con capacidad de definir la direccionalidad y el sentido del desarrollo histórico. No niega que existan tendencias que marquen la pauta del mismo, aunque se les confiere a éstas un carácter histórico como resultado de las propias praxis. En términos metodológicos, ello supone que los hechos empíricos no están dados, sino son resultado y producto de una determinada época y de praxis históricas y concretas (Kosík, 1967: 36), y que la sola delimitación de éstos como objetos de la ciencia siempre supone una interpretación (Lukács, 1969: 6). Con ello no sólo se reconoce la historicidad de los objetos de la ciencia, sino también se plantea que la condición de posibilidad de todo conocimiento es histórica y por lo tanto no es susceptible de ser generalizado como ley universal. Además, el proceso de conocimiento es activo y resultado de la praxis: la propia actividad de conocer supone también una transformación del objeto.

Con el avance y la influencia del estalinismo, estos planteamientos serán opacados nuevamente y la concepción positivista del marxismo se impondrá como hegemónica, relegándose la reflexión epistemológica acerca del método y proliferando una creciente instrumentalización de la ciencia. Esta situación se mantuvo hasta fines de los 80' cuando en América Latina surgen perspectivas preocupadas por el problema del método y la recuperación de los planteamientos de Marx, como son las propuestas de descripción articulada de Hugo Zemelman (1987) y la perspectiva configuracionista de Enrique De la Garza (1998). Ambas son recuperadas en nuestra investigación. Su inquietud es hacer análisis del tiempo presente que no estén sujetos a la determinación de leyes históricas, sino que

puedan captar la potencialidad dinámica de los sujetos y sus praxis. Para ello se propone una teoría que no tenga un carácter predictivo, sino la suficiente flexibilidad y apertura para captar los procesos reales en sus especificidades concretas, incluyendo lo no pensado y teorizado aún. En ambos casos se trata de perspectivas que se plantean la reconstrucción de la teoría como alternativa a la verificación positivista y las perspectivas hermenéuticas emergentes. Parten de los siguientes supuestos:

- 1) La realidad está en continuo movimiento y transformación: no es un estado de cosas ya dadas, tiene un carácter procesual y dinámico y es resultado de procesos y potencialidades objetivas y subjetivas de carácter estructural, coyuntural, micro y macro.
- 2) Es una articulación de procesos en niveles, temporalidades y espacialidades diversas: es un conjunto de relaciones, hechos y procesos objetivos y subjetivos que están vinculados, jerarquizados y articulados en forma de totalidad, que no es lo mismo que el conjunto de *todos* los hechos (Kosík, 1967: 63). La articulación puede darse de manera no integrada, existiendo contradicciones en sus elementos.
- 3) Su direccionalidad está sujeta a las praxis de los sujetos: contra la idea determinista de leyes universales, la realidad se va configurando a partir de las prácticas de los sujetos en el marco de estructuras y coyunturas dadas. Éstas tienen capacidad dentro de ciertos límites de modificar la realidad e imprimirles una dirección dada. Así, el presente es potencialidad resultado de la articulación sujeto-objeto.
- 4) La realidad social se caracteriza por su carácter simbólico: como articulación de procesos objetivos y subjetivos, la realidad tiene un carácter simbólico ineludible. Esto supone que la realidad objetiva no puede explicarse sino en articulación con los significados que de ella se construyen. Éstos también influyen en la definición de la direccionalidad posible, aunque no significa que la realidad se reduzca a los significados, éstos están en articulación dinámica con estructuras e interacciones.

Este último punto es planteado por la perspectiva Configuracionista, estando ausente en el enfoque de Descripción Articulada (De la Garza, 2012a). La incorporación del sujeto es un aspecto fundamental de la estrategia de conocimiento: todo conocimiento de lo real supone

reconstruir al objeto en sus múltiples determinaciones, incluyendo los condicionamientos subjetivos que pueden no ser conscientes y que sin embargo inciden en su acción y significación. Se propone un análisis de los significados que los vincule con estructuras de diversos niveles de realidad (no necesariamente conscientes) y que reconozca que son objeto de disputa en las interacciones cotidianas; es decir, que son transformados al calor de las propias prácticas. Se parte de las siguientes premisas:

- a) Los significados no necesariamente son observables aunque sí pueden manifestarse públicamente.
- b) No se reducen a los motivos de la acción ni tampoco son propiedades subjetivas reconocibles (como gustos, preferencias, expectativas, etc.).
- c) Se componen de elementos subjetivos, aunque no se reducen a lo subjetivo: todo significado contiene elementos de objetividad.
- d) No pueden ser explicados en sí mismos, sino en vinculación con las prácticas de las que surgen y las estructuras que los condicionan.
- e) No necesariamente son reconocibles por los sujetos y no por ello dejan de ser significativos para la explicación objetiva de una situación dada.
- f) Se construyen en las interacciones aunque las exceden. Pueden transformarse no solo en la interacción cotidiana sino también en el proceso de investigación, tratándose de una doble hermenéutica sujeta a resignificaciones constantes.

Todo dato sufre tensiones de carácter lógico e histórico (De la Garza, 1998). Por un lado, lo empírico condensa niveles de realidad no conscientes para los sujetos. Y siempre está en relación con la subjetividad del investigador quien tiene un papel activo y no es simplemente receptor. Su recorte es un resultado de la teoría que se adopte, estando el dato mediado por el lenguaje y condicionado por el tipo de instrumento que se utilice para observarlo. Es decir, el dato empírico no es lo dado objetivamente aunque tampoco lo subjetivo en sí mismo: es una forma de relación del objeto con el sujeto en articulación dinámica con otros niveles de realidad más allá de la práctica significativa. Desde esta perspectiva, el conocimiento de un objeto real supone una reconstrucción del mismo en el plano del pensamiento que desentraña sus múltiples determinaciones objetivas y subjetivas, en un tiempo y espacio dado. El camino

que se propone es el de una Descripción Articulada (Zemelman, 1987), que parta de un planteamiento no hipotético del problema, para luego delimitar áreas de relaciones sociales involucradas y construir conceptos ordenadores (a partir de la teoría acumulada) que sirvan para pensar articulaciones posibles entre cada uno de estos ámbitos y el problema de investigación. Como resultado, se obtiene la construcción de un conocimiento específico que no niega los insumos previos, sino que los recupera y problematiza en la medida en que aporten a pensar la especificidad del objeto analizado. Se parte de supuestos teóricos (inevitables en toda investigación) pero no se busca la adecuación de los objetos reales a la teoría, ni se propone un fin verificativo o predictivo. Contra un razonamiento deductivo, estas perspectivas reivindican un uso crítico de la teoría acumulada que pueda servir como herramienta para la creación de nueva teoría específica al objeto. Como dicen Bourdieu y Passeron (2008), la verdadera acumulación de conocimientos es la que genera rupturas y juicios críticos con los mismos. En ese sentido, la función de la teoría acumulada no es la de la recepción ni extrapolación acrítica a cualquier realidad, sino la de guiar la problematización de nuevas realidades, aunque luego el objeto sea el que exija la ruptura con las teorizaciones previas. Con ello se acepta que la teoría (que carga con un componente subjetivo no neutral) está presente a lo largo de todo el proceso y que esto no constituye un obstáculo para la creación de conocimiento objetivo: es decir, el problema no es su existencia sino el modo en que se la concibe y utiliza. Mientras el positivismo considera que debe tener correspondencia lógica entre sus elementos y relación deductiva con los hechos empíricos, la propuesta configuracionista señala que las articulaciones entre los conceptos teóricos, las hipótesis empíricas y los datos no tienen por qué ser deductivas, pudiendo estar sujetas a contradicciones extra lógicas de carácter objetivo y subjetivo. En ese sentido se plantea que la teoría debe ser pensada en términos de *configuración* (De la Garza, 2003), que acepta contradicciones e incoherencias entre sus elementos. Además, el objeto a ser reconstruido también debe considerarse como articulación no necesariamente coherente de estructuras, subjetividades y acciones. Así, el reto metodológico es descubrir esas articulaciones y reconstruirlas en el pensamiento para lograr una explicación de la totalidad concreta. Recuperando esta discusión epistemológica y adoptando en nuestra investigación este último planteamiento teórico-metodológico, en el siguiente apartado nos abocamos al diseño de la estrategia metodológica utilizada.

2.2 Estrategia metodológica

Como hemos planteado en la definición de nuestro problema, en esta investigación nos preguntamos por la conformación de acciones colectivas, organización sindical e identidades en los trabajadores de Call Centers. Para ello realizamos estudios de dos empresas en la Ciudad de México en las que han surgido un movimiento organizativo de carácter sindical. En ambos casos nos preguntamos: ¿Qué fue lo que desencadenó la acción colectiva en ambas empresas, cómo ha sido el proceso organizativo y qué identidades se han construido en el mismo?

a) Universo de análisis

Nuestro universo está constituido por dos empresas de Call Centers ubicadas en la Ciudad de México. Una de ellas (*Tecmarketing S.A. de C.V.*) pertenece a un corporativo líder en telecomunicaciones en el país de origen nacional (Grupo Telmex), que ofrece servicios de atención al cliente, soporte técnico y venta de productos a empresas del mismo corporativo, así como a otras externas del sector privado y paraestatal. La empresa inicia operaciones en 1997 como filial con un esquema de amplia flexibilidad y unilateralidad que implicaba condiciones precarias, salarios bajos, fuerte inestabilidad y alta rotación de trabajadores. En sus inicios tenía un contrato colectivo con un sindicato “blanco” de la Sección 15 de la CTM, pero en el año 1998, inicia un movimiento de trabajadores que tuvo como resultado la formación de una Sección Sindical (Sección 159) dentro del *Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM)*, obteniendo éste la titularidad del contrato colectivo en febrero de 1999. A partir de ello se dieron transformaciones fundamentales en sus condiciones, entre las que destacan la estabilidad y bilateralidad para definir aspectos claves de las relaciones laborales y el proceso de trabajo. En el país cuenta con 1.512 trabajadores distribuidos en 4 centros de trabajo ubicados en la Ciudad de México. La otra empresa (*Atento Inversiones y Teleservicios S.A.*) nace como filial de un corporativo de telecomunicaciones español (Grupo Telefónica), y en diciembre de 2012 es vendida a una empresa de capital de riesgo norteamericano llamada Bain Capital L.L.C. Se trata de un Call Center líder en América Latina y segundo a nivel global, con presencia en 16 países. En México inicia sus operaciones en 2001, y se encuentra ubicado en cuatro Estados de la República: Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León e Hidalgo. Ofrece servicios de atención al cliente,

soporte técnico, venta y gestión de cobranzas a diferentes empresas del sector bancario, de telecomunicaciones, comercio y servicios en general. Desde sus inicios en el país, opera bajo tres razones sociales diferentes (Atento Mexicana S.A. de C.V., Atento Servicios S.A. de C.V. y Atento Atención y Servicios S.A. de C.V.) y cada una de ellas tiene celebrado un contrato colectivo con el *Sindicato de Trabajadores de Servicios, Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana* (STSCTRM)²¹ perteneciente a la Federación Sindical Coordinadora Nacional de Trabajadores, controlada por Ramón Salvador Gámez Martínez, conocido como el “*zar de los contratos de protección patronal*”. Las condiciones se caracterizan por ser precarias: bajos salarios, amplia flexibilidad (numérica, salarial y funcional), unilateralidad, despidos constantes de manera injustificada, incumplimiento de normas básicas de salud e higiene, y favoritismos en el ascenso de puestos. A partir del año 2007, un grupo de trabajadores comienza a organizarse por la mejora de sus condiciones y a partir de ello la empresa ejerce labores de hostigamiento, persecución y despido injustificado a los involucrados. En agosto de 2009 con el apoyo del *Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana* (STRM) se logra conseguir el registro sindical que los habilita como Sección Sindical 187, y desde entonces se ha conformado un movimiento que tiene como objetivo inmediato la lucha por la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo.

Las empresas escogidas son relevantes en el sector en México (para más información ver Anexo I, Cuadro 1). Ambas forman parte de grandes corporativos con presencia en el sector de telecomunicaciones, aunque tienen amplias diferencias entre sí. *Atento Servicios S.A. de C.V.* es líder en el país, cuenta con el mayor número de empleados y los mejores índices de crecimiento en los últimos diez años, proveyendo servicios a las grandes empresas del sector bancario y de telecomunicaciones, entre otras. *Tecmarketing S.A. de C.V.* fue una de las primeras del país, su actividad se concentra en la oferta de servicios a las empresas del propio corporativo (con presencia únicamente a nivel nacional), y se caracteriza por ser la única empresa en el país en la que existe una contratación colectiva real y una representación sindical activa en el lugar de trabajo. A pesar de sus diferencias, se trata de dos empresas en las que se han dado acciones colectivas y un movimiento sindical significativo por el contexto y las condiciones adversas en las que surge, pero también por la impronta que los

²¹ Hasta septiembre de 2012, el nombre del sindicato era “Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana”.

caracteriza, al tratarse de un movimiento con fuerte presencia de jóvenes y mujeres. En ambos casos se trata de procesos organizativos que han apuntado al ejercicio de la sindicalización como garantía para la efectivización de los derechos individuales y colectivos. Los dos se han dado en escenarios de subcontratación laboral, caracterizados por una continua rotación, el predominio de una lógica antisindical, y la existencia de una fuerza laboral con un perfil aparentemente despolitizado e individualizado.

Su elección se hizo tomando un criterio representativo, aunque no en términos estadísticos, sino en relación al problema empírico y teórico que nos interesa. No tomamos variables a correlacionar, sino ejes ordenadores para acercarnos al mismo de un modo no hipotético. Tampoco buscamos obtener datos estadísticamente válidos para el sector, pero sí con una veracidad empírica y conceptual que trasciende a los casos. En ese sentido, el objetivo fue encontrar en éstos particularidades concretas a partir de las cuales abstraer relaciones objetivamente válidas (más allá de los casos) entre la acción colectiva, la organización sindical y la construcción identitaria. Es decir, que sean específicos no quiere decir que en ellos no se puedan captar generalidades que los rebasen. Por otro lado, tampoco se buscó un análisis comparativo entre los casos tratados (la reconstrucción de cada uno se hizo considerando sus particularidades) pero ello no invalida que las preguntas y los hallazgos hayan sido similares en algunos aspectos y diferentes en otros.

b) Diseño metodológico

La perspectiva adoptada en esta investigación nos llevó a un planteo amplio del problema que no supuso una causalidad única ni la construcción de hipótesis explicativas. Más bien nos propusimos descubrir la *configuración* de relaciones que permitió que los operadores de ambas empresas actúen colectivamente, se organicen sindicalmente y construyan ciertas configuraciones identitarias. Sin embargo, que la estrategia haya sido abierta no significa que la exploración fue indefinida o infinita: enfocamos la mirada en las Estructuras, Subjetividades y Acciones que pudieran tener incidencia en el problema, ya sean del ámbito laboral o de otros ámbitos de la vida significativos para el mismo²². En un primer momento se llevó a cabo una exploración de campo y teórica que tuvo como fin acercarnos a nuestro

²² Esta distinción entre estructuras, subjetividades y acciones es de carácter analítica y expositiva, ya que en la práctica no se pueden disociar: toda acción e interacción se da en el marco de condicionamientos estructurales y está impregnada de significación.

objeto y sondear diferentes aspectos del problema que nos interesaba. Como resultado, se delimitaron ámbitos de relaciones que pudieran ser relevantes: el trabajo, la organización sindical, la empresa, la familia, así como condicionamientos genéricos y generacionales. En cada uno de los casos, se exploró tentativamente (a partir de revisión teórica y empírica) qué aspectos de estos ámbitos pudieran potenciar la organización y la identidad colectiva y de qué modo lo harían. Esto lo hicimos a partir de la creación de conceptos ordenadores²³ para cada una de estas áreas tomando como base lo siguiente:

- a) Conceptos que permitan captar las estructuras (a nivel macro, meso y micro²⁴) que están en juego en cada ámbito y que pudieran influir en la organización y la identidad colectiva de los trabajadores.
- b) Conceptos que permitan dar cuenta de los códigos culturales presentes en cada ámbito de relaciones (a nivel macro, meso y micro) que pudieran ser movilizados por los trabajadores.
- c) Conceptos que refieran a las prácticas cotidianas en el ámbito laboral (a nivel micro, meso y macro), e interacciones en otros ámbitos de la vida que pudieran ser significativas para la organización colectiva y la construcción identitaria.

Cuadro 1: Ámbitos de relaciones sociales y conceptos ordenadores por niveles

Ámbitos de relaciones sociales	Conceptos ordenadores por niveles (Estructural, Subjetivo y Acciones)²⁵
Trabajo	Construcción Social de la Ocupación Organización y Control del Proceso de Trabajo Regulación Laboral
	Culturas laborales Sentidos del trabajo en Call Centers.
	Prácticas laborales cotidianas
	Condiciones socioeconómicas familiares

²³ Para cada uno de los conceptos ordenadores que se propusieron, se crearon dimensiones e indicadores que se presentan en forma Anexa a este documento (Anexo Metodológico).

²⁴ Cuando hablamos de diferentes niveles nos referimos a:

Nivel macro: relaciones de la empresa con empresas-clientes (sean o no del mismo corporativo) y el Estado en el contexto de un cierto régimen de acumulación.

Nivel meso: las relaciones a nivel de la empresa de Call Centers

Nivel micro: las relaciones a nivel operativo de los Call Centers

²⁵ Estos conceptos fueron analizados en diferentes niveles (macro, meso y micro).

Familia	Cultura laboral familiar
	Sentido del trabajo para la familia
	Estrategias de sobrevivencia familiares Trayectorias laborales familiares
Organización Sindical	Estructura organizativa
	Cultura sindical y organizativa
	Sentidos de la organización sindical
	Prácticas sindicales
Empresa	Estructura organizativa
	Cultura empresarial
	Sentidos de la empresa para los trabajadores
	Política laboral y sindical de la empresa
Condicionamientos genéricos y generacionales	Mercado laboral juvenil (según género)
	Culturas laborales juveniles (según género)
	Sentido del trabajo para los jóvenes (según género)
	Trayectorias laborales juveniles (según género)

A su vez, se tuvo en cuenta las relaciones de poder y configuraciones espaciales que atraviesan cada uno de éstos ámbitos y que también pudieran influir. Para cada uno de los conceptos ordenadores que se propusieron, se crearon dimensiones e indicadores²⁶. La exploración fue tentativa porque no supusimos que estos ámbitos fueran definitivos, sino que se fueron tomando y descartando del análisis en la medida en que se avanzó en el trabajo de campo²⁷. Tampoco pretendíamos hacer deducciones de estas relaciones ni de los planteamientos teóricos, más bien se propusieron como disparadores sujetos a la problematización. Tal como se planteó el problema, reconocimos tres momentos analíticos diferenciados en la estrategia (la diferenciación es sólo expositiva):

- a) Reconstrucción del trabajo²⁸ y su vinculación con la acción colectiva y la organización sindical.
- b) Reconstrucción de las acciones colectivas y los procesos organizativos por parte de

²⁶Cabe destacar que éstos (conceptos, dimensiones e indicadores) fueron modificados en diferentes ocasiones al calor de la exploración realizada y el propio trabajo de campo. En el Anexo Metodológico presentamos en detalle cómo se llevó a cabo esta dimensionalización a lo largo de la investigación y las transformaciones que fueron sufriendo dichos conceptos con el desarrollo del trabajo de campo..

²⁷Como sucedió con el ámbito de relaciones “Familia”, que finalmente lo descartamos del análisis por descubrir que no influía de manera significativa en el problema que nos interesa. Algo similar se dio con los condicionamientos de género: si bien pensamos que podían influir en el problema, no encontramos que éstos tuvieran mayor relevancia.

²⁸ Nos referimos aquí al trabajo en sentido amplio, abarcando las conceptualizaciones y dimensiones anteriormente propuestas (en el capítulo teórico como en el Anexo Metodológico).

los operadores telefónicos.

c) Reconstrucción de las configuraciones identitarias colectivas que resultan de estos procesos (con la actividad, entre trabajadores, con la empresa y el sindicato).

La estrategia analítica que utilizamos tuvo como objetivo reconstruir el entramado de Estructuras, Subjetividades y Acciones que influyeron en la acción colectiva, organización y construcción identitaria en ambos casos. Para ello se utilizaron las siguientes estrategias en forma simultánea y articulada:

❖ Análisis de estructuras y condicionamientos objetivos del trabajo en Call Centers:

Como objetivaciones, las estructuras son resultado de la acumulación de prácticas e interacciones entre actores pero también de significados. Por lo tanto, pueden ser objetivas o subjetivas aunque no necesariamente sean reconocidas por los sujetos. En este caso, las estructuras que nos interesaron fueron las que, a nivel macro, meso y micro refieran a la regulación de las relaciones y el control del proceso de trabajo en ambos Call Centers (lo que supone vinculación entre estructuras del ámbito laboral, empresarial y sindical en todos los niveles). Nos referimos al mercado de trabajo y contexto laboral en el país, estrategias y políticas laborales y sindicales del sector, conflictos laborales, relación de las empresas con el Estado, estrategias y políticas de las empresas analizadas, condiciones laborales, formas de regulación laboral (formales e informales) y control del proceso de trabajo, características de la actividad, distribución del espacio físico, tipo de tecnología utilizada, conflictos laborales en la empresa, etc. Vinculamos estos aspectos con el análisis de las prácticas y significados de los actores involucrados. El modo en que construimos estos datos fue a través de entrevistas en profundidad individuales y colectivas (a operadores, supervisores, gerentes, informantes calificados del sector de Call Centers), observación de lugares de trabajo y participación en dinámicas de organización sindical, y revisión de documentos (oficiales de las empresas y el sector, datos estadísticos de la ENOE, estudios del sector en México y a nivel global, e información proveniente de archivos de las Juntas de Conciliación y Arbitraje).

❖ Análisis de significados construidos por los trabajadores:

Ello implica análisis de la cultura y de la subjetividad, y por lo tanto de las asignaciones de sentido que no necesariamente son observables pero que se manifiestan y se recrean en las interacciones (e incluso en la propia interacción de la investigación). La cultura, al presentarse en forma de códigos objetivados, la captamos a través del análisis del conjunto de creencias, conocimientos, valores, emociones y patrones normativos y morales que están en la base de una cierta concepción del mundo (de ciertos habitus y lógicas prácticas de acción) del trabajador o trabajadora, y que se manifiestan bajo la forma de costumbres, rituales y objetos simbólicos. No nos interesaron en sí los patrones culturales generales que pudieran influir en la totalidad de la vida del trabajador, sino los que están en vinculación con nuestro problema; es decir, aquellos que pueden haber actuado como desencadenantes (junto con otros elementos) de procesos organizativos y construcciones identitarias. En cambio, para analizar la subjetividad consideramos los significados que los trabajadores le otorgan a su actividad para luego indagar cómo esto pudo influir en la decisión de organizarse. Éstos los captamos en las valoraciones y expectativas frente al trabajo que se manifestaban en la propia actividad y en sus relaciones cotidianas con los actores involucrados. Son estas interacciones las que crean y a la vez modifican sus significaciones en torno al trabajo. Éstas podían ser múltiples y diversas, por eso nos centramos en el problema que nos interesaba focalizando en posibles situaciones: a) Que las valoraciones y expectativas de los operadores respecto al trabajo sean negativas (insatisfacción o inconformidad) y no haya deseo ni interés de modificar la situación, b) Que sean negativas y haya deseo e interés de modificar la situación, c) Que sean positivas (satisfacción o conformidad) y se tenga deseo e interés de mejora, d) Que sean positivas y no se tenga deseo ni interés de mejora, e) Que haya indiferencia al respecto. En cualquiera de los casos, consideramos que estas valoraciones son resultado de conocimientos, creencias, convicciones, preferencias, gustos, y formas de discernimiento racional, emocional o del sentido común, y se analizaron en esa complejidad. Tampoco se tomaron como situaciones hipotéticas a verificar. Por el contrario, entendíamos que la satisfacción o insatisfacción, el deseo o interés no explicaba en sí mismo que existiera voluntad para la acción ni que ésta fuera posible; ello dependía de otros factores estructurales y de las relaciones de fuerzas existentes. Tampoco el deseo e interés de mejorar la situación tenía por qué suponer que esto se iba a lograr con la acción colectiva y la organización sindical. Es decir, no suponíamos

que de la valoración que se tenga del trabajo se pueda derivar la posibilidad de acción y organización sindical, pero sí que era uno de los elementos de peso que podría haber influido de manera importante en la predisposición que se tenga a la misma. Son estas relaciones siempre dinámicas las que nos podían dar pistas acerca del modo en que los trabajadores crean, reelaboran y resignifican el cúmulo de condicionamientos objetivos y culturales que actúan sobre sí mismos y los otros, para significar su situación como tales. En ese sentido adoptamos una perspectiva de sujeto, aunque no subjetivista: si bien la resignificación que ellos hacen de su situación laboral ha sido fundamental para explicar los procesos organizativos y las identidades colectivas, no pretendimos explicarlos únicamente desde el punto de vista de los trabajadores. Más bien, exploramos cómo aquello que era significativo para los sujetos se articula con estructuras, habitus y prácticas no necesariamente reconocibles, que sin embargo tuvieron relevancia en la configuración identitaria. Ello lo captamos a través de entrevistas individuales y colectivas (a operadores, supervisores, gerentes, representantes sindicales y clientes-usuarios), y observaciones de sus prácticas en los centros de trabajo, en los diferentes ámbitos de la vida sindical, y en manifestaciones colectivas. En la reconstrucción que hicimos está presente nuestra subjetividad, sin embargo ello no invalidó que ésta fuera objetiva.

❖ Análisis de acciones e interacciones:

Otro nivel de realidad que analizamos fue el de las prácticas, esto es las acciones e interacciones entre los trabajadores, los clientes, la empresa y el sindicato, ya sea en el ámbito laboral como fuera de éste. Éstas fueron fundamentales para explicar la acción colectiva y los procesos organizativos, así como las construcciones identitarias. Pero también tomamos acciones e interacciones de otros niveles de realidad que fueron claves para explicar las conflictividades, alianzas y tensiones desencadenantes de la acción y organización. Nos referimos a las relaciones comerciales entre empresas clientes y Call Centers, las que se dan entre éstas y clientes-usuarios del servicio, autoridades laborales (Estado) y sindicatos del sector, y las relaciones de éstos últimos con los trabajadores. Es decir, el dato que nos interesaba tampoco se redujo a las reconocidas por los trabajadores, sino se articuló con prácticas no necesariamente identificables, y que sin embargo han sido decisivas en el problema. Éstas fueron analizadas teniendo en cuenta los contextos estructurales en las que se enmarcan y los significados que se construyen en las mismas. La

herramienta con la que nos acercamos fueron entrevistas individuales y colectivas (a operadores, supervisores, gerentes, representantes sindicales y clientes-usuarios), así como observaciones de sus prácticas e interacciones en los centros de trabajo, en los diferentes ámbitos de la vida sindical, y en manifestaciones colectivas.

En todos los casos se articularon cada uno de estos aspectos (estructuras, subjetividades y acciones) sin reducir el análisis a ninguno de ellos. La reconstrucción tuvo como eje el problema de la organización e identidad colectiva, y el análisis de cada uno de estos aspectos sirvió para ver cómo condicionamientos, prácticas, significados y discursos articulados a nivel micro, macro y meso, potenciaron o no la organización sindical y la identidad colectiva.

Capítulo III:

LOS CALL CENTERS EN MEXICO

Desde la década de los 80', la economía mundial se ha caracterizado por la consolidación progresiva de los servicios “cognitivo-informativos” como una de las actividades predominantes en la generación de la riqueza mundial. El desarrollo intensivo de tecnologías de la información y comunicación (TIC's) ha permitido la manipulación, almacenamiento, transmisión y digitalización de la información a costos muy bajos, facilitando con ello la expansión global de los mercados y provocando transformaciones importantes en los procesos productivos. Esto ha generado la proliferación de actividades vinculadas a la producción, intercambio y consumo de información. Ello ha llevado a algunos a plantear la existencia de un régimen de acumulación basado en la producción y circulación de información (Huws, 2009), aunque cabe problematizar su verdadero alcance.

Diferentes autores reconocen que esta “revolución tecnológica” habría provocado transformaciones en la economía global que se manifiestan en diferentes niveles: a) Reestructuraciones en la economía mundial, transformando el grado en que el conocimiento se ha integrado a la actividad económica como fuente de valor y de generación de riqueza (Castells, 2002); b) Cambios en los paradigmas productivos y en las prácticas organizacionales de las empresas, emergiendo un modelo global de empresa basado en redes que ha permitido la externalización y descentralización de actividades (Castells, 2002; Del Bono, 2006; Álvarez Galván, 2010); c) Cambios en los procesos productivos y en la naturaleza de los trabajos, siendo relevante la expansión creciente de actividades que implican procesamiento de información, como otras de producción simbólica e inmaterial (De la Garza y Rodríguez, 2008; Huws, 2009). Que se reconozcan estas transformaciones no significa sin embargo, que haya consenso al respecto en torno al impacto y los alcances que estas tecnologías tienen en los procesos productivos y el trabajo. Mientras Castells (2002) señalaba que el informacionalismo como paradigma productivo sustituiría paulatinamente al modelo industrial, actualmente se reconoce que aun cuando algunas actividades de punta en la economía global actual conllevan fuerte innovación y desarrollo, éstas conviven con otras actividades de escasa o nula tecnología, existiendo marcadas diferencias según regiones,

países, sectores, y actividades dentro de cada país. Es decir, contra lo que él avecinaba, no sólo el modelo industrial no ha desaparecido, sino que los alcances de la informatización a nivel global son muy relativos. Además, la producción y circulación de información no significa necesariamente innovación tecnológica ni apropiación de ésta por los actores productivos. Los procesos de descentralización tampoco han implicado redes de intercambio simétrico entre empresas, sino externalización de actividades de bajo valor agregado donde el componente informativo no siempre es transferido. Esto quiere decir que dentro de una misma cadena de valor pueden existir diferentes niveles de utilización y apropiación de la información. Por lo tanto, no es posible plantear que los modelos productivos se estén orientando en forma convergente hacia la economía de la información, ni que se trate necesariamente de producción de conocimientos (De la Garza y Rodríguez, 2008).

En los Call Centers, el contexto de competencia creciente y la posibilidad de intercambio veloz de flujos de información es lo que ha posibilitado que las empresas diseñen plataformas tecnológicas que les permitan mantener una interacción directa con sus clientes (efectivos y potenciales), a través de diferentes canales: telefonía de voz (llamadas entrantes o salientes), e-mail, chat, MSM, colaboración en Web, Social Media, video-llamadas. Estas plataformas pueden adoptar dos modalidades: *in-shore* que es cuando las propias empresas tienen un área especializada para la administración de sus relaciones con sus clientes, y *offshore* que es cuando éstas tercerizan el servicio en otras empresas especializadas en dicha gestión. En ambos casos se trata de Call Centers, aunque en sentido estricto generalmente se utiliza el término para hacer referencia a las segundas, es decir a las empresas que se especializan en la oferta de este servicio a otras empresas²⁹. En los siguientes apartados analizamos el contexto en el que surgen a nivel global y en México, caracterizando el sector, la modalidad que adoptan las empresas, el perfil de la fuerza de trabajo y las formas de regulación laboral.

3.1 Los Call Centers a nivel global

²⁹ A lo largo de la tesis, cuando decimos Call Centers nos referimos a éstos (los que se encuentran bajo la modalidad de Outsourcing, a menos que se mencione lo contrario).

Los Call Centers forman parte del sector de servicios denominado BPO (Business Process Outsourcing). Este sector engloba a las empresas que se dedican a gestionar diferentes funciones del proceso de negocio a otras empresas con el objetivo de reducir costos de operación y eficientar procesos. Los servicios que ofrecen las empresas de BPO son múltiples y variados: desde la administración de las relaciones con los clientes (CRM - Customer Relationship Management), a la gestión de Recursos Humanos, la administración de finanzas, o la provisión tecnológica. Los Call Centers se ubican dentro de las actividades del subsector de BPO-CRM, es decir, se dedican a administrar las relaciones que terceras empresas tienen con sus clientes-usuarios.

Los primeros Call Centers surgieron a principios de los 80' ofreciendo sus servicios a empresas del sector financiero, aunque rápidamente fueron extendiéndose a otros sectores como el de telecomunicaciones y comercio en general (Taylor y Bain, 2002). A lo largo de esta década es cuando surgen la mayoría de las empresas que hoy dominan el mercado global de BPO/CRM (Business Process Outsourcing-Customer Relationship Management): Teleperformance, Atento, Convergys, Contax, Genpact, Sitel y Teletech. Con el transcurso del tiempo, estas empresas han complejizado los canales de interacción con sus clientes usuarios (además del teléfono, hoy la mayoría cuenta con multicanalidad), pero también los servicios ofrecidos y el modo de gestionarlos. Si en sus inicios, éstas se abocaban fundamentalmente a las ventas y la atención de quejas de los usuarios de ciertas compañías, actualmente la cartera de servicios de las mismas se ha diversificado y complejizado abarcando diferentes actividades para distintas empresas-clientes. Entre las principales se encuentran:

- a) Servicios de Atención al Cliente (gestión integral de la atención a sus clientes, ya sea en la modalidad empresa-cliente final como empresa-empresa³⁰),
- b) Ventas (control sobre todos los pasos del proceso de venta para garantizar la satisfacción, retención y fidelización de sus clientes),

³⁰ Se combina con estrategias up-selling y cross-selling, esto es la combinación y agregado de la oferta de nuevos servicios a los mismos clientes.

- c) Soporte técnico (resolución de problemas, suministro de información técnica, y solución de dudas sobre uso y mantenimiento de productos y/o servicios),
- d) Back office (gestión de la administración interna y actividades rutinarias de las empresas),
- e) Cobranza (gestión de créditos, riesgos y estrategias de recobros), entre los más importantes.
- f) Service Desk: Asistencia a proveedores de empresas-clientes, gestión de procesos y resolución de problemas internos de las empresas.

En todos los casos, la actividad que realizan los operadores es de carácter cognitivo-informativo: se gestionan servicios ofreciendo información a clientes-usuarios a través de diferentes canales (telefonía, chat, MSM, redes sociales, etc.). Dicha gestión supone la puesta en juego de diferentes habilidades: cognitivas, técnicas, relacionales y comunicativas. Lo que produce valor es la manipulación, distribución y consumo de la información, y no la creación de conocimiento propiamente dicho³¹.

En los últimos años, el sector de Call Centers a nivel mundial y regional ha crecido en forma sostenible. Para el período 2012-2017, se estima que el mercado global de servicios de BPO-CRM crezca a una tasa estimada del 5.8% anual³². En 2012, los ingresos de este sector a nivel mundial alcanzaron los 161.319 millones de dólares y se estima que en 2015 alcanzaran los 191.020 millones (Anexo I, Cuadro 2). La Atención a Clientes es la actividad más demandada por las empresas a nivel global, generando ingresos en 2011 de 19,717 millones de dólares, seguido por las ventas con un valor de 11,658 millones, y el soporte técnico con 7,161 millones. Las estimaciones realizadas para el 2015 reflejan un aumento considerable en el crecimiento de actividades de marketing, como de servicios de alojamiento CRM que suponen plataformas tecnológicas de mayor dinamismo y complejidad (Anexo I, Cuadro 3). En Latinoamérica, la tasa de crecimiento ha sido del 11.2% en el período 2007-2010 y se calcula que será del 5.4% en 2012-2017³³. El dinamismo de la región se expresa también en los ingresos aportados a nivel global: Américas (incluyendo América Latina y América del Norte)

³¹ Sobre esto, ahondamos en detalle en el siguiente capítulo titulado “Trabajo en Call Centers”.

³² <http://www.atento.com/informe2012/informe.html>

³³ <http://www.atento.com/informe2012/informe.html>

es quien concentra más del 50% de los ingresos a nivel global, aunque Asia/Pacífico promete un crecimiento dinámico del 8.9% en los próximos años. La tendencia es que se siga fortaleciendo la región como clave para el negocio. Dentro de ésta, en 2010 Brasil lideraba el negocio con ingresos de 4.4 miles de millones de dólares, seguido por México con 1.3 miles de millones, Centroamérica y el Caribe con 900 millones, Argentina con 600 millones, y luego Colombia con 400 millones (Anexo I, Cuadro 4).

Según un Informe Global sobre Call Centers realizado por investigadores de la Universidad de Cornell en 2500 centros de trabajo en 17 países (Holdman, Batt y Hotgrewe, 2007³⁴), la naturaleza de los mismos es similar en cuanto al mercado en el que operan, los servicios que se ofrecen, la estructura organizacional y las características de la fuerza de trabajo. Como tendencias generales se encontró que el sector tiene una edad promedio de ocho años, ofreciendo servicios a nivel local, nacional e internacional, fundamentalmente al sector financiero y de telecomunicaciones. La empresa promedio emplea 49 empleados, sin embargo, la mayoría de los operadores (75%) trabaja en compañías que tienen 230 empleados o más; siendo que la gerencia y administración sólo representa el 12% de la plantilla y el 71% del total de trabajadores son mujeres. La segmentación por clientes es otro dato importante recabado: el 75% de los Call Center da servicios a clientes de mercado de masas, mientras el 25% ofrece servicios a clientes de empresas, destacándose el hecho de que el 80% de los trabajadores laboran en los primeros con peores condiciones (Holdman, Batt y Hotgrewe, 2007). En general, los estudios realizados a nivel mundial coinciden en ubicar a los Call Centers como un ejemplo de los procesos de feminización y juvenalización de los mercados de trabajo, ya que la mayoría son jóvenes estudiantes y mujeres, representando

³⁴ Nos referimos al primer Informe Global sobre Call Centers realizado en la Universidad de Cornell a partir de análisis realizados en 2.500 centros de trabajo en Austria, Brasil, Canadá, Alemania, Dinamarca, Francia, India, Israel, Países Bajos, Polonia, Irlanda, Sudáfrica, Korea del Sur, España, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos (Holdman, Batt y Hotgrewe, 2007). Los objetivos de este estudio fueron trazar un mapa de la gama de prácticas gerenciales en los Call Centers en el mundo, analizando cómo las diferencias en las instituciones nacionales, los mercados, y las estrategias gerenciales influyen en la organización del trabajo y las prácticas de recursos humanos en dichas empresas. Para poder lograr la comparación entre países, se tomó como criterio la agrupación de los diferentes países en 3 grandes grupos: *Economías coordinadas o de "mercado social"*, con regulaciones e instituciones del mercado de trabajo relativamente fuertes (Austria, Dinamarca, Francia, Alemania, Israel, Países Bajos, España y Suecia), *economías liberales de mercado, con menos instituciones y menor regulación del mercado de trabajo* (Canadá, Irlanda, Reino Unido y Estados Unidos), y *economías de transición y reciente industrialización* (Brasil, India, Polonia, Sudáfrica y Korea del Sur).

éstas últimas en los países de Europa y Estados Unidos el 60 o 70% de la plantilla de trabajadores (Larner, 2002; Del Bono, 2005; Maass y Rommes, 2007). Se trata de un trabajo con altos índices de temporalidad y las condiciones se caracterizan por diversas formas de precariedad: bajos salarios, alta flexibilidad numérica, salarial y funcional, contratos por tiempo indeterminado³⁵, y escasas posibilidades de desarrollo profesional. Si bien en algunos casos se requiere trabajadores de educación superior y formación bilingüe, esto no indica necesariamente que la actividad demande altos niveles de conocimiento (Del Bono, 2005).

Sin embargo, la mayoría de los estudios también reconocen que en el sector predomina la heterogeneidad. Según Andrea Del Bono (2005), los Call Centers pueden ser muy diversos según las diferentes actividades que realizan, el tamaño que poseen, el lugar que ocupan en el ciclo de producción, su vinculación con el mercado, o el carácter de las relaciones laborales. Autores como Deery y Kinnie (2002) han dado cuenta también de las amplias diferencias que existen en los servicios que se brindan, las prácticas gerenciales, los mercados internos, las formas de organización y las oportunidades de desarrollo, según el tipo de empresa y de servicio que se ofrezca. Holdman, Batt y Hotgrew (2007) también destacan las diferencias en el acceso a la negociación colectiva según la presencia de instituciones nacionales de regulación. En su Informe señalan cómo los Call Centers situados en “economías coordinadas” tienden a tener trabajos de mayor calidad, menor rotación y mayores niveles salariales que los que están en “economías liberales de mercado” y en países “recientemente industrializados”, en los cuales las regulaciones y los niveles de sindicalización son bajos. Si bien se encontró que el 50% de los Call Centers están cubiertos por alguna forma de representación colectiva, ésta es más fuerte en los países coordinados (71%), menor en los países recientemente industrializados (36%) y aún más baja en el caso de las economías liberales de mercado (22%). Otro aporte interesante es el análisis de la rotación laboral según países. El Call Center típico reporta un 20% de rotación por año (salidas voluntarias y despidos); sin embargo, hay una alta variación según países, ya que mientras en Austria se reporta un 4%, la rotación en India es del 40% y en México del 84% (IMT, 2012). Lo interesante a destacar es que la consolidación del sector en cada país ocurre

³⁵ Esto no significa que los trabajadores no pueden ser despedidos, ya que una práctica recurrente es obligarles a firmar la renuncia en blanco al momento de la contratación

en un contexto diverso de instituciones nacionales, normas culturales, condiciones del mercado y demandas de los consumidores. Esto genera prácticas gerenciales y de recursos humanos diferentes con impactos diversos en la regulación y en las condiciones laborales.

En sus inicios, la producción académica internacional analizó el escenario complejo de los Call Centers oscilando entre dos evoluciones posibles: la creación de trabajos altamente informatizados basados en el conocimiento y la calificación (Frenkel et al, 2000), o el desarrollo de nuevas modalidades asociadas a la precarización, la estandarización y la intensificación del control (Ferne y Metcalf, 1998)³⁶. En el marco de este debate, otros autores incorporan algunos matices reconociendo que la respuesta está en el modo particular en que se combinan dos lógicas que operan de manera simultánea y contradictoria: el imperativo de reducción de costos por un lado, y la máxima de satisfacción al cliente por otro (Taylor y Bain, 1999; Korczynski et al., 2000). Esta discusión está presente en la bibliografía internacional reconociendo que se trata de uno de los aspectos claves que define la configuración productiva en los Call Centers. Al respecto, Batt (2000) ha analizado cómo la segmentación por clientes juega un papel fundamental en las decisiones gerenciales, existiendo tres lógicas predominantes: una orientada al cliente de masas y caracterizada por la automatización de procesos, otra personalizada y enfocada a clientes especializados, y una tercera que combina ambas³⁷. Es decir, según la autora, el carácter de la actividad varía mucho dependiendo si está orientada al consumo masivo, a la prestación de servicios técnicos y/o profesionales a clientes especializados, o a ambas.

³⁶Esto último llevó a los autores a conceptualizar los Call Centers como “panópticos electrónicos” (Ferne y Metcalf, 1998).

³⁷ Batt (2000) plantea que existen 3 modelos productivos en Call Centers según el tipo de clientes a los que se les ofrezcan servicios: a) Modelo de producción de masa, 2) Modelo de servicios profesionales, 3) Modelo híbrido que producción de masa personalizada. En el Informe mencionado, Batt, Holdman y Hotgrewe (2007) señalan cómo la segmentación según clientes influye en las estrategias de recursos humanos, así como en la calidad de los trabajos: los Call Center que ofrecen servicios de empresa a empresa difieren en muchos aspectos de aquellos que ofrecen servicios al mercado masivo. Los primeros se centran mucho en la relación con el cliente y en la calidad del servicio, lo que implica un fuerte valor agregado y empleados con más calificación. Asimismo, tienen un uso más sofisticado de la tecnología (CRM, web-enablement, sistemas electrónicos de administración del cliente, 38% de ellos usan estas tecnologías frente a 22% de los Call Center que trabajan para el público masivo), mejores salarios, mayor trabajo en equipo y una alta proporción de trabajadores permanentes (Holdman, Batt, Hotgrewe, 2007).

Taylor y Bain (1999) reconocen que las estrategias pueden ser diversas dependiendo si predominan criterios cualitativos o cuantitativos en las llamadas, enfatizando en que estas diferencias se presentan –no de manera tajante sino en forma de continuum- entre diferentes empresas de Call Centers, pero también al interior de éstas y en relación a las distintas campañas y al tipo de actividad, según prevalezcan operaciones sencillas y repetitivas o tareas más diferenciadas y especializadas. Sin embargo, aun cuando reconozcan esta heterogeneidad, argumentan que lo que predomina es una taylorización del trabajo – “*assembly line in the head*” (Taylor y Bain, 1999)-, manifestada en la intensificación de tiempos y ritmos, la estandarización y automatización de procesos, y el control informático extensivo. Tratándose de aspectos que no solo impactan de manera negativa en las condiciones y la salud de los trabajadores³⁸, sino también tienen repercusiones negativas en la propia relación con el cliente (Taylor y Bain, 1999, Deery y Kinnie, 2002; Mirchandani, 2004). En ese sentido se plantea que aun cuando las empresas promueven la implementación de lógicas de calidad y satisfacción al cliente, éstas no dejan de estar subordinadas a los imperativos de acumulación.

Otros estudios plantean que el trabajo en Call Centers conjuga una organización taylorista con la movilización subjetiva de competencias relacionales y comunicacionales: garantizar la satisfacción al cliente requiere ser gentil, educado, responder con buen humor, en un ritmo acelerado y en poco tiempo, haciéndole sentir al cliente que se le está ofreciendo una alternativa, aun cuando el operador sepa que no es cierto (Rosenfield, 2007). Es decir, se requiere que induzcan o manipulen sentimientos para producir determinados efectos en las personas con las que se interactúa, creando una imagen amigable dispuesta a dar servicio al cliente siempre con una sonrisa. Ello trae la posibilidad de que se produzcan disonancias emocionales, con repercusiones en la salud física y mental de los trabajadores, como ansiedad, depresión o agotamiento (Holdman, Chissick y Totterdell, 2002). Por esto, algunos definen el trabajo como una “fábrica de sonrisas” (Belt, Richardson y Webster, 1999; Holdman, Chissick y Totterdell, 2002) retomando el concepto de “trabajo emocional” de Hochschild (1983). Ahora bien, aun cuando esta categoría abarca el manejo de los

³⁸ Se han encontrado evidencias de la asociación entre la rutinización del trabajo y el monitoreo electrónico con síntomas de burn out y stress en los operadores (Taylor et al, 2003).

sentimientos en la relación operador-cliente, no incluye las capacidades cognitivas que conlleva el procesamiento, interpretación y transmisión de información. Mientras el operador debe escuchar lo que el cliente dice -con la posibilidad de que la voz sea distante, que haya interferencia telefónica o que el acento sea poco comprensible-, simultáneamente interpreta la pantalla de la computadora buscando la información necesaria y manipulando datos para finalmente darle una respuesta, con la posibilidad altamente probable de que no satisfaga al mismo y la conversación desemboque en una sanción por parte del supervisor o en un insulto por parte del cliente (Maass y Rommes, 2007). Es decir, la actividad requiere desarrollo de capacidades cognitivas, relacionales y comunicativas que no se agotan en la generación de determinadas emotividades o sentimientos (Deery y Kinnie, 2002). En ese sentido, es que esta última propuesta de conceptualización contiene cierto reduccionismo.

En síntesis, la pregunta central en la producción académica internacional es qué rasgos asume la configuración productiva en Call Centers, si se trata de una continuidad con los paradigmas que fueron pensados para la manufactura pero readaptados para los servicios, si se trata de uno nuevo centrado en el conocimiento, o si es una combinación de ambos. Las respuestas no son unívocas y tampoco concluyentes. Aun reconociendo la heterogeneidad, algunos plantean el predominio de formas de taylorización (Taylor y Bain, 1999), de modelos diferenciados según el tipo de cliente-usuario (Batt, 2000) y otros ven un paradigma burocrático orientado al cliente (Korczynski, 2007). Sea uno u otro caso, lo importante a destacar es el reconocimiento de que la dinámica productiva no se da en una sola dirección, no sólo porque las tendencias pueden ser diferentes, sino también porque son un resultado de las negociaciones y conflictos entre los actores involucrados (Callaghan y Thompson, 2001; Taylor y Bain, 2001, Moss et al, 2008)³⁹. Como plantean Kinnie, Purcell y Adams (2008), las estrategias gerenciales están sujetas a múltiples tensiones: por un lado, el mercado externo y las presiones directas e indirectas que ejerce la empresa-cliente que contrata sus servicios, por otro, la que supone la relación con sus trabajadores –que puede estar mediada por agencias de colocación de personal y/o por sindicatos-, y finalmente la que se establece con los clientes usuarios del servicio. Todas estas relaciones inciden en las estrategias que el Call

³⁹ En el próximo capítulo analizamos la especificidad de los casos estudiados en México, y a partir de ellos proponemos conceptualizaciones alternas.

Centers adopta, complejizándose aún más el escenario si se considera que se ofrecen servicios para diferentes empresas, cuyas estrategias de negocio se modifican constantemente. En ese sentido, el análisis debe poder considerar la existencia de una diversidad de estrategias diferenciadas según tipos de campañas, diferentes empresas clientes y los diferentes tipos de clientes-usuarios. En todos los casos, las decisiones gerenciales se toman teniendo en cuenta no sólo las presiones estructurales, sino también la subjetividad de los actores.

3.2 Los Call Centers en México

Desde mediados de siglo XX, la economía de servicios ha ido creciendo en forma notable, siendo hoy una de las principales actividades generadoras de riqueza a nivel global y nacional. Las actividades terciarias son las que generan mayor aporte al Producto Interno Bruto (PIB) del país. En el 2011, a nivel nacional el sector terciario contribuyó al PIB con 7,651.894 millones, seguido del secundario con 4,404.354 millones de pesos, y finalmente el primario con 365,809 miles de pesos (INEGI, 2013⁴⁰). Aunque la aportación de cada sector en el PIB varía dependiendo las regiones y Estados de la República: las actividades manufactureras que generan mayores ingresos se concentran en Campeche, el Estado de México y Nuevo León⁴¹; las del sector primario lo hacen en Jalisco y Michoacán⁴², y las actividades terciarias en el Distrito Federal, Estado de México, Jalisco y Nuevo León⁴³. Si lo analizamos en perspectiva histórica, la participación creciente del sector terciario en la economía del país ha sido una tendencia dominante desde la mitad del siglo XX.

En el Distrito Federal, el porcentaje de la población económicamente activa ocupada⁴⁴ en cada sector confirma el predominio de las actividades terciarias en dicha entidad: en 2010, el 0.68% de ésta se ocupaba en el sector primario, el 16.48% en el sector secundario y el 80.72% en el sector terciario (INEGI, 2010⁴⁵). Este perfil de la Ciudad de México ha sido resultado de transformaciones que se sucedieron a lo largo del siglo XX y en especial, desde la década

⁴⁰ INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México.

⁴¹ Seguidos por Tabasco, Veracruz, Distrito Federal, Jalisco y Coahuila.

⁴² Seguidos por Veracruz, Sinaloa, Sonora, Chihuahua y Chiapas.

⁴³ Seguidos por Veracruz y Guanajuato.

⁴⁴ La población económicamente activa (PEA) en el DF es 4.391.557 personas, de los cuales 2.289.421 son hombres y 1.797.900 son mujeres. La Población Económicamente Activa Desocupada es de 304.236 personas (ENOE, 2do. Trimestre 2013). De éstos, 169.677 son hombres y 134.559 son mujeres.

⁴⁵ Datos extraídos del Censo General de Población 2010 el día 15/10/2013.

de 1980, cuando se da un “derrumbe” de las actividades industriales manufactureras y la paulatina emergencia de un sector de servicios de carácter financiero, distributivo (comercio, transportes y comunicaciones) y profesional (Micheli, 2012; 74 y 75). Según el autor, esto se dio a la par de un proceso de extranjerización de la Ciudad a fines del siglo a través del aumento creciente de la inversión extranjera directa (Micheli, 2012: 76).

El sector de Call Centers en México inicia a fines de los años 80 y primera mitad de los 90’ cuando se crean las primeras empresas que dan impulso al telemarketing en forma masiva⁴⁶ y se crea el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT)⁴⁷ que hasta la fecha constituye un organismo referente en el sector (Micheli, 2012: 92). En la segunda mitad de los 90’ el sector adquiere auge con la apertura de la economía y la competencia en telecomunicaciones y el sector bancario. En este momento es cuando se crean tres de las empresas de Outsourcing de mayor relevancia: Tecmarketing (de Teléfonos de México), Teletech y Sitel (de origen norteamericano) ofreciendo en sus inicios servicios a diferentes empresas de telecomunicaciones y bancarias fundamentalmente. A principios del siglo XXI se consolida el negocio en el país, con la creación de empresas de Outsourcing de diverso tamaño y giro, entre las cuales destacan Atento (de capital español, hoy norteamericano) y Telvista (del Grupo Carso). Para el año 2000 ya se encontraban operando el 56% de los Call Centers hoy existentes. No obstante, la antigüedad de los mismos varía: el 22% del total surgió antes de 1995, el 34% emerge entre 1996 y 2000 (el período de mayor apertura), el 24% del 2001 al 2005, y el 20% nace del 2006 al 2010 (IMT, 2011).

a) Una caracterización del sector

De acuerdo con datos del Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT) en octubre de 2013, los Centros de Contacto generan 585 mil empleos directos en el país, de los cuales 72% se encuentran “in-company”⁴⁸ y el 28% restante lo constituyen agencias de Outsourcing⁴⁹. El

⁴⁶ Entre ellas destacan Ticketmaster, los primeros Call Centers bancarios –Bancomer y Banamex- y Locatel.

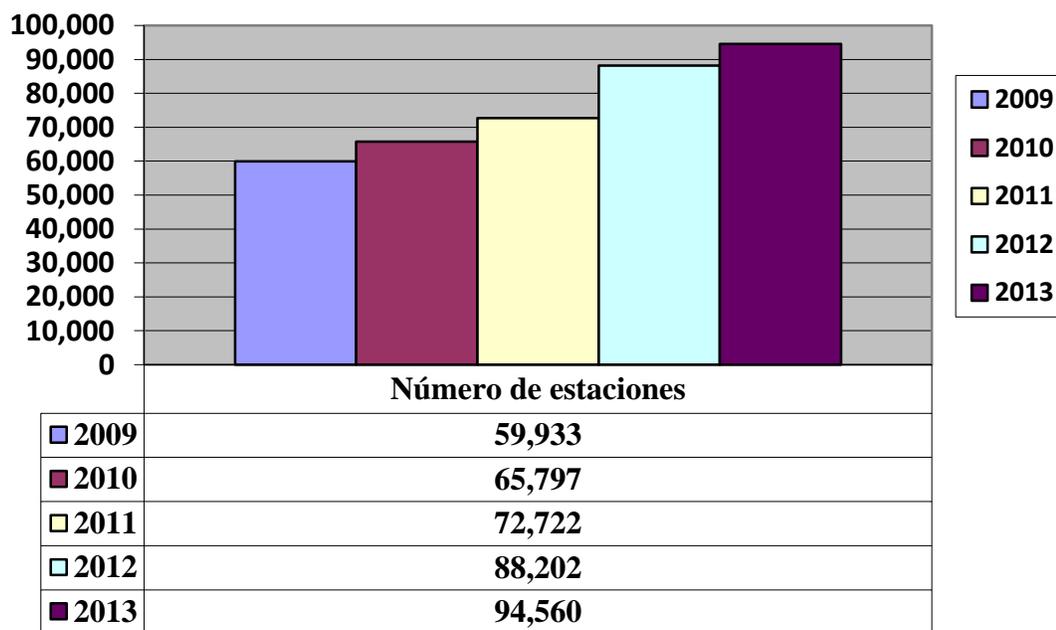
⁴⁷ El IMT fue creado en 1991 con el nombre de Instituto Mexicano de Telemarketing, por iniciativa del Director de Ticketmaster (Micheli, 2012; 93). Actualmente se denomina Instituto Mexicano de Teleservicios.

⁴⁸ Hay 24 mil empresas en México que tienen dentro de su estructura organizativa un área especializada que se encarga de la Atención telefónica (o a través de otros canales) a sus propios clientes. A esto se le llama Call Center “in-company”.

⁴⁹ Cabe destacar que estos datos no concuerdan con los que plantea Micheli (2012) quien menciona la existencia de 2,827 Call Centers en la Ciudad de México que dan empleo a aprox. 180,000 personas. Creemos que probablemente esto se deba a la existencia de diferentes criterios al momento de abordar la distinción entre los “Outsourcing” e “in-company”.

empleo en este sector ha aumentado un 11.5% respecto al año anterior. Según este organismo, en 2011, 2 de cada 1000 habitantes económicamente activos del país laboraba en el sector, mientras que en la Ciudad de México y Estado de México, por cada 100 personas que trabajaba en el sector de servicios, 1 lo hacía en Call Centers⁵⁰. Según el Censo Nacional de Agencias de Outsourcing realizado por este Instituto en enero de 2013, los Call Centers que funcionan bajo la modalidad de Outsourcing emplean a 109,678 operadores telefónicos en el país⁵¹, y cuentan con 94,560 estaciones de trabajo⁵². De 2009 a 2013, el número de estaciones ha crecido en un promedio de 12.25% anual, aunque hay diferencias importantes en cada año. Como señala la gráfica, mientras en el 2009 el crecimiento fue del 10%, en el 2011 fue del 21% y en 2012 descendió al 7%. En perspectiva, en el período 2009-2013, el sector de Call Centers creció en número de estaciones más que durante el 2007-2011: en el primero fue un aumento del 49% mientras que en el segundo fue del 40%⁵³. Este crecimiento se expone en la siguiente gráfica:

Gráfico 1: Número de estaciones de trabajo en 2009-2013



⁵⁰ Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2011, Instituto Mexicano de Teleservicios.

⁵¹ Según lo reportado por el IMT en octubre de 2013, esta cifra ha aumentado a 163,800 trabajadores.

⁵² Las estaciones refieren a los puestos de trabajo que pueden ser ocupados por más de un trabajador. Esto explica el desfase entre ambas cifras.

⁵³ Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2011, Instituto Mexicano de Teleservicios.

Fuente: Adaptado de Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2013, Instituto Mexicano de Teleservicios.

Algunas razones que explican el dinamismo del sector son: la experiencia acumulada (el ser un sector “maduro” que ofrece servicios no sólo a nivel local y regional, sino también a otros países), la ubicación geográfica (la cercanía física y cultural con Estados Unidos), la existencia de fuerza de trabajo “semi-calificada”⁵⁴ a lo largo del país, una sólida infraestructura tecnológica, el desarrollo de prácticas similares a “países avanzados”, y la existencia de costos competitivos. Si bien existen apoyos gubernamentales para la promoción del sector, las empresas reconocen que éste ha salido a flote por su propio impulso (IMT, 2010)⁵⁵.

Estos puestos de trabajo están distribuidos de manera desigual: hay empresas que tienen más de 17,000 trabajadores mientras otras apenas tienen 50. Esto expresa la heterogeneidad en el sector, destacando que el 47% de las agencias tiene una plantilla menor a 500 trabajadores, el 90% emplea a menos de 2000 operadores, y sólo el 10% de las mismas emplea a más de 2,000. Los que generan mayor ocupación en el país son: Atento, Teleperformance, Telvista, Axtel, MDY Contact Center, Teletech, B-Connect, Atención Telefónica, Toptel, Prosa y Sertec. Otra evidencia de dicha segmentación es que solamente ocho empresas concentran el 53% de las posiciones existentes en el país, esto es 49,285 puestos de trabajo. La ubicación de los mismos en el territorio refleja también una importante concentración: el 44.92% se encuentran en el Distrito Federal y Estado de México, el 10.17% en Nuevo León, el 6.78% en Jalisco y el 4.66% en Baja California. Es decir, en estos cinco estados se aglutina el 69% de los Centros de Contacto del país (Anexo I, Cuadro 5).

⁵⁴A diferencia de lo planteado por Micheli (2012), el IMT reconoce que la mayoría de la fuerza de trabajo no tiene un perfil universitario, sino de preparatoria (54%). El problema de la calificación de la fuerza de trabajo lo tratamos en el siguiente capítulo, destacando que no se trata de un trabajo calificado aunque tampoco supone nula calificación.

⁵⁵Entre los apoyos de los Gobiernos Federales y Estatales destacan incentivos fiscales, simplificación de trámites, apoyos en tecnología, RRHH y programas de formación y capacitación. Los principales estímulos provienen de PROSOFT, México IT en coordinación con CANIETI (Cámara Nacional de la Industria de las Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información) y PROMEXICO (Revista Contact Forum, N°16, 2007).

Según Jordy Micheli (2012) el predominio de un patrón tecnológico de base digital e informacional se expresa a nivel espacial en procesos de urbanización intensivos y dinámicos. La fuerza económica de las “ciudades globales” (como lo son la Ciudad de México y Monterrey) es resultado de la concentración de empresas y transacciones mercantiles, así como de las relaciones sociales que se dan en vinculación con estructuras organizativas y bienes tecnológicos que se dedican a la producción continua de información (Micheli, 2012: 57). Son estas ciudades las que concentran los medios productivos – fundamentalmente la fuerza de trabajo- y permiten cercanía con las empresas-clientes y proveedores, constituyendo por tanto espacios privilegiados para la instalación de los Call Centers⁵⁶. Esta concentración se ve reflejada también en la ocupación: el 72.72% de los operadores telefónicos del país labora en los cinco estados mencionados, y en éstos se encuentran el 73.83% de las estaciones disponibles. Esto se debe, en parte, a las características de la fuerza de trabajo en cada estado pero también a la infraestructura tecnológica existente. Al respecto, el IMT señala cómo ante esta situación, otros estados (como Michoacán, Aguascalientes y Chihuahua) han comenzado a establecer incentivos fiscales para atraer a empresas del sector⁵⁷.

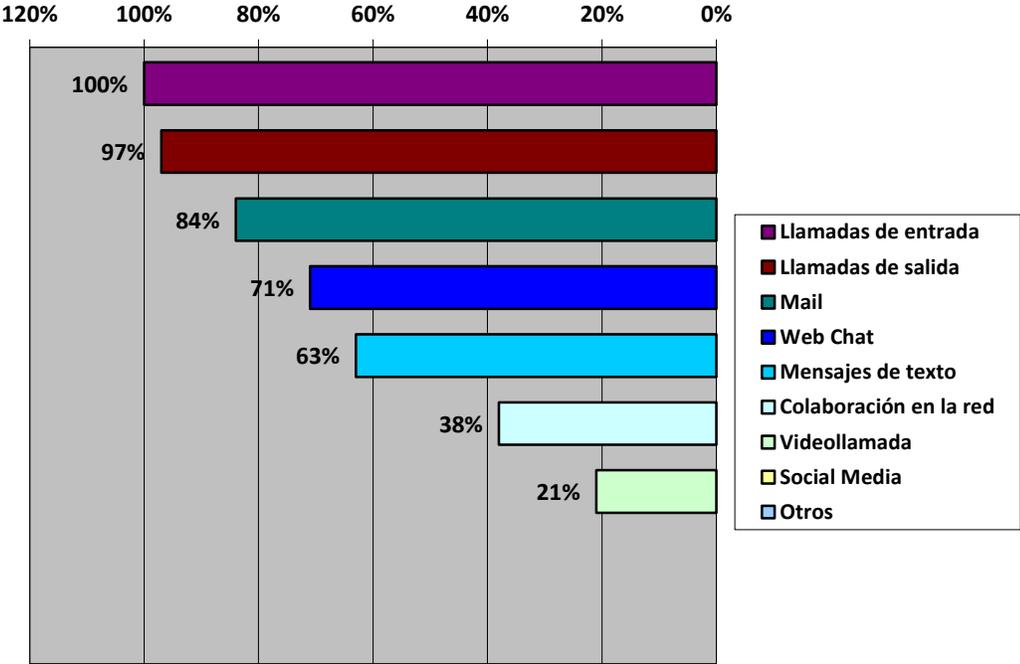
Según el IMT, a lo largo de un mes en la industria se manejan 147 millones de llamadas, lo que corresponde a 1.549 llamadas por cada puesto (51 diarias aprox.). Pero los canales de interacción no se reducen a la comunicación telefónica. El crecimiento significativo del sector ha ido acompañado de una transición de “Call Centers” a “Centros de Contacto” entendiendo por éstos aquellos que ofrecen diferentes canales de interacción con los clientes: ya no es sólo el teléfono sino también el email, chat, MSM, redes sociales, colaboración en Web, entre los más utilizados. Aunque las llamadas telefónicas –como medio de contacto- siguen predominando en el país, la multicanalidad se perfila como tendencia clave en los próximos años, generando esto nuevas experiencias en las relaciones con los clientes. Como se señala en la gráfica destaca la importancia creciente que han adoptado otros medios: el 84% de las empresas declara ofrecer servicios de comunicación vía e-mail, el 71% cuenta

⁵⁶En la Ciudad de México, Micheli (2012) señala que el 30.1% de los Call Centers están ubicados en la Delegación Miguel Hidalgo, el 22,9% en Cuauhtémoc, el 16.6% en Benito Juárez, el 14.4% en Álvaro Obregón, el 6.5% en Tlalpan, el 5.5% en Otras y el 4% en Azcapotzalco.

⁵⁷ Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2013, Instituto Mexicano de Teleservicios.

con la infraestructura requerida para Web-Chat, el 63% utiliza mensajería instantánea y el 38% ofrece Colaboración en la Web. El uso del social media (redes sociales) es aún muy restringido: solamente el 11% de las empresas las utilizan, mientras el 21% ocupa video llamadas para comunicarse con sus clientes. En el siguiente gráfico se presentan los tipos de contacto más utilizados por las empresas:

Gráfico 2: Principales canales de contacto utilizados

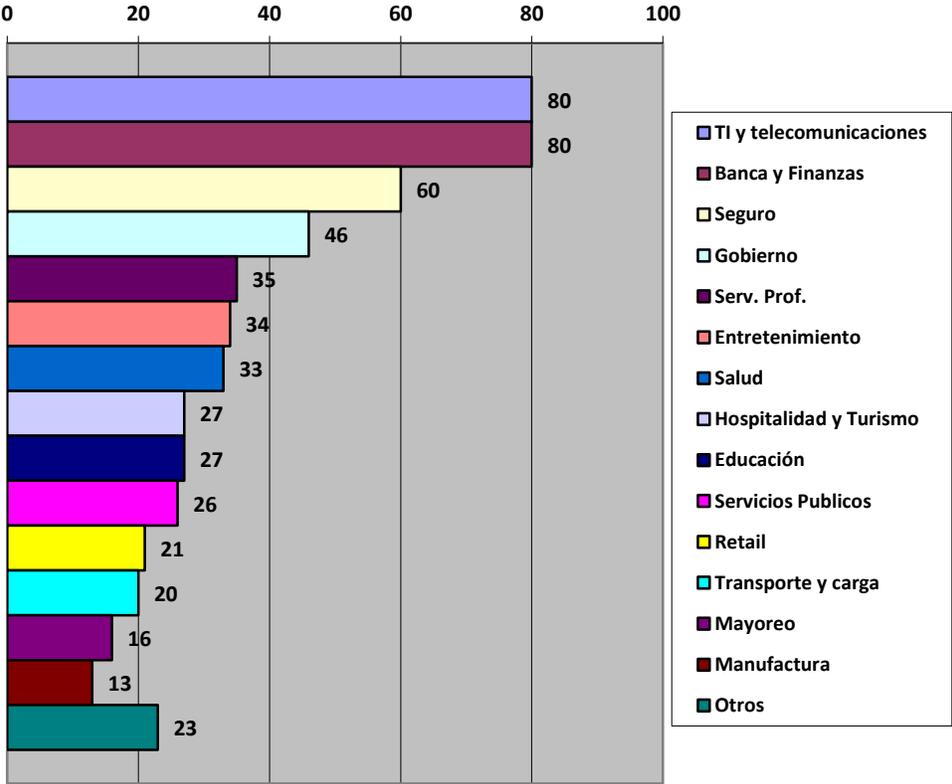


Fuente: Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2013, Instituto Mexicano de Teleservicios.

De manera similar que a nivel global, los servicios que predominan son la Atención a Clientes, seguido por Ventas, Soporte Técnico y Cobranza. Según el Censo citado, el 90% de las agencias de Outsourcing proporcionan a las empresas el servicio de atención a sus clientes, el 79% ofrece ventas, el 76% soporte técnico y el 71% cobranza. Destaca el bajo porcentaje de la investigación de mercado (5%) y de otro tipo de actividades (4%) (Anexo I, Gráfico 1). De acuerdo a esta misma fuente, el 42% de las empresas dedica parte de su operación a campañas “off-shore” (a otras regiones del mundo), fundamentalmente Norteamérica (74%), pero también América Central y El Caribe (37%), Sudamérica (34%)

y Europa (20%). Que las empresas laboren para compañías ubicadas fuera del territorio mexicano no quiere decir que éstas predominen frente a las que operan en mercados locales o nacionales; por el contrario, sólo el 27% de sus campañas son off-shore mientras que el 73% de las mismas están destinadas al mercado local y nacional. En el país, las empresas que más demandan los servicios son del sector de telecomunicaciones y finanzas, compañías de seguros y el gobierno. Lo que sucede generalmente es que tienen una casa matriz en la que realizan los servicios más especializados, y lo demás -sobre todo lo que es promoción, ventas y soporte técnico- lo subcontratan a Call Centers encargados de realizar esa gestión. Como se visualiza en la siguiente gráfica, el 80% de los Call Centers les da servicio al sector de TI y telecomunicaciones y a la banca y finanzas, el 60% les ofrece servicios a las compañías de seguros, el 46% al gobierno, el 35% ofrece servicios profesionales, y solo el 13% da servicios a la manufactura.

Gráfico 3: Sectores a los que se atiende en porcentaje



Fuente: Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2013, Instituto Mexicano de Teleservicios.

La dinámica de la actividad está fuertemente influenciada por la presión que ejercen las empresas que contratan al Call Centers. Aunque en términos formales entre ambas media una relación jurídica de carácter comercial, y no laboral, éstas tienen un alto nivel de injerencia en la determinación de la actividad y sus condiciones. La firma de un contrato comercial conlleva el establecimiento por parte de la empresa-cliente de objetivos, metas y métricas diarias, semanales y mensuales que los operadores deben cumplir. Para ello se implementan evaluaciones periódicas, lo que implica un control y monitoreo constante sobre el status de la campaña, el “nivel de servicio”⁵⁸, la duración de las llamadas, el porcentaje de abandono de las mismas, el porcentaje de ocupación y la resolución al primer contacto⁵⁹. Estos son algunos de los indicadores claves para medir el desempeño y la calidad del servicio. Es en base a estas métricas que los Call Centers realizan estimaciones y cálculos a futuro de cuáles son los aspectos que tendrían que cambiarse para cumplir las metas y objetivos establecidos por la empresa-cliente, siendo la jornada laboral uno de los aspectos principales que se modifica⁶⁰. Que una misma empresa contrate a varios Call Centers para la gestión de sus campañas se explica porque éstos últimos se rigen por diferentes tabuladores para el cobro de sus servicios: por llamada, por minuto hablado, o por hora facturada. Es decir, según el tipo de campaña y de cobro, suele suceder que las empresas-clientes tengan sus campañas distribuidas en diferentes centros de contacto. Esta relación tan estrecha expresa de algún modo la dependencia real que existe entre los operadores y la empresa usuaria; sin embargo ello queda invisibilizado detrás de la estrategia de subcontratación.

Aunque en términos numéricos la mayoría de la fuerza de trabajo empleada en el sector labora en áreas de atención a clientes “in-company” (IMT, 2013), los puestos de trabajo de empresas subcontratadas han crecido en un 49% desde 2009 a 2013. Es decir, la modalidad de BPO/CRM es una tendencia creciente en el sector de Call Centers en México. Esto no quiere decir, sin embargo, que a nivel gerencial exista univocidad en torno a la decisión de

⁵⁸ El “nivel de servicio” hace referencia al porcentaje de llamadas entrantes que se responden antes de transcurrido un plazo específico: “X% porcentaje de llamadas respondidas en Y segundos” (Glosario IMT).

⁵⁹ Todos estos indicadores se calculan a partir de paquetería de software específica que desarrollamos en los siguientes párrafos.

⁶⁰ Esto es posible por la amplia flexibilidad horaria establecida en la mayoría de los contratos. Las empresas declaran que la reasignación de turnos se hace tomando en cuenta el desempeño de los operadores, el récord de ausentismo y la antigüedad (IMT, 2011), sin embargo en las entrevistas realizadas la mayoría de operadores afirma que esto se hace a discrecionalidad de los mandos medios según favoritismos.

externalizar o no la producción de estos servicios. Una de las principales razones por las cuales se opta por la subcontratación es que constituye una alternativa más rentable para atender las demandas cambiantes del mercado (fundamentalmente por la reducción de costos, ya que éstos son inferiores a cuando la operación se lleva a cabo internamente), pero también porque los Call Centers especializados “saben cómo” gestionar la fuerza de trabajo con una flexibilidad tal que les permite cumplir con “niveles de servicio” adecuados y no tener más trabajadores de los que se necesitan en cada momento en cada puesto⁶¹. La automatización (más frecuente en los CC subcontratados) les aporta innovación en estrategias y procesos permitiendo esto mayor penetración en los mercados existentes y acceso a otros nuevos. Además, permite segmentar las campañas en base a su importancia estratégica en el negocio y así asignar a las casas matrices los servicios más significativos en términos de generación de valor y externalizar aquellos que no lo son tanto. También permite medir el costo del servicio en base a diferentes esquemas (por ventas, por hora, por estación de trabajo, etc.) y así optar por la vía más eficiente. Las empresas optan por ésta cuando se trata de campañas de corta duración puesto que no implica inversión en infraestructura al mismo tiempo que reduce los costos laborales al no implicar responsabilidad alguna con los trabajadores. Otra razón es que bajo esta modalidad es frecuente que los Call Centers cuenten con tecnología específica para llevar a cabo procedimientos de seguimiento y control de procesos en todos los niveles.

Sin embargo, también se reconoce que la externalización implica una serie de desventajas para la operación. A nivel de la gestión de la fuerza de trabajo, no se aplican evaluaciones previas que garanticen perfiles de acuerdo a la naturaleza de las campañas y características de los productos o servicios que se ofrecen. Esto genera que muchos de quienes ocupan puestos no cuenten con las habilidades necesarias, provocando una baja de la calidad del servicio o promoviendo el despido de los mismos suponiendo esto pérdidas no sólo para los trabajadores sino también para las empresas. Otra desventaja es la falta de motivación, lo que se explica en parte por las escasas posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional que existen bajo esta modalidad. Otro problema es cuando no existe compenetración con las

⁶¹En palabras de un Coordinador de Workforce Management (WFM) saben cómo “staffear a la gente”: administrar su jornada de trabajo de acuerdo al ritmo de las llamadas, sin que falten ni sobren operadores.

políticas y estrategias de negocio de las empresas-clientes, generando desfases entre ambas que afectan también la calidad del servicio ofrecido y pueden provocar deterioro de su imagen comercial. Finalmente, uno de los problemas más graves es el riesgo de pérdida de control de la operación y falta de confidencialidad en los datos ofrecidos. Aunque las propias empresas-clientes son las que fijan los mecanismos de vigilancia de la actividad, no pueden manejar todos los procedimientos implicados en el desarrollo de la operación porque muchos de ellos escapan a su ámbito de intervención, como es el caso de la tecnología provista por terceras empresas. Por tanto, al momento de contratar a un Call Centers, las empresas-clientes evalúan la experiencia y solidez del mismo, la tecnología con la que cuenta y su compatibilidad con los requerimientos propios, su modalidad de operación (los esquemas bajo las cuales trabajan⁶²), el modo en que se dirigen a los clientes usuarios, su disponibilidad de bases de datos, sistemas de auditoría y calidad de los registros, y fundamentalmente la relación costo-beneficio, esto es, los costos de prestación del servicio.

Por otro lado, la subcontratación de la fuerza de trabajo forma parte de una de las estrategias centrales del negocio de los Call Centers. Ya sea que se trate de agencias de Outsourcing o de centros de contacto internos a las compañías, ambos tercerizan el uso de la fuerza de trabajo con el objetivo de reducir los costos de operación (éstos últimos constituyen el 70% del total de costos de operación⁶³). Aunque se trate de una práctica recurrente elegida por las empresas, se reconoce que uno de los problemas principales que acarrea es la falta de profesionalización como resultado de los altos niveles de rotación (del 144% en el caso de las agencias de Outsourcing y del 12% en los internos⁶⁴). Esto genera pérdidas en la calidad de los servicios ofrecidos, sin embargo, las empresas prefieren asegurar la calidad a través de innovaciones en procesos (implementación de determinada tecnología) antes que capacitar en forma profesional a la fuerza de trabajo. El argumento gerencial es que el propio

⁶²Por hora, por venta, por estación de trabajo, por comisión cobrada, por campaña, etc.

⁶³Dato aportado por la Directora del Instituto Mexicano de Teleservicios en entrevista realizada el 27 de febrero de 2010.

⁶⁴<http://www.imt.com.mx/pdf/estudios/EstudioDeSueldosCompensacionesCC2012.pdf>

dinamismo y flexibilidad del sector requiere mantener precios competitivos que no permiten asumir los costos de reproducción de una fuerza de trabajo estable⁶⁵.

b) Regulación y Condiciones Laborales

La flexibilidad mencionada es posible por el tipo de contratación existente en la mayoría de Call Centers en el país. Según lo reportado por las empresas (IMT, 2012), el 55% de los “*in-company*” contratan directamente a sus empleados, mientras el 35% lo terceriza a otras empresas y el 10% combina ambas; es decir, un 45% de los CC internos a las compañías subcontratan el uso de la fuerza de trabajo. En el caso de los que están bajo la modalidad de *Outsourcing*, el 48% contrata directamente a los trabajadores, mientras el 26% terceriza la colocación y otro 26% utiliza ambas formas. Esto significa que el 52% de los operadores es objeto de una doble subcontratación a través de agencias de colocación o terceras empresas. La doble tercerización es expresión de la flexibilización laboral que ha convertido a los Call Centers en una opción atractiva de reducción de costos⁶⁶. Así se transfieren los costos de reproducción a otras empresas intermediarias y de éstas a los propios trabajadores, siendo éstos desfavorecidos en términos de sus condiciones –menos salarios y prestaciones fundamentalmente- pero también en términos jurídicos, ya que la figura del empleador final se desdibuja.

En la mayoría de los casos, se trata de contratos individuales de trabajo eventual o por obra determinada, teniendo las empresas el derecho de rescindir el contrato (sin costo y responsabilidad legal alguna) cuando ya no se precinda de sus servicios, o incluso pueden ser por obra indeterminada pero los despidos se garantizan obligándoles a firmar su renuncia en blanco en el momento en que los contratan. Que sea individual no excluye que exista contratación colectiva en las empresas, aunque puede ser que no sea conocida por los trabajadores tratándose de una “Contratación Colectiva de Protección Patronal” (Bensusán, 2007). En la mayoría de éstos, hay muy poca especificidad de la actividad y una amplia

⁶⁵Según el Gerente Gral. de la empresa líder de Call Centers en México, el tiempo de permanencia deseado de los operadores es de 1 a 3 años. Luego de éstos, se vuelve un costo “insostenible” porque baja en forma notable la productividad en el servicio (Entrevista realizada en Mayo 2012).

⁶⁶ Cabe señalar que en el país la Reforma Laboral con contenido flexibilizador se aprobó en diciembre de 2012, sin embargo, esto no impidió que la flexibilización se diera desde mucho tiempo antes a través de los Contratos Colectivos de Trabajo, con la aprobación de sindicatos blancos o sindicatos de protección patronal.

flexibilidad empresarial en la determinación del salario, la jornada, la asignación de puestos, la productividad y la capacitación⁶⁷. La regulación se da de manera informal en la producción sin codificación alguna, aunque sí con cierta regularidad⁶⁸. Se trata de una precarización impuesta bajo la simulación de una contratación colectiva en la que los trabajadores no tienen ningún tipo de injerencia, puesto que son pactos establecidos sin su consentimiento. Esto es posible porque hay presencia de sindicatos de protección pertenecientes a la CTM (Confederación de Trabajadores de México) como a la CROC (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos), a excepción de una empresa en la que existe negociación colectiva real⁶⁹. Su modo de operar desvirtúa el sentido y los objetivos de la contratación colectiva al convertirla en un instrumento de protección al empleador contra la constitución de una auténtica sindicalización que realmente pueda representar los intereses de los trabajadores.

Al igual que lo que sucede en otros países, los subcontratados cuentan con condiciones laborales más precarias. En un estudio comparativo realizado por el IMT en los meses de junio a agosto de 2012⁷⁰, se obtuvieron los siguientes datos respecto al salario de los operadores, dependiendo el tipo de operación:

Cuadro 2: Salario fijo y variable de los operadores de CC dependiendo tipo de operación

Tipo de operación	Salario fijo mensual*	% Salario fijo	Salario variable mensual**	%Salario variable	Salario total
In- company	\$5,600	65%	\$3,000	35%	\$8,600
Outsourcing	\$4,300	69%	\$1,900	31%	\$6,200
Promedio sector	\$5,000	67%	\$2,500	33%	\$7,400

Fuente: Adaptado del Estudio “Sueldos y Compensaciones en Centros de Contacto”, Instituto Mexicano de Teleservicios, 2012.

*Basado en una jornada de 8 hs.

⁶⁷ Esta afirmación se hace considerando la revisión en detalle de 20 CCT del sector.

⁶⁸ Esto lo tratamos con mayor detalle en el siguiente capítulo cuando analizamos los casos concretos.

⁶⁹ Nos referimos la empresa Tecmarketing(del Grupo Telmex) que ha logrado una negociación colectiva real con el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM).

⁷⁰ El estudio se denomina “Sueldos y Compensaciones en Centros de Contacto 2012” y consistió en la aplicación de un cuestionario estructurado y entrevistas personales a Directores Generales y de Recursos Humanos de 54 Call Centers en el país (31 a CC internos a las compañías y 23 a CC bajo la modalidad de Outsourcing).

**En el estudio se aclara que no todas las empresas tienen un esquema de salario variable. Como se refleja en el cuadro, los Call Centers bajo régimen de Outsourcing reportan otorgar a los operadores un salario mensual de \$4.300 pesos (\$17,91 la hora), mientras los internos les ofrecen \$5,600 mensuales. En algunos casos, las empresas declaran otorgar estímulos económicos mensuales que van desde \$1900 en los primeros a \$3000 en los segundos. Cabe destacar que estas cifras fueron obtenidas a partir de cuestionarios y entrevistas realizadas a Gerentes Generales y Directores de Recursos Humanos, y que los datos aquí declarados no necesariamente se corresponden con lo que los operadores declaran se les paga. En las entrevistas a trabajadores realizadas a lo largo de esta investigación, encontramos que el salario promedio es aprox. \$3600 pesos por una jornada de trabajo de 8 hs. diarias (aprox. \$15 la hora) sin posibilidades reales de acceder a los estímulos mencionados. De cualquier manera lo interesante a subrayar es cómo la tercerización del servicio genera condiciones más precarias. Esto se refleja también en los niveles de rotación y ausentismo anuales: mientras los Call Centers in-company tienen un nivel de rotación del 21%, en los de Outsourcing este porcentaje es del 84%; el ausentismo es del 6% en los primeros y del 13% en los segundos. En cuanto a prestaciones, los internos declaran otorgar fondos de ahorro, vales de despensa, servicio de comedor y uniforme, y los subcontratados solo cuentan con las prestaciones de Ley (y en algunos casos, ni siquiera esto se cumple). En este Estudio 48% de las empresas encuestadas reportaron tener operadores bilingües, dándose en estos casos también una diferencia notoria entre empresas in-company y Outsourcing. En las primeras, el sueldo fijo es de \$6,600 y el variable de \$3,600 sumando en total \$10,200 pesos y en las segundas el salario fijo de \$5,800 y el variable de \$2,600, sumando ambos \$8,400. Como lo reflejan estas cifras, la situación de los trabajadores bilingües es muy diferente a los operadores que manejan solamente el español. Esto nos recuerda lo que Alfredo Hualde (2013) ha encontrado en la frontera norte del país: trabajadores mexicanos que retornan de Estados Unidos encuentran en los Call Centers un ámbito atractivo donde explotar su aprendizaje del inglés.

En el porcentaje de población ocupada por puesto se evidencia la delgadez de la estructura organizativa: los operadores representan el 90% de los trabajadores, mientras supervisores y

coordinadores son el 7%, Gerentes de áreas el 3% y Directores de Área el 1%⁷¹. Entre estas categorías existen amplias diferencias en términos salariales. Mientras en los operadores el porcentaje de sueldo variable representa el 33% de su salario, en otras categorías éste disminuye: tanto los supervisores, coordinadores como gerentes tienen el 75% de su salario fijo y solo el 25% es variable. El sueldo mensual de los supervisores bajo Outsourcing es \$9,300 fijo y \$2,300 variable, mientras en los internos es un monto fijo de \$11,100 y uno variable de \$4,100. Los niveles de rotación bajan notablemente en esta categoría, aunque mantienen amplias diferencias entre sí: mientras en las empresas de Outsourcing el porcentaje de rotación de los supervisores es del 38% anual, en los internos es del 1%. Como vemos en el siguiente cuadro, algo similar sucede con los mandos medios que siguen a la de supervisión. Estas cifras reflejan cómo la tercerización también afecta negativamente a estas categorías⁷²:

Cuadro 3: Salarios fijo y variable de mandos medios por tipo de operación

Categoría (Mandos medios)	Tipo de operación	Salario fijo mensual*	% Salario fijo	Salario variable mensual**	%Salario variable	Salario total
Nivel A***	In- company	\$11,100	73%	\$4,100	27%	\$15,200
	Outsourcing	\$9,300	80%	\$2,300	20%	\$11,600
	Promedio sector	\$10,200	76%	\$3,200	24%	\$13,400
Nivel B	In- company	\$16,287	84%	\$6,455	16%	\$22,741
	Outsourcing	\$13,756	80%	\$5,049	20%	\$18,805
	Promedio sector	\$15,021	82%	\$5,752	18%	\$20,773
Nivel C	In- company	\$28,000	92%	\$6,900	8%	\$34,900
	Outsourcing	\$19,831	77%	\$9,287	23%	\$29,118
	Promedio sector	\$23,916	85%	\$8,093	15%	\$32,009

Fuente: Adaptado del Estudio “Sueldos y Compensaciones en Centros de Contacto 2012” y “Sueldos y Compensaciones en Centros de Contacto 2010”, Instituto Mexicano de Teleservicios.

*Basado en una jornada de 8 hs.

⁷¹ “Estudio Nacional de Oferta y Demanda 2011-2012”, Instituto Mexicano de Teleservicios, 2012.

⁷² Dentro de los mandos medios, se ubican 3 categorías: Nivel A (Supervisión, puesto inmediato al operador telefónico), Nivel B (Coordinación, puesto inmediato al Nivel A), Nivel C (Jefatura de operación, Puesto inmediato al nivel B).

**En el estudio se aclara que no todas las empresas tienen un esquema de salario variable.
 *** Los datos del Nivel A corresponden al Estudio realizado en 2012, mientras que los del Nivel B y C al Estudio realizado en 2010.

En las categorías de Nivel B (Coordinación) y Nivel C (Jefatura de Operación) los niveles de rotación también son notablemente más bajos que en la operación, pero existen diferencias importantes con la tercerización: los coordinadores de Call Centers in-company tienen una tasa de rotación anual del 10% mientras en los de Outsourcing ésta es del 17%. A nivel de jefatura, en los primeros el porcentaje es del 5% y en los subcontratados del 10%. Por otro lado, el estudio realizado acerca de la implementación de sistemas de optimización de la fuerza de trabajo⁷³ arroja datos interesantes de los salarios de quienes se encargan del funcionamiento del mismo:

Cuadro 4: Salario mensual fijo de Responsables del Área de Workforce Management

Tipo de puesto	Salario mensual fijo en pesos MXN
Analista en tiempo real	\$10,691
Programador	\$12,179
Pronosticador	\$14,063
Coordinador de planeación de la fuerza de trabajo	\$14,922
Gerente de planeación de la fuerza de trabajo	\$26,333
Director de planeación de la fuerza de trabajo	\$49,583

Fuente: Adaptado del Estudio “Benchmarking Workforce Optimization”, Instituto Mexicano de Teleservicios, 2011.

Resumiendo, en el sector predomina una fuerte flexibilidad salarial y numérica. En los Contratos Colectivos o Individuales⁷⁴ se especifica que en razón de que los trabajadores están asignados a proyectos específicos y de conformidad con las condiciones que cada proyecto establezca, cada trabajador *podrá o no* tener derecho a recibir los bonos, de acuerdo al logro de los objetivos y metas establecidas, siendo muy común que éstos no sean pagados, o sí pero no en su totalidad. En ocasiones el salario varía también en función de las horas trabajadas (ya sea porque les cambiaron el horario o porque “deben” horas de trabajo como resultado de “demoras” en el servicio). Las jornadas pueden durar de 6 a 8 horas diarias, con

⁷³ Reporte del Estudio de Benchmarking Workforce Optimization, Instituto Mexicano de Teleservicios, 2011

⁷⁴ Esto lo sostenemos a partir de la revisión de Contratos Colectivos e Individuales realizada.

la posibilidad de realizar horas extras y que ésta dure 10 o 12 horas, haciendo ello que el ingreso sea más elevado, aunque en algunos casos se reconoce no se cumple con lo que establece la Ley Federal del Trabajo respecto al pago de las horas extras. La flexibilidad horaria es posible porque se encuentra estipulada a nivel contractual: en general se establece que los trabajadores laborarán una cantidad de horas semanales (sin establecer de cuántas horas es la jornada) con la posibilidad de que los turnos y horarios se modifiquen según la demanda y los flujos de las llamadas.

La rotación interna es alta, permanente e inesperada, ya que de acuerdo a las exigencias de las empresas, las características de las campañas o de los productos y servicios que se ofrecen, o según el flujo y la intensidad de las llamadas, pueden ir modificándose las actividades de los operadores, así como los tiempos en los que se requiere que éstos trabajen, pudiendo éstos ser rotados de una actividad a otra dentro de la misma campaña, de un turno a otro, o de una campaña a otra (lo que significa dejar de prestarle servicio a una empresa-cliente y hacerlo a otra); en cualquiera de los casos sin alterar en nada sus condiciones contractuales. También existe una alta y continua rotación externa, ya sea despidos injustificados –por la caída de una campaña, el no cumplimiento de las metas establecidas, o por recorte de personal-, o deserciones por el desgaste que implica la propia actividad. Esta flexibilidad laboral va acompañada de algunos rasgos y características que nos permiten considerar las condiciones laborales como *precarias*. Entre algunas de ellas destacan: bajos salarios, inestabilidad e incertidumbre, incumplimiento en el pago de prestaciones de Ley (como prima vacacional, aguinaldo, reparto de utilidades, horas extras, así como la no generación del derecho de antigüedad), falta de condiciones de seguridad e higiene, escasas posibilidades de desarrollo profesional y ausencia de libertad sindical.

Partiendo del escenario general del sector en el país descrito en este capítulo, en el próximo analizamos el trabajo en Call Centers tomando como referencia empírica los casos estudiados en esta investigación. El énfasis está puesto en la especificidad de la actividad productiva, el modo en que se construye la ocupación, las formas de organización del trabajo, el tipo de control ejercido y los mecanismos de regulación. El objetivo ha sido descubrir en qué medida estos aspectos han incidido en la acción colectiva y la construcción identitaria.

CAPÍTULO IV:

TRABAJO EN CALL CENTERS

En esta investigación, partimos de una concepción ampliada del trabajo que entiende a éste como una forma de interacción social de carácter material y simbólica (De la Garza, 2007). No es una actividad aislada, sino implica relación con otros hombres y con los medios de producción que conllevan la construcción de significados. La especificidad de cada trabajo no proviene de las características del objeto, ni de las actividades mismas, ni del tipo de producto, sino de la articulación de estos elementos con relaciones sociales más amplias, ubicadas en ciertas estructuras e impregnadas de significados. Por ello es que su análisis requiere de una mirada que pueda captar el entramado de estructuras, subjetividades y acciones que en diferentes niveles configuran la actividad. Desde esta óptica estudiamos el trabajo en Call Centers en este capítulo, enfatizando en los aspectos que en ambos casos tratados han tenido mayor peso en la construcción de una voluntad colectiva orientada a la acción. Este capítulo es resultado del análisis de la información empírica en las dos empresas estudiadas en esta investigación. Algunos de los puntos tratados aquí refieren a ambos casos por lo que el tratamiento es conjunto, mientras que otras temáticas se tratan por separado según cada uno de los casos.

4.1) La construcción social de la ocupación

Pensar a la ocupación como una construcción social requiere analizarla como un proceso que se va configurando en el marco de estructuras dadas, pero también de interacciones y subjetividades de los actores involucrados. Estas relaciones inciden en la construcción de la oferta y demanda de empleo, las formas de acceso y permanencia en el puesto, los mecanismos y prácticas para la contratación de personal, así como las lógicas culturales e institucionales que atraviesan la dinámica del sector.

Si hay algo que caracteriza a los Centers en el país es el alto nivel de rotación de la fuerza de trabajo, el cual se manifiesta en una oferta y demanda continua de empleo. En el primero de los casos estudiados (*Atento Servicios S.A. de C.V.*), los requisitos formales para acceder son: bachillerato o prepa trunca, manejo básico de PC, flexibilidad horaria y capacidad para

trabajar bajo presión. Dependiendo las campañas, se solicitan otros como pudiera ser experiencia en el puesto, conocimientos técnicos específicos y/o dominio de inglés o náhuatl. No obstante, en la práctica el ingreso es muy fácil: la oferta es permanente y la contratación es inmediata, aún cuando los trabajadores no cumplan con el nivel educativo o experiencia que se requiera para el puesto. Finalmente lo que prima es la actitud proactiva que demuestren para afrontar situaciones problemáticas en el desempeño de la actividad y su disposición a flexibilizar sus horarios para cooperar con la empresa cuando ésta lo requiera. Es decir, los criterios de reclutamiento priorizan habilidades relacionales, comunicativas y actitudinales, antes que las cognitivas propiamente dichas, aún cuando éstas sí sean necesarias en el desempeño de la actividad.

La principal fuente de reclutamiento es el “boca en boca”: la mayoría han ingresado por el contacto y sugerencia de amigos y/o familiares que se encuentran trabajando allí o lo han hecho en algún momento. También hay quienes se enteran del mismo por las bolsas de empleo en internet o las redes sociales. La oferta permanente y la facilidad para acceder a la empresa es lo que hace atractivo el empleo para la mayoría de los jóvenes. Su objetivo en general es cubrir gastos de la escuela y personales, ayudar con la manutención familiar y/o contar con cierta experiencia laboral para un futuro. Es raro que ingresen con expectativas de hacer carrera, aunque esto no niega que efectivamente la hagan y transcurrido un tiempo sí aspiren a ello. Lo que les llama la atención es el ser un empleo de medio tiempo con cierta flexibilidad (el hecho de que pueden ausentarse sin avisar, cambiar sus turnos con sus compañeros o ir vestidos de manera informal), y donde el ambiente de trabajo permite la construcción de amistades y vínculos afectivos. El perfil es de jóvenes con un promedio de 26 años aprox., con estudios de preparatoria o bachillerato, que suelen vivir con sus padres y/o familiares y no tienen a su cargo el mantenimiento y reproducción de un hogar. En general no cuentan con amplia trayectoria laboral, ya sea que se trate de su primer empleo o que hayan pasado por otras empresas del sector u ocupaciones con características similares⁷⁵. La mayoría de los estudios consideran que se trata de una ocupación “de paso” que cumpliría una función de “transición” en la vida de los jóvenes trabajadores: no sólo les permite contar

75 Con esto queremos decir ocupaciones de servicios que comparten condiciones de trabajo similares, y no necesariamente que la actividad sea la misma.

con ciertos ingresos sino también adquirir conocimientos y experiencia que les sirven para futuras ocupaciones. Esto está presente también en su concepción:

“Es bueno para los que van empezando, los que no tuvieron oportunidad de entrar a la prepa, se buscan un trabajo de un año, para agarrar experiencia, ya entras a la escuela puedes buscarte otro empleo de medio tiempo. Ya posteriormente la experiencia la tienes, ya no va uno tan perdido, ya vas más o menos a lo que tiras. Entonces, para empezar no estaría mal un Call centers” (Marina, Trabajadora de Atento, Revisión de Expedientes, Entrevista realizada el día 29 de Mayo de 2012).

“Para empezar no estaría mal” comenta la entrevistada. Sin embargo, si ahondamos en el perfil de la operadora encontramos que ésta lleva más de seis años laborando en Call Centers (en dos empresas diferentes), sin poder acceder a empleos de mejor paga por contar solamente con el nivel preparatorio de enseñanza. Su situación es la tendencia recurrente en la empresa: entran pensando que es temporal, sin embargo las condiciones en las que se encuentra el mercado de trabajo en el país no les permiten encontrar luego opciones más atractivas. En ese sentido, no representa realmente una “transición” hacia otro tipo de ocupaciones ni tampoco permite crecimiento profesional en el sector. Más bien se da algo que conceptualizamos como “permanencia precaria”, lo que no quiere decir que sea en la empresa pero sí en el sector. Los altos niveles de rotación son un indicador del carácter precario de la misma: incertidumbre, bajos salarios, y falta de acceso a prestaciones como utilidades y derecho a antigüedad. Esto confirma la tendencia analizada acerca de la vulnerabilidad de las trayectorias laborales juveniles en el país.

La explicación que la gerencia da a esta situación se sustenta en una premisa que no es necesariamente cierta: el carácter genérico de la actividad lleva a los operadores a renunciar y no las condiciones en las que éstos laboran. Por lo mismo, según su punto de vista el tiempo deseado de permanencia es de uno a tres años, ya que luego de éstos se pierde la motivación y el rendimiento baja en forma considerable. Así, no es problemático que los operadores roten después del primer año, aunque sí antes de éste por los costos de inversión. Para los operadores, no habría tanta rotación si las condiciones en que se desarrolla la actividad fueran

otras; es decir, mejores salarios y prestaciones, pero también ritmos menos intensos y un ambiente en el que no se dieran arbitrariedades por parte de la empresa. Esto pone en entredicho que los operadores renuncien únicamente por el carácter estresante de la actividad; ésta es una de las razones pero no la única. Lo significativo es que su concepción de la empresa cambia notablemente con el transcurso del tiempo: entre los seis meses y el año de permanencia los operadores comienzan a sentir no solo fastidio por la actividad sino también desconfianza y rechazo hacia la empresa. Dos operadores lo testimonian de esta forma:

“Cuando entré estaba muy padre porque te daban libertad de platicar con los compañeros (...) ya después como que algo pasó y los premios ya los daban cada 3 meses, ya se empezó a sentir la presión, ya no podías estar de pie, no podías platicar, te parabas te decían siéntate, platicabas cállate, entonces como que ya empezaba la presión y uno lo siente cuando está todo eso, te hostiga, te amarra, se hacen muchos cambios (...) en lo personal yo me quede por necesidad” (Marcos, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito Área Condusef, Entrevista realizada el 13 de Mayo de 2012).

“Entré en esta empresa para que me dieran todo lo que me dicen y a la mera hora no (...)” (Maricruz, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el 27 de enero de 2012).

Estos testimonios reflejan un sentimiento de engaño y desilusión: “entré en esta empresa para que me dieran todo lo que me dicen y a la mera hora no”. La presión que sienten responde no solo a las exigencias de la llamada, sino también al trato que reciben de sus superiores y el ambiente en el que se desarrolla la actividad. Viven su trabajo con incertidumbre de ser despedidos en cualquier momento y por cualquier razón. No obstante, existe un deseo de seguir en la empresa fundado en la necesidad económica pero también en los lazos afectivos que se han generado entre compañeros. Es significativo que estos vínculos sean lo que más les agrada del trabajo y lo que influye de manera importante en la decisión de quedarse o salirse del mismo. Un trabajador lo expresa así:

“El ambiente laboral hasta eso es bueno porque te interrelacionas con los chicos y como la mayoría son estudiantes en el poco tiempo que tienes entre llamada y llamada te haces amigos. El ambiente es bueno, es lo único bueno que puede tener este trabajo es que conoces gente que no pierde la cabeza cuando va a ascender. Son empleos temporales y pues si nomas haces amistad de un cierto tiempo, el ambiente es bueno” (Santiago, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el 27 de Enero de 2012).

Otra de las dimensiones importantes para el análisis de la construcción social de la ocupación es la capacitación. En este caso, el modo en que se lleva a cabo responde a la parcelación propia de la organización del trabajo, tratándose de capacitación específica para la tarea para la cual fueron contratados (conocimiento de ciertos productos y/o servicios, manejo de las aplicaciones informáticas requeridas en esa campaña, manejo de la relación con los clientes considerando el objeto de la llamada, etc.). Lo que se prioriza es que adquieran habilidades cognitivas, relacionales y comunicativas necesarias para el desempeño en sus llamadas y el manejo de la relación con los clientes, sin promover procesos de formación más amplios en el sentido de adquisición de conocimientos abstractos y complejos para la realización de otro tipo de tareas. La falta de una capacitación adecuada, no solamente al inicio de la actividad sino también a lo largo de la misma, es un problema importante que tiene repercusiones en la operación cotidiana. Una vez que se entra se tiene una capacitación básica que puede durar de dos a tres semanas dependiendo la campaña: la primera es teórica (sobre la empresa, su filosofía, sus valores, y los productos y servicios que se ofrecen), y la segunda es práctica y le llaman “sombra”: los de nuevo ingreso deben observar cómo los operadores contestan las llamadas y algunas atenderlas ellos mismos con el apoyo de quienes ya tienen experiencia. Si bien esta práctica es un primer acercamiento a su trabajo, la mayoría de las personas entrevistadas consideran que la capacitación no da realmente herramientas para la resolución de problemas en la práctica, y que recién aprenden a hacer su labor una vez que comienzan ellos mismos a recibir y/o realizar llamadas y se enfrentan al “terror” de las mismas. Así lo manifiesta un trabajador:

“Hay una diferencia fundamental en la capacitación que se brinda y el ir al piso. Eso define a los chavos cuando están en la capacitación, muchos lo abandonan ahí porque

es mucha información, es muy vago, muy teórico y cuando vas al piso es muy diferente” (Santiago, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 27 de Enero de 2012).

La situación en piso “es muy diferente” porque supone enfrentarse a la incertidumbre de la llamada (y las necesidades y actitud del cliente-usuario), y responder con conocimiento de la información recibida. Aunque no sea compleja, ésta es abundante y su procesamiento se va dando en la práctica. Por ello es que la capacitación que les dan es insuficiente: les dicen cómo debe ser un trato ideal pero no les dan herramientas de cómo manejar situaciones concretas, a lo sumo ciertos “tips” en forma estandarizada que no solucionan realmente los problemas que se les presentan. En la operación, esta situación se agrava porque en muchas ocasiones los supervisores tampoco cuentan con los conocimientos suficientes. Los trabajadores se quejan de que éstos no conocen el producto ni los procedimientos a seguir y que cuando tienen dudas deben apoyarse entre ellos, ya que “no hay nadie que pueda resolvérselas”, ya sea porque los supervisores “desaparecen” o porque los que están no saben cómo hacerlo. Es decir, la propia práctica ha sido el ámbito de formación de los operadores, dándose ésta de manera colectiva con el apoyo y solidaridad entre trabajadores. Esto no es menor si consideramos que la confianza y el vínculo cercano han sido aspectos que han contribuido en forma importante a la acción colectiva. Como dice uno de ellos:

“No sabía bien como era un Call center porque nunca había yo escuchado a un cliente y contestarle y resolverle un problema entonces yo que estaba entre nervioso y no, y todos los compañeros que estaban ahí te daban la confianza, como lo mismo de que estas echando cotorreo y trabajando, ya en la práctica se te hace menos complicado, ya estando ahí te ponías a platicar con tu compañero “ah sabes que como era esto?” y entonces te explicaban como era el procedimiento y los que ya llevaban tiempo ahí pues mas te ayudaban, no hazle así, es más rápido así, yo me sé este truco, a ti te convendría esto, y así te iban ayudando” (Carlos, Trabajador de Atento, Ventas de Tarjetas de Crédito, Entrevista realizada el 7 de enero de 2012).

Este testimonio resalta la importancia que tiene la acumulación de la experiencia y los saberes compartidos en el aprendizaje de la actividad. Esto es significativo porque expresa una

contradicción fundamental de la producción del servicio: aún cuando sea relativamente sencilla, la alta rotación se vuelve un obstáculo para lograr mayor calidad. Es decir, que los trabajadores sean fácilmente “sustituibles”⁷⁶ tiene consecuencias importantes en la operación: alguien de nuevo ingreso difícilmente pueda adquirir en tres o seis meses los conocimientos de quien lleva laborando más de tres años en la empresa. Por esta misma razón, quienes tienen mayor permanencia sienten que “nadie sabe del manejo de la operación como ellos”, ni siquiera sus superiores. Esto provoca un sentimiento de orgullo que genera cierta identificación con la actividad. Una trabajadora lo plantea así:

“Nosotros aprendimos autos solos, ni el cliente (haciendo referencia al representante de la empresa-cliente), ni la coordinadora ni nadie de la campaña sabe autos como nosotros, entonces creo que es un arma que nosotros tenemos ahora para estar ahí” (María, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 07 de Junio de 2012)⁷⁷.

Según la entrevistada, el conocimiento adquirido a través de la experiencia es “un arma” no solo frente a los clientes-usuarios sino también en la relación con sus superiores, quienes en muchos de los casos muestran incompetencia para resolver las problemáticas que se presentan en la operación. Esto no sólo es resultado de la relevancia que tiene la experiencia en el desempeño del puesto, sino también de la arbitrariedad con la que se deciden los ascensos en la empresa. Aún cuando exista movilidad interna (los supervisores surgen en su mayoría de la base de operación) y posibilidades de que los operadores asciendan aún cuando lleven poco tiempo en la empresa (un año es el requisito mínimo para ascender a un puesto de supervisión), la forma en que se deciden los ascensos genera que quienes suben no necesariamente lo hagan por su mérito, sino por las relaciones que mantienen con sus superiores. Los mecanismos de ascenso son motivo de inconformidad: los operadores saben que su esfuerzo no les va a garantizar el ascenso ni la obtención de beneficios mayores.

⁷⁶ La concepción gerencial acerca del nivel de rotación deseado es una expresión de ello.

⁷⁷ Se refiere al área de Recuperación de Créditos para Automóviles, del CAT Bancomer.

Estos favoritismos entran en tensión con el discurso de la empresa que dice promover una “cultura de generación de talentos”. Lo que la empresa considera “talentos” no está necesariamente vinculado con habilidades cognitivas y relacionales para el desempeño eficaz de la llamada, sino con una actitud de servicio y de cooperación con la empresa. El problema es que esta colaboración es premiada por la gerencia desde una lógica nepotista: las jerarquías no están vinculadas con el conocimiento, las habilidades o la experiencia, sino con la capacidad que tengan los operadores de construir vínculos personales con sus superiores con un fin estrictamente instrumental⁷⁸. Esto no significa que todos los operadores que asciendan lo hagan de esta manera, pero sí que la sobrevivencia en estos puestos depende en parte de la adaptación a una lógica oportunista. La palabra de los entrevistados refleja la visión que tienen de sus superiores pero también de la empresa:

“Ahora si me caes bien y te subo, aunque eres bien pendejo pero eres el popular te subo (...) El hecho de que ahorita haya supervisores que ni siquiera saben que es una tarjeta de crédito esta para pensarse y hay gente que tiene muchas capacidades y puede llegar a ser supervisor y mucho mejor de los que están actualmente” (Eduardo, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

“Es malo decirlo pero es una de las empresas donde se pueden ver cerdos en el tejado, personas que no saben están a tu mando y así es, si te caen bien lo subes y ya” (María, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 07 de Junio de 2012).

En el segundo caso analizado (*Tecmarketing S.A. de C.V.*), el modo en que se construye la ocupación ha cambiado de manera significativa con la sindicalización. Antes, los requisitos para entrar eran similares a los ya descritos: preparatoria terminada, manejo básico de informática y la aprobación de test psicométricos y ortográficos, sin necesidad de haber tenido experiencia previa en Call Centers. En ese momento, una de las principales prácticas de reclutamiento era salir a la calle a contratar a la gente que estuviera pasando y la

⁷⁸ La relación con sus superiores no está basada en el respeto y la lealtad (no se ve a los supervisores como autoridad) sino en el oportunismo y la conveniencia mutua.

propaganda en escuelas preparatorias y universidades. Una de las entrevistadas recuerda la facilidad con la que éstos entraban a la empresa.

“Cuenta la leyenda que en el centro de Chapultepec era de que se ponían afuera de la empresa y a cualquiera que pasaba le decían si quería trabajar, mucha gente entró así” (Natalia, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 18 de Febrero de 2012).

Cuando entraron eran en su mayoría jóvenes de entre 20 y 25 años, estudiantes de preparatoria o licenciatura trunca, a quienes les resultaba atractivo el medio tiempo para solventar sus estudios o gastos personales. Además, era una experiencia que les permitía aprender y convivir con personas de su misma generación. La mayoría entró sin pensar en quedarse mucho tiempo en la empresa; sin embargo los beneficios de la sindicalización generaron que éstos permanecieran y hoy su empleo sea visto como la mejor opción frente a otras posibilidades. Su perfil ha cambiado notablemente: hoy tienen entre 30 y 40 años de edad, cuentan con licenciatura trunca, activa o finalizada (otros ya han adquirido nivel de posgrado) y muchos tienen otro empleo, ya sea referido a su profesión, como en otros Call Centers. La gran mayoría tiene familia y responsabilidades de manutención y reproducción en sus hogares, lo que contrasta completamente con el caso anterior. En sus inicios, existían también altos niveles de rotación y la permanencia dependía, entre otros factores, de la relación que tuvieran con sus superiores, antes que de su desempeño⁷⁹. Otros renunciaban por la presión de las llamadas y la falta de expectativas. Pero la sindicalización cambió por completo la dinámica de permanencia en el puesto: entraron con la expectativa de un trabajo temporal, sin embargo actualmente la mayoría cuenta con 14 o 15 años de antigüedad. Esto es resultado no sólo de la seguridad adquirida sino también de las condiciones estructurales del país: quienes renunciaron no han encontrado otro empleo que les ofrezca el salario y las prestaciones que aquí tienen, mucho menos la garantía de estabilidad, aún cuando ya cuenten con alguna

⁷⁹ Información recuperada de entrevistas y material de información y circulación “Brigadas de información. Hacia nuestra próxima revisión salarial y contractual. Para sentar las bases del proyecto de corto, mediano y largo plazo de nuestra sección. Comité Ejecutivo Local 2008-2009” de la Sección 159 del STRM.

profesión. El miedo que genera perder estas condiciones explica, en muchos de los casos, el por qué se quedan.

“Te voy a decir algo muy sinceramente, yo en este trabajo soy muy feliz por eso no cambio de trabajo, en algún momento me empezaron a llegar comentarios de que ya me había estancado y empecé a buscar otro, sin embargo no hay nada mejor que esto para mi” (Irene, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 10 de Abril de 2012).

“A mí me gusta mucho, pero lo que más más el sueldo, comparando con otros amigos, otros trabajos, ganamos más que gente que trabaja de 9 a 6 o todo el día con otras labores, nosotros estamos bien, cómodos. A veces nos estresamos porque la gente está enojada y te aburre de repente, pero no es desgaste” (Alina, Trabajadora de Tecmarketing, Venta de Paquetes de Internet, Entrevista realizada el 18 de Febrero de 2012).

Como lo manifiestan, la estabilidad ha ido garantizando no sólo la permanencia, sino también ha modificado la concepción que tienen del trabajo, de la empresa y de su condición como trabajadores. Esta seguridad les ha permitido desarrollarse en otros ámbitos de la vida, ya sea formar una familia, resolver problemas de vivienda (a través de la gestión de créditos Infonavit), terminar sus estudios, realizar otras actividades de interés personal, o incluso contar con otro empleo que sí esté vinculado con su profesión. Esto contrarresta las consideraciones negativas que tienen del mismo, ya sea por la monotonía de la actividad, el estrés que genera la relación con los clientes o la insatisfacción de no poder dedicarse de lleno a sus expectativas profesionales⁸⁰. Además, el buen ambiente ha permitido la construcción de vínculos afectivos (amistades, compadrazgos y relaciones de pareja) que han fomentado la integración entre compañeros.

80 Muchos entraron siendo estudiantes universitarios de carreras como economía, ingeniería, abogacía, normales, ciencias políticas, diseño o diferentes tipos de tecnicaturas (algunas vinculadas con las tecnologías de información), no obstante, no ejercen dichas profesiones o lo hacen medio tiempo.

La llegada del *Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana* (STRM) también ha implicado cambios sustanciales en las políticas de capacitación. Antes de 1999, ésta era prácticamente nula y se daba únicamente en el momento de contratación. Con la sindicalización se conforma una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento que tiene como objetivo vigilar la instrumentación y operación del sistema y los procedimientos que se implementan de acuerdo a las necesidades de cada una de las campañas (CCT, 1999). Garantiza que la información llegue de manera correcta a los trabajadores y que éstos cuenten con las herramientas necesarias para la resolución de problemas operativos. El diseño de esta política se lleva cabo de manera conjunta entre empresa y sindicato, fijándose como objetivos la elaboración de planes semestrales para cubrir las necesidades de capacitación de cada una de las campañas. Pueden intervenir no sólo representantes del área comercial del Call Centers, sino también de las empresas-clientes, o proveedores de tecnología. La forma que adquiere la capacitación –y la intensidad de la misma- no es igual para todas las campañas, ya que hay algunas en las que la información que se maneja cambia de manera continua y otras en las que no es estrictamente necesario que los operadores se actualicen, a excepción que aparezcan problemáticas específicas que debieran subsanarse. Se promueve que estas capacitaciones cuenten con algún tipo de certificación por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), lo que resulta atractivo a los operadores. Además, el carácter mixto de la Comisión permite que éstos tengan cierto margen de decisión sobre el tipo de capacitación que se les ofrece, es decir, si sienten que no tienen las herramientas suficientes para dar un buen servicio acuden con sus representantes sindicales para que éstos gestionen con la empresa una formación específica al respecto. En general se busca que ésta parte de las problemáticas concretas que surgen en las llamadas:

“Últimamente se ha tratado que sea más vivencial, si hay un producto que lo prueben, experimentar lo mas que se pueda ese servicio o producto porque si hay errores ellos ya saben cómo manejar esa situación con el cliente (...) la comisión mixta si quiere generar más cursos, con ellos si hemos trabajado muy bien porque también traen buenas ideas para generar mejores proyectos, que los chicos vivan el producto y no quedarnos en las capacitaciones muy cuadradas de que nada mas te leo el manual, te leo la información y es todo, ellos quieren que se viva también el producto, por eso es que hemos trabajado

muy bien con ellos” (Carlos, Trabajador de Tecmarketing, Representante Sindical, Entrevista realizada el 17 de Agosto de 2012).

Finalmente, la movilidad interna es uno de los aspectos que más se han modificado con la sindicalización. Antes no existían reglas formalmente establecidas para regular los ascensos, sino se realizaban en base a la discrecionalidad de los mandos medios, siendo la relación con los mismos determinante. Esto generaba inconformidades puesto que la posibilidad de crecer en la empresa no estaba dada por su esfuerzo y desempeño, sino por la relación que tuvieran con sus superiores. Cuando se firma el primer Contrato Colectivo de Trabajo en febrero de 1999, se establece que la movilidad interna se va a llevar a cabo a través de un criterio escalafonario, en el que se van a contemplar 4 tipos de categorías diferentes: Representantes de Ventas Telefónicas A, AA, AAA, y Técnicos (Profesionistas y Técnicos en Asesoría)⁸¹. El escalafón es el derecho generado por la antigüedad de servicio, reconociendo dos tipos: de categoría -la adquirida desde que al trabajador le es asignada la categoría determinada- y de empresa -la obtenida desde que el trabajador entra a la empresa-⁸². Con esta categorización se formalizaron y diseñaron los perfiles de puestos, requisitos de ingreso y formas de ascenso de una categoría a otra; lo que en general ha sido concebido de manera positiva puesto que ha establecido un criterio neutral y objetivo que elimina los favoritismos. “Ya vas teniendo derechos por antigüedad, no por compadrazgo” dice una entrevistada:

“Con la CTM siento que era más inestable en el sentido de que podían correr a quién se le diera la gana, agarraban a quién querían, entonces cuando llega este sindicato lo que hizo fue lo más correcto, fue ordenar a la gente por escalafón, entonces a partir de ahí ya vas teniendo derechos por antigüedad, no por compadrazgo, antes era de que se acostaban con no sé quién y ya sabes” (Ester, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 24 de Agosto de 2010).

81 Al final de este documento se anexa un cuadro donde se caracteriza la labor y el perfil de las diferentes categorías.

82 Cláusula XVIII del CCT 1999

Como queda manifiesto en su relato, el tener derechos por antigüedad y no por nepotismo modifica su concepción de la empresa y legitima la existencia del sindicato. Además, el escalafón ha generado que cada operador haya laborado en diferentes campañas y categorías, aportando esto a su experiencia y la adquisición de conocimientos nuevos. Sin embargo, esto no significa que la actividad deje de ser monótona: la categoría más alta (técnico especializado) se rige también por la estandarización de procesos.

Recapitulando, la ocupación adquiere un carácter diferente dependiendo los actores que tienen injerencia en su construcción: la presencia sindical ha sido clave para ejercer un contrapeso a la empresa en la definición de estos aspectos. El cambio fundamental ha sido la estabilidad adquirida así como la posibilidad de negociar bilateralmente las formas de acceso y permanencia en el puesto, el tipo de capacitación recibida y los criterios de movilidad interna. El problema es que al tratarse de servicios subcontratados, la bilateralidad no evita la triangulación que se da en el ejercicio de la ocupación. En ambos casos, aunque el proceso de reclutamiento y contratación esté formalmente a cargo del Call Centers, al momento de contratar sus servicios, las empresas-clientes definen la cantidad de trabajadores que se va a necesitar, el perfil de los mismos, los requisitos que deben cumplir y la temporalidad para la cual se los va a contratar. También el diseño de los puestos, la capacitación requerida y los mecanismos de ascenso, como sucede cuando un representante de la empresa-cliente promueve que ciertos operadores suban de categoría. Esto evidencia que la externalización nunca es total: aún cuando se subcontrate la gestión integral de la producción, las empresas-clientes están presentes de manera cotidiana en la operación. Lo que ocurre es una invisibilización: éstas participan en la determinación de los criterios de la ocupación, aunque no asuman ningún tipo de relación contractual con los operadores.

El cliente-usuario del servicio también juega un papel importante, aunque su rol no deja de tener efectos contradictorios. La ocupación requiere trato amable, vocación de servicio, una personalidad positiva, entusiasta, motivadora y con sentido del humor; que sean tolerantes, pacientes, con un estilo adecuado de voz y audición, y con poder de persuasión, simpatía y compromiso con el cliente. Es decir, los trabajadores son evaluados en base a su capacidad

de servir al mismo en forma proactiva. En ambos casos, la mayoría de las personas entrevistadas acuerdan que una de las fallas más graves de la operación es el maltrato al cliente, siendo esto motivo de despido⁸³. Esto es cierto aunque no quiere decir que todos los aspectos referidos a la ocupación se decidan tomando como premisa fundamental sus necesidades. Prueba de esto es el predominio de un criterio de eficiencia en las llamadas – mayor cantidad en el menor tiempo posible- antes que uno de calidad, así como las propias limitaciones y riesgos de la externalización del servicio (la incapacidad de los operadores de resolver algunas problemáticas por no contar con las herramientas para hacerlo). En ese sentido es que la premisa de “satisfacción al cliente” opera en algunos casos como una falacia discursiva que tiene efectos disciplinantes en la práctica: aunque no se cumpla, los operadores deben simular que se persigue ese objetivo.

4.2) Organización y Control del Proceso de Trabajo

En este apartado describimos la actividad de operador/a telefónico/a en sentido genérico, es decir, qué es lo que la caracteriza y constituye como tal. Analizamos la especificidad de la labor, los conocimientos y habilidades requeridas, la forma en que está organizada, y cómo se ejerce el control. Para cada punto revisamos conceptualizaciones al respecto y las problematizamos desde los casos concretos que estamos tomando.

a) El proceso de trabajo

Las actividades que se realizan en los Call Centers son múltiples, diversas y con diferentes niveles de complejidad. Para analizarlas, tomamos como referencia campañas diferentes en ambas empresas. En *Atento* escogimos tres que brindan servicios a una de las principales instituciones bancarias y financieras en el país (Atención a Clientes, Venta y Cobranza de *BBVA Bancomer*), y en *Tecmarketing* tres que lo hacen a una de las empresas líderes del sector de telecomunicaciones (Soporte Técnico, Atención a Clientes y Ventas de *Teléfonos de México*). En términos generales, definimos el trabajo como una actividad cognitiva en la que un operador telefónico gestiona servicios ofreciendo información a un cliente-usuario a

⁸³En Tecmarketing, dependiendo el tipo de maltrato es la sanción que se les imputa. El ser grosero con el cliente no es motivo de baja en sí mismo, pero sí de sanciones administrativas, y en caso de que éstas sean reincidentes, sí puede ser motivo de despido. En todos los casos, es algo que está sujeto a negociación por parte del sindicato.

través del uso de las TIC's. La materia prima, la actividad, y el producto que surge de la interacción están compuestos por información objetivada. En ese sentido, estamos de acuerdo en definir la actividad como “trabajo de servicios informacionales” (“*info service work*”) (Russell, 2009). No obstante, considerando que la información es un símbolo cognitivo objetivado (De la Garza, 2008), preferimos hablar de un “trabajo simbólico-cognitivo”.

La actividad se caracteriza por lo siguiente:

➤ **Es un proceso de carácter simbólico:** No sólo porque lo que se produce son símbolos, sino también porque en el flujo e intercambio de información se vehiculizan significados que tanto operador como cliente deben comprender e interpretar. Es decir, la manipulación de información conlleva un trabajo interpretativo (Russell, 2009)⁸⁴. Esto afecta no sólo a la actividad del operador sino también a la del cliente: por más sencilla que resulte la información que se está dando, su interpretación requiere habilidades cognitivas, pero también relacionales, comunicativas, afectivas, así como saberes tácitos. A su vez, la interacción está mediada por el lenguaje, lo cual constituye una forma específica de símbolo que si bien puede tener un componente cognitivo, no se reduce a él: a través del lenguaje se manifiestan también estados anímicos, sentimientos y sentidos comunes.

➤ **Tiene componentes de materialidad e inmaterialidad:** La información no solo actúa como materia prima, sino que su flujo e intercambio es la razón de ser de la producción del servicio. Esto quiere decir, por un lado, que la transformación del objeto se realiza en el mismo momento en que ésta circula y se consume, y por otro, que sin esta circulación no habría posibilidad de producción y consumo. Por esto debe considerarse como *trabajo inmaterial* ya que las fases de producción, circulación y consumo se realizan en forma simultánea en la propia interacción con el cliente-usuario. Esto sucede cuando se trata de la gestión de un servicio, como la solución de problemas de navegación a Internet, o la entrega de una carta finiquito para la cancelación de una deuda. Sin embargo, en algunos casos el producto es un símbolo objetivado que puede acumularse y existir por fuera de la interacción,

⁸⁴Entendiendo a la interpretación como un proceso cognitivo que se desarrolla en la mente de las personas, pero que está relacionado con percepciones y aprendizajes (de tipo cognitivo pero también emotivo) de la vida social.

por ejemplo, el conocimiento de cómo realizar un movimiento bancario. Aquí también existe consumo en la interacción, pero esto no inhabilita que ese símbolo objetivado pueda reproducirse en otro momento sin la presencia del operador. Es por esto que sostenemos que se trata de una actividad cuya producción contiene componentes de materialidad e inmaterialidad.

➤ **La interacción se encuentra en el centro de la producción del valor:** Toda actividad laboral conlleva interacciones, no obstante, la especificidad del Call Centers es que la producción del servicio se realiza *en y por* la interacción entre operador y cliente/usuario. El cliente no solo tiene presencia (virtual) a lo largo de todo el proceso, sino que participa de manera activa y fundamental en el proceso de producción, circulación y consumo. No solo recibe la información que el operador le otorga, sino también interviene otorgando datos duros, manifestando opiniones, creencias, prejuicios, estados anímicos, etc. Además define la existencia del producto objetivado: que la información adquiera vida propia depende también de lo que el cliente decida hacer con la misma. Por ello la materialidad e inmaterialidad del proceso productivo depende de la relación que se establece entre operador y cliente-usuario, aunque no sólo de ello puesto que la gerencia del Call Center y las empresas-clientes también influyen permitiendo o no el uso de la misma. En ese sentido la categoría de “trabajo de servicios interactivo” (“*Interactive Service Work*”) que acuña Leidner (1993) resulta reduccionista para nuestro caso: el producto puede objetivarse y la actividad conlleva otro tipo de habilidades no estrictamente relacionales. Es decir, la interacción es constitutiva de la producción del servicio, pero éste último no se reduce a la primera.

➤ **Uso intensivo de TIC's:** Las tecnologías de la información y la comunicación tienen un papel fundamental en el proceso de trabajo: son éstas las que hacen posible la producción bajo formas de tercerización y relocalización a nivel global. No nos referimos únicamente al hardware y las herramientas necesarias para la realización de las llamadas (computadora, pantalla, mouse, teclado, teléfono, diademas, y fax), sino también a las aplicaciones de software que permiten el manejo y tratamiento de la información, y el control y supervisión del proceso productivo (Anexo I, Cuadro 6). En su aspecto técnico, esta tecnología manifiesta

cierto nivel de automatización: son softwares de alta complejidad que permiten integrar de manera simultánea aplicaciones en diferentes tipos de canales (teléfono, web, chat, fax, redes sociales), al mismo tiempo que definen los tiempos de las llamadas y controlan todo el proceso productivo. No obstante, esto no significa que los operadores deban enfrentarse a esta complejidad, ya que sus aplicaciones se llevan a cabo con un importante nivel de estandarización y simplificación. A diferencia de su programación y diseño, su utilización no requiere de estructuras de pensamiento complejas. Es decir, los operadores se limitan a capturar datos en estas aplicaciones, tratándose de un lenguaje informático elemental, aunque no por ello del todo simple. Se cumple, en parte, lo que planteaba Braverman respecto al papel de la tecnología en la descalificación, sin embargo los efectos que ésta tiene son variados y no determinantes. Su existencia no ha logrado anular otro tipo de habilidades (cognitivas, relacionales, comunicativas y sociales) que se requieren en la actividad y que en conjunto con la experiencia agregan cierta complejidad. El carácter “blando” (Grugulis y Lloyd, 2010) que se le ha dado a este tipo de competencias, en contraste con aquellas de carácter técnico, no significa que sean menos relevantes en la generación de valor. Aunque no haya recalificación técnica, tampoco se trata de una total descalificación.

➤ **Lo que genera valor es la producción y circulación de información y no la creación de conocimiento nuevo:** Como plantea Marx, el proceso de trabajo capitalista se caracteriza por ser simultáneamente un proceso de creación de valores de uso y valores de cambio⁸⁵. Aquí el valor se expresa en la propia información que es consumida por el cliente en el momento de la interacción pero también después de ella en el caso de que ésta se objeive como bien informacional (Zuckerfeld, 2006). Que la producción y circulación de información sea uno de los puntos nodales de la creación de valor, no significa que la construcción de conocimiento nuevo, el aprendizaje y la innovación también lo sean. La información como símbolo implica cognición e interpretación, aunque esto no quiere decir que la información se iguale al conocimiento ni que implique construcción de capacidades cognoscitivas nuevas. Se trata de procesos cualitativamente diferentes.

⁸⁵ La distinción entre ambos la planteamos en el apartado “El trabajo en sentido ampliado” en el capítulo II (Perspectiva Teórica).

➤ **Actividad no calificada:** La actividad que realizan los operadores telefónicos no es una actividad calificada en el sentido en que se requiera de amplia experiencia y conocimientos complejos. Sin embargo, sí es necesario que los operadores desarrollen un conjunto de habilidades que puestas en juego simultáneamente agregan complejidad a la misma. En primer lugar, se requiere un uso elemental de herramientas tecnológicas y manejo de información básica. Los datos con los que se trabaja son “simple” en el sentido en que se utiliza un lenguaje común que no requiere un alto nivel de abstracción y que es accesible tanto para los operadores como para los usuarios del servicio. Aunque es necesario que tengan algo de experiencia en el tema para comprenderlos (conocimientos mínimos acerca del manejo de una cuenta bancaria, o de una conexión a internet por ejemplo), se aprende fácilmente y no se requiere de ningún tipo de conocimiento específico. Fundamentalmente se tratan datos personales de clientes e información básica acerca de los productos y servicios ofrecidos⁸⁶. En algunos casos, como Soporte Técnico, el tipo de lenguaje es más complejo porque refiere al funcionamiento de módems y redes de conexión inalámbricas. Sin embargo, ello tampoco quiere decir que los operadores necesariamente tengan conocimiento amplio de estos aspectos, ya que la solución de estos problemas se rige por procedimientos estándar⁸⁷. Con el uso de aplicaciones informáticas sucede lo mismo: solo intervienen como ejecutores de aplicaciones que ya han sido previamente diseñadas. En todos los casos, la información acerca de los productos y/o servicios, es definida por las empresas-clientes y las gerencias del Call Center, sin tener los operadores posibilidad de involucrarse en la definición de las mismas.

86 En las campañas de *Atento*, se manejan las características financieras del producto (sea tarjeta de crédito, débito o departamental), estados de cuenta bancaria, fechas de corte de una cuenta, fechas límites de pago, tipo de morosidad, pagos mínimos, cuotas y comisiones, registro mensual de las transacciones de la cuenta, registro de las acciones anteriores en cobranza, entre otras. Esto se da no sólo en el caso de Atención a Clientes, sino también en Cobranzas y Ventas de Tarjetas de Crédito y no sólo para cuentahabientes de la institución financiera, sino también de Tarjetas Departamentales dependientes del banco. En *Tecmarketing*, se manejan datos personales de los clientes de la empresa de telecomunicaciones, información acerca del estado de cuenta de los mismos, tipo de servicios que utilizan (ya sea telefonía y/o internet), tipo y características de los productos electrónicos que se ofrecen (computadoras, tablets, teléfonos celulares, Smartphone), e información relativa a la conexión y navegación por internet.

87 Quien trabaja como soporte técnico de conexiones a internet no necesariamente cuenta con conocimiento abstracto acerca de los problemas de navegación a internet, aunque sí cuenta con las herramientas necesarias para detectar cuál es el problema que se le presenta al cliente-usuario y desde su ordenador puede modificar datos (contraseñas o claves de acceso) para solucionar el mismo.

Por otro lado, se requiere de habilidades cognitivas. Toda actividad laboral involucra cogniciones, aún cuando se trate de una estrictamente manual, ésta requiere de la puesta en juego de cierto tipo de conocimientos que pueden estar o no codificados⁸⁸. No obstante, aquí se requiere de habilidades estrictamente cognitivas: observación y registro, ordenamiento y clasificación, memorización y representación, comprensión, comparación y contrastación de datos, evaluación, capacidad de síntesis y comunicación. Éstas son elementales en cualquier proceso de registro, manipulación e interpretación de información. La única manera de convencer al cliente de adquirir el producto o servicio es conociendo sus propiedades y características⁸⁹. Pero esto no es suficiente para que la llamada se desempeñe con calidad, ya que también se requiere identificar cuáles son sus necesidades, darle una explicación que lo satisfaga y/o convenza (lo que implica capacidad argumentativa basada en razonamientos no estrictamente lógicos), así como lograr empatía. Estas habilidades son necesarias para la producción del servicio, aunque esto no sea requerido formalmente al momento de la contratación. A su vez, los clientes-usuarios también ponen en juego capacidades similares en la llamada, siendo en ambos casos objeto de estandarización por parte de la empresa. Esto genera que el desarrollo de capacidades cognitivas no suponga creatividad ni creación de conocimientos; se trata más bien de una “estandarización cognitiva”.

Finalmente, se requiere de habilidades relacionales. Por éstas nos referimos a aquellas que se requieren para poder interactuar con otra persona, ya sean de tipo afectivo o estrictamente comunicativo. Toda actividad laboral supone interacciones entre los actores que implican la puesta en juego de sentimientos, entendiendo a éstos como aquellos estados afectivos socialmente construidos que influyen en la capacidad de ser afectado y afectar la sensibilidad humana y que se expresan a nivel fisiológico y conductual (Héller, 1977). Sin embargo aquí

88Por cogniciones entendemos los saberes que le permiten al sujeto procesar información, orientarse y actuar en su realidad cotidiana, y que pueden involucrar contenidos e información transmitida en forma oral (acumulada a través de las tradiciones, las historias de vida, los rituales cotidianos), a través de la escuela u otros medios de socialización. Éstas permiten clasificar y delimitar lo verdadero y legítimo en situaciones dadas, sin necesariamente estar sometido esto a verificación empírica sino a la propia inteligibilidad de los sujetos quienes son los que evalúan la información acumulada para tomar decisiones en su actuar. Esto quiere decir que todas las interacciones en cualquier ámbito de la vida requieren de la puesta en juego de habilidades cognitivas, entendidas éstas como operaciones mentales que han sido socialmente producidas y aprendidas.

89Si los trabajadores no conocen bien lo que están ofreciendo, se corre el riesgo de darles información errónea, que luego los perjudica a ellos mismos puesto que ese cliente puede volver a llamar molesto y hacer la queja correspondiente.

la actividad se caracteriza por ser eminentemente interactiva y porque los sentimientos forman parte también de lo que agrega valor al objeto. Los instintos, el carácter, la personalidad y las emociones influyen en la manera en que se produce y distribuye la información, así como en la forma que adquiere la interacción con el cliente, siendo esto parte de lo que se vende en la producción del servicio. Para las gerencias, el logro de empatía y confianza es uno de los criterios fundamentales para la “satisfacción del cliente”. Para identificar sus necesidades, se requiere capacidad de escucha y atención, serenidad (evitar elevar la voz), actitud positiva y demostración de diálogo y apoyo en la conversación (“lo escucho” y “lo comprendo”). Se debe hablar con respeto sin tutearlo, no interrumpirle, agradecerle cuando sea necesario, hacerlo sentir importante, evitar suponer lo que piensa o dice y no dejarlo esperando en el teléfono⁹⁰. Aunque se trata de destrezas propias de la vida cotidiana, la exigencia de este tipo de habilidades va acompañada de una estandarización de las mismas; es decir, del establecimiento de guiones previamente definidos (*speechs*) que regulan lo que se debe decir y de qué modo. Estas normas controlan no solo el discurso, sino también las manifestaciones gestuales y verbales: qué, cuándo, cómo y cuánto de sus sentimientos deben mostrar, aún cuando los sentimientos reales sean otros. Como plantea Hochschild (1983), se gestionan las emociones (“*emotion work*”) para adecuarlas a la norma de satisfacción al cliente. Sin embargo, existen tensiones entre lo que la empresa quiere que muestren y lo que efectivamente hacen los trabajadores. Más aún por tratarse de una relación virtual donde el cliente puede no dar cuenta de la simulación. Es decir, como plantea Bolton (2004), hay diversas formas de transgresión: desde sentimientos no conscientes (gestos de hastío o fastidio que no buscan transgredir en sí las reglas de la conversación), hasta emociones más amplias (sentimiento de estrés, frustración y odio hacia la empresa o el cliente). Ambos están presentes⁹¹, pero esto no quiere decir que la actividad requiera de habilidades emocionales complejas para llevarse a cabo. Además, si bien la cordialidad es

⁹⁰ La exigencia de las mismas puede variar según la naturaleza de las tareas a realizar (Soporte Técnico, Ventas, Cobranza, Atención a Clientes).

⁹¹ Aquí recuperamos la distinción que hace Héller (1977) entre diferentes tipos de sentimientos: los que se expresan a nivel de la sensibilidad inmediata y la corporalidad y que aún cuando conllevan cierta racionalidad acerca de lo que es afectado se manifiestan a través de expresiones no voluntarias y no conscientes, y por otro, los que se expresan como emociones más complejas, lo que implica una cierta comprensión de las causas que provocan tal afectividad o sentimiento. Ambos están involucrados en los Call Centers.

parte de lo que se paga en el servicio (y por lo tanto agrega valor al producto), lo central en la producción del valor es la obtención de información y no las emociones en sí mismas.

b) La Organización del trabajo

La organización del trabajo se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Operación individualizada:

La gestión de las llamadas siempre es individual y el modo en que está dividido el trabajo no admite que se realice en colectivo. Es decir, cada trabajador realiza sus llamadas sin tener vínculo con sus compañeros, aunque esto no niega que cooperen entre sí e intercambien sus saberes cotidianamente. En todas las campañas hay equipos, pero al igual que analizan Brock, Callaghan y Thompson (2004), no existe interdependencia de tareas, resolución de problemas en conjunto ni descentralización en la toma de decisiones. Su existencia tiene tres funciones principales: por un lado, legitimar un mecanismo de control estricto a través de un supervisor que siempre está presente y tiene una relación próxima con los operadores⁹². Por otro introducir mecanismos competitivos por el alcance de metas grupales (aunque no existen recompensas materiales, el logro de metas construye legitimidades de orden moral y anima a seguir produciendo). Finalmente, reducir el individualismo promoviendo cierta socialización con el objetivo de buscar cohesión en el grupo. En conjunto, esta vigilancia y control es parte constitutiva de la forma en que está organizado el trabajo.

- Asignación de tareas específicas en cada área:

Cada operador tiene asignadas tareas que son específicas en el sentido en que remiten a la gestión de determinadas problemáticas, no estando habilitados para ofrecer información o dar servicio de otras áreas, independientemente de si tienen herramientas para hacerlo o no. Esto nos permite afirmar que existe cierta parcelación, aún cuando las llamadas en sí mismas no puedan ser fragmentadas (Russell, 2009)⁹³. Es decir, aunque cada una de éstas es atendida

92 Cada 20 trabajadores, hay un supervisor aprox. En algunas ocasiones, puede realizarse a través de la figura de un “team leader”, que no es un supervisor estrictamente sino un operador que cumple cierto papel de vigilancia hacia sus propios compañeros.

93 La autora plantea que en las llamadas no existe parcelación alguna en el sentido en que un solo trabajador está encargado de la misma desde sus inicios hasta que finaliza. Es decir, no puede dividirse más de lo que está,

por un solo operador, la organización en su conjunto tiene un carácter fraccionado, por la delimitación estricta de tareas que forman parte de una misma cadena de valor. Ello se ve reflejado en el modo en que están distribuidas las campañas según el objeto de la actividad (atención a clientes, soporte técnico, cobranzas, ventas, etc.). Un asesor de cobranza no puede hacer labor de atención específicamente (como desglosar estados de cuenta o aclaraciones de movimientos), aunque se trate de un mismo cliente que solicita ambos servicios de manera conjunta. Ni alguien que da Soporte Técnico puede aportar datos acerca de determinados productos o servicios, aunque estén vinculados con el servicio por el cual efectuó la llamada. A su vez, dentro de cada rubro de actividad sucede algo similar: quien da Atención puede efectuar el reporte de robo o extravío de una tarjeta, pero no puede gestionar una consulta por la adquisición de un Afore o Seguro. O el que recupera cartera vencida del rubro de automóvil no puede hacerlo de una tarjeta de crédito y viceversa. Esta parcelación tiene consecuencias en la calidad del servicio, en la medida en que hay problemáticas que no pueden ser resueltas y son derivadas a otras áreas con la pérdida de tiempo que esto implica⁹⁴. También baja el nivel de calificación del puesto ya que el área de intervención resulta limitada.

Esto es resultado no sólo de la forma en que está organizado el trabajo, sino también de las tecnologías informáticas que direccionan las llamadas en función de las necesidades de los clientes y las áreas de cada campaña. El modo en que están diseñadas ha servido para reforzar la división técnica, antes que para promover la autonomía y una mayor integración del proceso productivo⁹⁵. Quienes son responsables de ello no son solamente las gerencias del Call Centers, sino también las empresas-clientes, ya que en muchos casos son ellas quienes diseñan los softwares. Esto evidencia su participación en la organización y el control, aunque los operadores no necesariamente tengan conocimiento de esto. Además, subcontratan el servicio en diversos Call Centers, generando esto una segmentación aún mayor de la

ni ser atendida por más personas (Russell, 2009). No obstante, hay ocasiones en las que el cliente no queda satisfecho y requiere que en la misma llamada intervenga el supervisor, o que se le derive a otras áreas de atención.

⁹⁴ Como se menciona luego, el tiempo es uno de los criterios fundamentales para medir la eficiencia y calidad del servicio.

⁹⁵ No es la tecnología en sí misma la que configura este modo organizacional, sino el modo en que ha sido diseñada acorde con la forma de organización del trabajo.

producción. El objetivo es lograr una mayor eficiencia: tareas específicas y sencillas a cada operador de modo que la llamada pueda resolverse con rapidez y el puesto no requiera de una alta calificación. Como planteó Touraine (1985), la incorporación de nuevas tecnologías ha generado transformaciones fundamentales en los procesos y la calificación, suprimiéndose la autonomía de decisión de los trabajadores y sujetándose éstos a tecnologías especializadas que sintetizan las operaciones en algunas muy elementales. En los Call Centers, la paquetería de software contiene un alto nivel de integración, pero está diseñada de modo que las aplicaciones finales se reduzcan a operaciones simples de manera fragmentada. Como resultado, la parcelación sigue siendo una estrategia eficiente para la organización del trabajo.

- Tareas simples y en tiempos “estándar”:

Al igual que en el taylorismo, en los Call Centers el trabajo está organizado sobre la base de tareas simples que siguen procedimientos y tiempos “estándar”. La única labor que tienen asignada es la atención de llamadas telefónicas para la oferta de información y gestión de servicios. En una campaña puede suceder que todos realicen la misma actividad (Soporte Técnico de Internet, por ejemplo), que sean diferentes (que algunos lo ofrezcan a usuarios finales y otros a empresas) o que realicen más de una (que se combine con la atención en línea de chats)⁹⁶. En todos los casos, cada llamada conlleva diversas sub-tareas como son: a) Recepción⁹⁷, b) Introducción y saludo, c) Solicitud y comprobación de información del cliente, d) Recepción u oferta de información acerca del producto o servicio, e) Captura e interpretación de datos, f) Saludo y cierre de la llamada. Si pensamos en un estudio de tiempos como lo planteó Taylor (Neffa, 1990), hay elementos repetitivos y constantes que se dan en todas las llamadas y que siguen un tiempo de ejecución más o menos estándar, así como otros que varían dependiendo las características de los productos y servicios que se ofrecen y la interacción con el cliente. Además, la llamada exige otro tipo de actividades manuales (como la captura de datos), y de carácter técnico (como los procesos realizados por la máquina), que también se ejecutan en tiempos “estándar”.

96 Este último caso supone mayor complejidad puesto que implica multifuncionalidad. Cabe destacar que esta situación no es tan frecuente y que por el carácter estandarizado del que hemos hablado, no significa necesariamente que los operadores deban desarrollar habilidades de mayor complejidad.

97 Aunque se trate de una campaña de salida, los operadores no marcan el número telefónico puesto que existen los marcadores predictivos que lo hacen en forma automática, redirigiendo la llamada al operador.

○ Estandarización:

El proceso está sujeto a un fuerte proceso de estandarización que es resultado de la monopolización y formalización de ciertos conocimientos por parte de las gerencias. Ésta opera no sólo sobre la información, sino también sobre los procedimientos a través de los cuales ésta se transmite, y el “saber-hacer” de trabajadores y clientes. Como ha analizado Leidner en el caso de Mc. Donald’s, la *rutinización* se implementa para lograr mayor eficiencia y control (Leidner, 1993). El objetivo es simplificar las tareas y lograr cierta homologación de las habilidades cognitivas y relacionales involucradas, de tal manera que los operadores puedan ser altamente intercambiables entre sí. Se limita la autonomía e inventiva de los operadores, convirtiéndolos en cierta manera en “autómatas” del guion establecido. En definitiva, se busca una uniformidad de los procesos comunicativos y por lo tanto del lenguaje, el pensamiento y la reflexión⁹⁸. No obstante, hay límites propios de los sujetos y de la interacción imposibles de subsanar. La presencia del cliente -la información que brindan, su capacidad de argumentación y sus sentimientos- genera una imprevisibilidad que no puede ser encauzada y controlada. Además sus interrogantes pueden ser diversos y su resolución depender de respuestas que no están codificadas, o de la actitud y las ganas que ambos tengan para llegar a un acuerdo. Es decir, por más fuertes que sean los niveles de estandarización, no se puede garantizar la homogeneidad de las interacciones: cada operador y cliente tiene un temperamento diferente y el logro de empatía, confianza y seguridad depende de otros factores. Esto demuestra el carácter precario de la misma, aunque no invalida que en ciertas situaciones de seguridad a los trabajadores (Leidner, 1993). Los clientes rara vez piensan que se trata de una conversación genuina, sin embargo entran en ese juego –aún cuando no lo consideren legítimo- para resolver su problema u obtener la información que solicitan⁹⁹. En ambos casos, la fragilidad se evidencia en las transgresiones al *speech* que tanto unos como otros realizan. Como plantean Korczynski et al (2000) la

98 Partimos de la idea que todo proceso comunicativo requiere de la estandarización del lenguaje, en el sentido de la asignación de un significado a un significante; es decir, todas las interacciones humanas suponen cierto nivel de estandarización de los significados. Sin embargo lo que sucede aquí es que se alcanza un nivel de automatización importante, aunque nunca total.

99 Leidner (1993) encontró que el *speech* funciona solo si la audiencia es persuadida de que la interacción es auténtica. Sin embargo nosotros encontramos que esto casi nunca sucede: los clientes generalmente sienten fastidio por el carácter estandarizado de la conversación.

figura del cliente enojado es la contraparte del proceso de estandarización, y ello no impide que ésta siga siendo un mecanismo eficiente en la producción del servicio.

o Control rígido de tiempos de conexión:

Cada campaña tiene establecidos de manera estricta los tiempos de duración de las llamadas y de desconexión. Éstos varían entre campañas dependiendo el objeto y especificidad de la misma, sin embargo, el tiempo promedio de duración de las llamadas es de 3 a 5 minutos, y el que transcurre entre una y otra de 3 a 5 segundos aprox. Hay algunas que pueden durar más tiempo siempre y cuando sea por la atención al cliente. La cantidad que reciben varía mucho también dependiendo el objeto de la campaña: hay operadores que reciben de 20 a 30 diarias, otros de 50 a 70, y otros hasta 150 en una jornada diaria de ocho horas. Lo que más se controla es la desconexión con el fin de evitar “tiempos muertos”. La duración del descanso (comida y baño) no varía entre campañas pero sí entre empresas: en una de ellas es de 30 minutos (*Atento*) y en la otra de 40 minutos (*Tecmarketing*). En general la política de tiempos es diferente en las dos empresas que estudiamos. Mientras en la primera el control es muy rígido, llegando al extremo de obligarles a “pagar con trabajo” el tiempo de desconexión excedido, en la segunda hay mayor flexibilidad y laxitud¹⁰⁰. Esta diferencia se explica fundamentalmente por la existencia de bilateralidad en el segundo caso.

c) Control del Proceso de Trabajo

Otro de los conceptos que retomamos es el *Control del Proceso de Trabajo*. Preguntarnos por la manera en que se ejerce no es solamente indagar sobre los mecanismos que tanto Call Centers como empresas-clientes ejercen, sino también por los niveles de control que tienen los trabajadores y sus formas de resistencia. Es decir, cómo se recrea y disputa cotidianamente entre los diferentes actores: la gerencia y jefatura en diferentes niveles, los representantes de las empresas-clientes, el cliente-usuario del servicio, el sindicato y los operadores. Como se planteó en el apartado teórico¹⁰¹, la problemática del control del proceso

¹⁰⁰En Tecmarketing los trabajadores sí tienen permiso para pausarse y descansar cuando lo consideren necesario, siempre y cuando no se pasen del tiempo total de desconexión estipulado. Esto no significa que no haya estandarización de los tiempos, pero ésta adopta rasgos más flexibles que hacen que los márgenes de negociación de los operadores sean un poco más amplios y que la actividad no resulte tan tediosa.

¹⁰¹ En este momento no vamos a entrar en detalle en la discusión teórica, sino solamente tomar en consideración lo que es relevante para el análisis de nuestros casos.

de trabajo se inscribió en sus inicios dentro de los análisis clásicos de la sociología del trabajo (fundamentalmente la industria manufacturera), relegando del estudio a los *trabajos no clásicos* (De la Garza, 2000). Sin embargo, en la última década se ha dado una importante revitalización de estos debates que toma en cuenta las formas renovadas en que el control se ejerce en los escenarios laborales actuales, como es el caso de los servicios, lo que ha llevado a la necesidad de una profundización y ampliación del concepto (Thompson y Smith, 2010; De la Garza, 2011b). En los Call Centers esto sucede por las siguientes razones. Por un lado, la presencia de nuevos actores que también ejercen control, como son el cliente-usuario del servicio y las empresas subcontratantes, pudiendo ser que ambos estén localizados en un territorio diferente al de la operación. Por otro lado, a pesar de la estandarización, las habilidades sociales y relacionales tornan más compleja la vigilancia. Además, hay códigos subjetivos que añaden valor al producto operando el control también sobre la subjetividad¹⁰². Estos elementos han transformado el modo en que se ejerce y el carácter de las resistencias. En las campañas analizadas encontramos una combinación articulada de diferentes formas: directo, técnico, burocrático y subjetivo. Esto expresa cierta continuidad y cambio respecto a la manufactura.

El control directo se lleva a cabo a través de la presencia física de supervisores, coordinadores y representantes de las empresas-clientes. El cliente-usuario también ejerce presión, así como lo hacen las empresas que se hacen pasar como clientes con el objetivo de monitorear las llamadas. A excepción de ésta última, se trata de formas de control de las cuales los trabajadores tienen conocimiento. Esto permite reafirmar la presencia de formas de vigilancia “clásicas”, ya sea de supervisores a operadores dentro de una misma empresa, como de gerencias de la compañía contratante a coordinadores y supervisores de la empresa subcontratada. Esto se implementa en las dos empresas analizadas, aunque de manera diferente, dependiendo el poder de intervención que tienen los trabajadores. Mientras en *Atento* la vigilancia adopta un carácter unilateral y férreo que se impone limitando la capacidad de negociación, en *Tecmarketing* los representantes sindicales también “vigilan”¹⁰³

¹⁰² Esto refuerza la idea del valor como relación social y no como algo meramente físico.

¹⁰³ Lo ponemos entre comillas, porque formalmente los representantes sindicales no tienen una función de vigilancia, sin embargo en la práctica llevan un seguimiento del desempeño de cada trabajador con el fin de evitar arbitrariedades por parte de la empresa.

el desarrollo de la actividad y ante la inconformidad de algún trabajador pueden negociar directamente con la empresa. Esto no invalida el ejercicio del control por parte de la empresa, sin embargo lo restringe.

Otra forma es el control técnico. Éste se lleva a cabo a través de diferentes mecanismos: el monitoreo por parte de un supervisor (quien a distancia se coloca una diadema óptica que le permite escuchar la conversación), el que efectúa un agente de calidad (quien escucha una cantidad determinada de llamadas al mes por operadores sin el conocimiento de éstos), y el monitoreo estricto de tiempos de conexión y desconexión a través de paquetería de software especializada. Se apunta a una vigilancia férrea que tiene como objetivo la minimización de los tiempos muertos y la maximización del número de llamadas realizadas y/o recibidas, así como la verificación de calidad de las mismas. De esta manera los operadores no sólo pierden control sobre sus instrumentos de producción, sino también sobre su trabajo y la forma de ejecutarlo. La tecnología está diseñada para lograr un registro minucioso de las llamadas, tratándose de un mecanismo objetivo que hace menos visible la vigilancia, pero no por ello menos efectiva. Ocupa un papel central en la configuración del control al mismo tiempo que es clave para la generación de valor. En este caso no existen diferencias importantes en las dos empresas estudiadas. Esto expresa el modo unilateral con el que se impone el control técnico aún cuando exista bilateralidad.

Otra forma de control que tiene mucho peso es el control burocrático. Como plantea Korczynski de manera general para los trabajos de servicios (Korczynski y Mac. Donald, 2009), el proceso productivo en los Call Centers se rige por dos reglas que operan de manera simultánea aunque son contradictorias entre sí: la exigencia de estandarización y reducción de costos por un lado, y la de orientación al cliente por otro. Ambas operan como principios normativos a partir de las cuales las empresas construyen reglamentos específicos y particulares –ya sea que estén codificados o no- para la regulación de las interacciones cotidianas. Esto no significa que todas las reglas se deriven de estos principios, sin embargo, se trata de parámetros claves en la determinación de lo que se debe hacer en la actividad productiva, y por lo tanto lo que debe ser objeto de control. Lo interesante es que aunque se trate de lógicas contradictorias, éstas conviven, no sin tensiones, en la actividad productiva.

Cuando hablamos de reglas codificadas nos referimos a las reglamentaciones explícitas sobre el ejercicio de la actividad. En *Atentoson* definidas de manera unilateral y en ocasiones se encuentran en documentos escritos, mientras que en *Tecmarketing* han sido objeto de negociación entre empresa y sindicato y están establecidas en el Reglamento Interior de Trabajo. En ellos se establece a grandes rasgos cuál debe ser el comportamiento de los trabajadores, los procedimientos que se deben seguir en las aplicaciones informáticas, el tipo de información que se debe ofrecer o solicitar, el trato que se debe tener en la interacción, y en general, las pautas a seguir en el desempeño de la actividad. Por otro lado, existen reglas que no están codificadas pero tienen plena aplicación, como son: el establecimiento de tiempos límites de llamadas y de desconexión, la estandarización de las interacciones, los tiempos de descanso y requisitos para acceder a bonos, entre otros. Independientemente de si están codificadas o no, pueden tener un carácter más o menos flexible, estar sujetas a diversos procedimientos, ser más o menos personalizadas y permitir diferentes márgenes de diálogo. Éstas producen cierto control sobre el trabajo y los trabajadores, aunque esto no significa que no puedan ser negociadas y/o transgredidas por los mismos como sucede en ambos casos. Es decir, el carácter de las reglas –tipo de formalidad y rigidez- no impide la capacidad de acción y resistencia por parte de los operadores. En este tipo de control es donde se evidencia con mayor fuerza las diferencias entre los casos tratados: mientras en *Atento* los trabajadores no tienen capacidad de influir en la definición de las reglas, en *Tecmarketing* las reglamentaciones son acordadas en conjunto.

Una última forma de control que observamos es el control subjetivo, refiriéndonos al que se ejerce a través de la interiorización de la cultura corporativa de la empresa, en un intento de generar “intereses comunes” y homologación de normas y valores entre los diferentes segmentos de trabajadores y la gerencia (Sturdy *et al*, 2010). Este tipo de control tiene que ver con la introyección de valores que no necesariamente son creados por la empresa, pero los toma como propios de manera tal que se conjuguen con los intereses corporativos: trabajo en equipo, cooperación, reivindicación de las diferencias, entre algunos. Ambas empresas cuentan con políticas activas de motivación del personal (actividades deportivas, recreativas, culturales y artísticas) que tienen como objetivo la integración de los operadores y la generación de “intereses comunes” entre ambos. En los dos casos los trabajadores participan,

sin embargo, la diferencia principal es la legitimidad que le otorgan a este tipo de prácticas en el contexto de las políticas laborales de la empresa. Es decir, la legitimidad se construye, en gran medida, a partir del grado de satisfacción que sienten con el trabajo y las condiciones en las que ésta se ejerce, más que por las actividades de motivación en sí mismas. Esto explica que mientras en *Atento* la participación en estas actividades no genera mayor apego a la misma, en *Tecmarketing* se refuerza el sentido de pertenencia construido en el piso de operación. En ambos casos, estas políticas de integración refuerzan el disciplinamiento, aún cuando éste no sea absoluto ni anule las resistencias.

En síntesis, la articulación de los diferentes mecanismos tiene como objeto una vigilancia estricta en la que no se busca generar “autonomía responsable”, sino una obediencia a los procedimientos establecidos, sean órdenes de los superiores, tiempos prescritos por la tecnología, reglas formales o informales, o patrones culturales. A esta configuración la denominamos “*control omnisciente-precario*”, ya que no solo se busca reducir el grado de indeterminación de la fuerza de trabajo a través de mecanismos que puedan conocer y controlar en detalle lo que sucede en la operación, sino también la gerencia construye –y reinventa cotidianamente- un relato en el que “cree conocer y controlarlo todo”¹⁰⁴. Éste tiene un efecto disciplinante, sin embargo sus bases de sustentación pueden no ser completamente legítimas para los operadores: las formas de consentimiento son pasivas, es decir más por omisión que por obediencia a un mandato genuino¹⁰⁵. Es precaria no sólo por la imprevisibilidad de la relación con los clientes (y de la operación en general), sino también por la porosidad en el ejercicio del poder. Lo que vuelve endeble el control es la potencia implícita en la acción de los sujetos: el monitoreo no puede controlar lo que sucede entre llamadas o incluso cuando los operadores silencian el micrófono. Esto evidencia su fragilidad y la inventiva de los trabajadores para transgredir los mecanismos de vigilancia.

¹⁰⁴ En la literatura, el concepto de “narrador omnisciente” se utiliza para hacer referencia al narrador que conoce todos los pensamientos de los personajes y sucesos de la historia que está contando. Éste suele aparecer en tercera persona y está en condiciones de describir situaciones simultáneas, pensamientos o sentimientos de los personajes, a los que ninguno de éstos podría acceder.

¹⁰⁵ En *Tecmarketing*, sí encontramos sentidos de legitimidad hacia la empresa por parte de los trabajadores. Esto lo analizamos con detalle en el próximo capítulo.

Por otro lado, el carácter interactivo del servicio genera que tanto clientes-usuarios como empresas-clientes refuercen el control en las diferentes formas en que éste se expresa. Los clientes presionan a los operadores a resolverles su problema en un tiempo y forma determinada. Son ellos quienes demandan a los operadores la realización del servicio, exigiendo que se les dé un trato satisfactorio, así como generan presión sobre las empresas-clientes para la prestación eficiente de los servicios que está solicitando, lo que redundaría en mayor control para los trabajadores¹⁰⁶. En estas situaciones predomina la presión directa, sin embargo en las quejas de los mismos también está presente la norma de satisfacción, que aunque tenga aplicación o no en la práctica, la utilizan como estrategia para forzar al operador a que resuelva sus problemas¹⁰⁷. Pero las empresas-clientes también tienen injerencia. Controlan en forma directa a través de la presencia de un representante que funge como jefe de operaciones, y del manejo de los softwares. Aunque no tengan ningún tipo de relación contractual con los operadores, también ejercen control burocrático, desde el momento en que establecen reglas de operación¹⁰⁸. Finalmente, controlan subjetivamente en la medida en que buscan que los operadores reproduzcan valores de su cultura corporativa a partir de entrenamientos específicos donde se les da a conocer su filosofía y el modo en que pueden ponerla en práctica. La inclusión de estos dos actores nos obliga a ampliar el concepto de “conflicto estructurado” (Edwards, 1979), ya que ambas relaciones se ubican en el centro de la producción del valor.

¹⁰⁶ Se ejerce de los siguientes modos: a) Buscando que el operador le resuelva un problema de manera rápida, teniendo éste que modificar la dinámica de la llamada (ya sea que no registre en pantalla todos los datos o que de información del cual no está del todo seguro por la misma prisa que le impone), b) Exigiendo una solución que no debe darle. Éste último puede acceder a hacerlo transgrediendo las reglas que se le han indicado o hacer caso omiso a su exigencia, o c) Solicitando hablar con el supervisor porque no se le ha resuelto su problema, pudiendo tener esto consecuencias negativas para el operador.

¹⁰⁷ Refiriéndose a este punto, Korczynski et al (2000) encuentran que el valor clave que los clientes consumen en sus interacciones es “el mito encantador de su propia soberanía”; es decir, los clientes consumen la idea de que ellos tienen el control sobre el operador, aunque esto como tal no sea cierto, y cuando esto no sucede pasan por un proceso de desilusión y enojo que es propio de la producción del servicio. En los casos analizados, esto sucede aunque no como regla general: hay clientes que de antemano saben que eso es una falacia que la empresa utiliza como estrategia comercial pero que no tiene asidero en la práctica. Sea uno u otro caso, lo cierto es que las ideas que los clientes tienen acerca del servicio son parte del valor que se está produciendo en la interacción.

¹⁰⁸ Aunque no necesariamente están codificadas, operan en la práctica con una cierta regularidad, como son el nivel de servicio que se debe alcanzar, el trato que se le debe ofrecer al cliente y el tipo de información que deben ofrecer o solicitar

Además, hay diferentes niveles de ejercicio del control. El principal es el que se da de supervisores hacia operadores, pero los primeros también son vigilados por coordinadores, y a su vez los jefes de campaña (por parte de las empresas-clientes) controlan a los coordinadores. Finalmente, las gerencias altas son quienes evalúan el desempeño de las jefaturas. Es decir, el ejercicio del control es transversal a todos los niveles de ambas empresas; dándose con mayor nivel de formalidad y bilateralidad en *Tecmarketing* y con mayor flexibilidad y arbitrariedad en *Atento*. Que se trate de uno u otro no cambia en sí el objeto del control¹⁰⁹, aunque sí sus efectos sobre el trabajo. Cuando hay bilateralidad, la mayor formalidad que adquiere el control implica el seguimiento de reglas específicas para la negociación, mientras que la unilateralidad acota los márgenes de negociación formales aunque abre otros canales sujetos a la discrecionalidad y arbitrariedad de mandos medios y gerencias. En este último caso, son estas relaciones regidas por favoritismos las que definen el carácter del control –más duro o más blando-, la capacidad de negociación y las sanciones que se aplican.

También adquieren mayor vigor por la condición generacional de la fuerza de trabajo. En *Atento* hemos encontrado criterios adultocéntricos que refuerzan el ejercicio del control aunque en forma contradictoria, y esto independientemente de que sean hombres o mujeres quienes ocupen cargos de supervisión y/o coordinación. Es muy frecuente que en la operación los supervisores se dirijan a los operadores de “chicos” (en el sentido de niños) cuando en la realidad no existen diferencias generacionales notorias. Esto responde a un mandato de autoridad apoyado en un criterio adultocéntrico: quienes mandan apelan a un argumento de mayoría de edad que tiene como objetivo la interiorización en quienes obedecen de un sentimiento de inferioridad (o indefensión) por el hecho de ser jóvenes y no contar supuestamente con la experiencia laboral que sí tendrían sus jefes. No hemos encontrado que esto en sí mismo genere tensión entre los operadores, sin embargo es significativo que sea un recurso al que se apela para ejercer un mandato que resulta ilegítimo por la fragilidad en la que se sostiene: los supervisores son también “puro niño con traje” menciona una de las

¹⁰⁹ En ambos casos se trata de generar un orden que haga posible la producción del servicio dentro de ciertas pautas definidas previamente por la empresa.

entrevistadas¹¹⁰. Es decir, la resistencia al mandato también apela al mismo criterio. En *Tecmarketing* es paradójico puesto que destacan más las diferencias generacionales entre operadores (que de alguna manera son diferencias por el carácter de su antigüedad y la existencia del escalafón), sin embargo esto no necesariamente se vincula con el ejercicio del control propiamente dicho, aunque sí es común que los supervisores (por ser personal de confianza) sean más jóvenes que operadores de larga antigüedad y esto genere roces. Lo interesante en ambos casos es que el ejercicio del control está atravesado por la condición generacional como una de las dimensiones del trabajo.

Como plantean Thompson y Harley (citados en Thompson y Smith, 2010), en este tipo de escenarios el control se ha expandido, teniendo como objeto ya no solo los tiempos y movimientos, sino también la subjetividad de los trabajadores y sus interacciones. Sin embargo, esto puede ser asumido de modos diversos (aceptación, rechazo pasivo o activo, consentimiento, confrontación parcial o total), dándose tensiones que no necesariamente se manifiestan o resuelven en la interacción con el cliente ni con los representantes de la empresa, pero que sin embargo sí son relevantes para el desencadenamiento de la acción y la construcción identitaria, como analizaremos luego. Es decir, el control nunca es absoluto, como tampoco lo son las resistencias. Además, la relación entre ambos no es mecánica: las transgresiones no son necesariamente una respuesta directa al mismo. Se fundan en la fragilidad de la omnisciencia pero pueden desbordarlas como resultado de conflictividades que no son objeto de regulación. Son “contra-conductas” (Foucault, 2007), en el sentido en que su objetivo es rebelarse (a través de procedimientos legítimos) contra la forma en que se imponen ciertos modos de comportamiento¹¹¹. Estas insumisiones tienen diferente grado de

110 “Tenemos un sistema y estamos manejando varias cuentas, tres tarjetas abiertas al mismo tiempo, tenemos que abrir una, y luego la otra, y varios sistemas con todas las cuentas abiertas hay que estar abre y cierre, pero el jefe dice “tus niños del chat tienen que estar disponibles”, pero te dicen, hay desborde no hay chat, hay que agarrar llamadas, no estoy en contra de eso pero por qué tenemos que atender llamadas o chat que no son de nuestra área (...) En nuestro piso yo los siento más preparados a los supervisores, como que te da un poco más de eres mi jefe, porque en otros pisos son niños (...) cuando estaba mora temprana veías y puro niño con traje, con razón hacen tanta bosada” (Verónica, Trabajadora de Atento, Atención a clientes, Entrevista realizada el 14 de Abril de 2012).

111 Foucault utiliza el término “contra-conductas” para hacer referencia a una trama específica de resistencias a formas de poder que no tienen como objetivo ejercer la soberanía ni la explotación, sino más bien la conducción de los hombres en su vida cotidiana. En ese sentido, “contra-conductas” remite a luchas contra los procedimientos puestos en práctica para conducir a los otros. Con este término se alude a ‘rebeliones de

difusión y sus efectos también son variados. Las transgresiones al control directo van desde enfrentamientos abiertos con los supervisores y/o coordinadores, salidas colectivas al baño en momentos estratégicos de llamadas, altos niveles de ausentismo, hasta respuestas al trato discriminatorio a través de burlas colectivas, la ironía y el humor. Para contrarrestar los efectos del control técnico, los operadores ponen “mute” en el micrófono y les dicen groserías a los clientes, o cuando el flujo de llamadas es muy intenso, las atienden y cortan antes de los tres segundos para que ésta no sea registrada en el sistema y puedan tener cierto descanso. También se ponen en “auxiliar” para no recibir llamadas o logran detectar cuando los están monitoreando (por la escucha de un supuesto eco en la llamada) y se esfuerzan para no bajar la calidad. Otras formas de disidencia son: buscar soluciones a los clientes excediéndose del tiempo establecido, proporcionarles información que no les es permitida (como pueden ser datos confidenciales sobre sus cuentas), mentirles para obtener promesas de pago o ventas, salirse del script para ofrecer un mejor servicio, dejarlos en espera para platicar con sus compañeros, o permanecer desconectados más tiempo del permitido en su jornada. Aunque estas formas de desobediencia no tengan como objetivo transformar las reglas de operación, sí generan interrupciones al mismo tiempo que descalifican y desafían a la autoridad (sean sus supervisores, el sistema informático, las reglas establecidas o el discurso gerencial). Su efecto político es que ponen en evidencia la fragilidad del control y la precariedad del relato omnisciente. Pero así como encontramos resistencias individuales, también las hay de carácter colectivo, siendo en este caso la implicancia política de mayor alcance¹¹².

Su existencia nos lleva a polemizar con la concepción de “servidumbre voluntaria” desarrollada por Jean Pierre Durand (2011) para hacer alusión a la generación de una nueva forma de alienación técnica de los trabajadores. El autor utiliza este concepto ligado al de “flujo tendido” para describir un nuevo régimen productivo de servicios caracterizado por la fluidez de las TIC’s y la incertidumbre permanente. Según su perspectiva, esta nueva lógica ha generado un cambio de ‘espíritu’ en los trabajadores, quienes están cada vez más convencidos de la necesidad de estas transformaciones y en forma voluntaria se comprometen a cumplir (movilizando para ello todas sus facultades físicas e intelectuales)

conducta’, ‘disidencias’, ‘desobediencias’, aunque el autor plantea que no es conveniente usar estos conceptos indistintamente porque cada uno de ellos refiere a situaciones particulares y específicas (Foucault, 2007).

112 Esto lo tratamos con detalle en el siguiente capítulo.

con las exigencias que este nuevo ‘flujo’ requiere. Esto cambiaría el carácter del control y la disciplina, apareciendo como algo inevitable y necesario para mantener la tensión del proceso productivo. En los Call Centers, este planteamiento es insostenible: por un lado, la vigilancia no solo no ha desaparecido sino se ha incrementado y complejizado con la combinación de diferentes mecanismos. Por otro, antes que aceptación, encontramos una ampliación de las formas de resistencia.

4.3 Regulación Laboral

La regulación laboral, es decir, el conjunto de reglas (formales e informales) y prácticas de negociación a través de las cuales se pauta el uso de la fuerza de trabajo, las condiciones de trabajo, los tiempos y la organización del trabajo, así como la relación entre los actores, no está dada sino que se configura de manera específica en función de la situación concreta, y de las estructuras, subjetividades e interacciones involucradas en el proceso productivo. Si bien la regulación de la actividad recae fundamentalmente en la gerencia de los Call Centers, las empresas-clientes tienen injerencia en estos aspectos, ya sea a través de monitoreos virtuales de la operación o de la presencia física de algún representante que ejerce labor de regulación y control directo en la actividad. Aunque el grado de involucramiento de las mismas depende del tipo de contrato comercial que éstas tengan (donde se define el nivel de externalización acordado) y de la relación de fuerzas, en ambos casos destacamos cómo las empresas-clientes influyen en la definición de las reglas de operación cotidiana y el control de las mismas.

4.3.1 Atento Servicios S.A. de C.V.

Desde que la empresa inicia sus operaciones en México, la actividad de los operadores está formalmente regulada bajo un Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre ésta y el sindicato de protección patronal ya mencionado¹¹³. En el mismo se reconoce que los

¹¹³ Los datos que aquí se presentan tienen como referencia el CCT celebrado entre Atento Servicios S.A. de C.V. y el Sindicato de Trabajadores de Servicios, Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana (anteriormente denominado Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana) que es el que rige a la actividad de operación en los centros de trabajo ubicados en el Distrito Federal. No obstante, también se revisaron los CCT celebrados entre Atento Mexicana S.A. de C.V. y Atento Atención y Servicios S.A. de C.V. con el mismo sindicato, los cuales tienen jurisdicción a nivel nacional.

trabajadores puedan ser contratados por un período indeterminado o temporal, para laborar medio tiempo o tiempo completo, pudiendo pagárseles por día o por hora de acuerdo a la jornada. Asimismo, la empresa tiene total libertad para contratar trabajadores a través de la figura de tercerización. También se especifica que los operadores están obligados a la rotación de turnos, y a realizar horas extraordinarias cuando la empresa así lo requiera, estando el pago sujeto a una autorización por escrito firmada por la empresa y el trabajador. Además, la empresa tiene la facultad de modificar y determinar la jornada de trabajo y el día de descanso semanal dependiendo sus necesidades y requerimientos. También se establece la existencia de Comisiones Mixtas según lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo¹¹⁴. Finalmente se establece un tabulador salarial en el que se diferencian tres tipos de categorías de operadores: Teleoperador I, Teleoperador II, y Técnico, siendo el salario para cada una de éstas el siguiente: Teleoperador I \$4800.45 mensuales, Teleoperador II \$5635.32 y Técnico \$6962.77 pesos mensuales (CCT 2011-2013)¹¹⁵.

A pesar que este Contrato Colectivo de Trabajo es el instrumento legal que regula las condiciones laborales, la realidad es que solo tienen efectividad las cláusulas que otorgan unilateralidad y flexibilidad a la empresa, mientras que las referidas al salario y la existencia de Comisiones Mixtas no se cumplen. Pero lo grave no es sólo su incumplimiento sino que los trabajadores desconocen la existencia del mismo. Se trata de una simulación favorable a la empresa. Aún cuando exista un CCT de este tipo, los operadores son contratados en forma individual por un período inicial de tres meses, y si la empresa decide que el trabajador tiene

Cabe destacar que, a excepción de los montos establecidos para cada categoría salarial (que en ninguno de los casos se cumplen), las demás cláusulas son iguales.

¹¹⁴ En este caso, se mencionan las siguientes Comisiones Mixtas: Seguridad e Higiene, Reparto de Utilidades, Reglamento Interior de Trabajo, Capacitación, Adiestramiento y Productividad y Cuadro General de Antigüedades.

¹¹⁵ Cabe destacar que en este mismo contrato (CCT 2011-2013), al mismo tiempo que se establece este tabulador salarial general, se crean otros tabuladores para una diversidad de categorías que no habían sido especificadas en los anteriores CCT (Teleoperadores, Televendedores, Atención a Clientes, Técnicos) y cuyos rangos salariales varían desde los \$1,908 a los \$7,384 mensuales). Asimismo, en el CCT 2013-2015 desaparece el tabulador salarial general y sólo aparece un tabulador específico para cada categoría (además de que se añaden nuevas categorías específicas por campaña), cuyos rangos salariales van desde \$1502 a \$7694 mensuales). En la práctica, esta diversificación categorial no existe. Consideramos que su existencia en el Contrato Colectivo es una respuesta a la denuncia que los propios trabajadores han hecho de la incompatibilidad salarial establecida a nivel formal y la que efectivamente se da en la práctica: con dicha diversificación y la disminución del monto salarial formalmente establecido (lo cual constituye una violación a la LFT) la empresa se escuda ante las posibles denuncias.

un buen desempeño, al finalizar los tres meses se lo contrata indeterminadamente aunque también en forma individual. En este nuevo contrato se establece únicamente el horario en que se desarrolla la jornada laboral –ya sea de 6, 7 u 8 horas- y el salario correspondiente, el cual varía según el tipo de actividad que se realice -atención al cliente, ventas o cobranzas- y las exigencias de la misma. El salario que aparece en el recibo de nómina es de \$16.46 la hora. Los operadores no se sienten a gusto con el salario que cobran y sienten que se les debería pagar más; no obstante, tampoco saben si pudieran encontrar un trabajo donde contarán con la flexibilidad que aquí tienen. Así lo manifiesta una entrevistada:

“Los Call centers serian muy buenos si nos pagaran mas, lo que realmente vale nuestro esfuerzo, nos permite ir a la escuela, medio tiempo, te da experiencia, para empezar no está de más, pero si nos deberían de pagar más (...)” (Maricruz, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el 27 de enero de 2012).

El Contrato tampoco dice nada acerca del ejercicio de la actividad. La regulación de la misma se da en el ámbito de la empresa y a través de mecanismos informales que no tienen codificación alguna, ya que tampoco existe un reglamento interno de trabajo, ni otra que tenga el mismo efecto. Es decir, que no hayan normas codificadas no significa que no existan reglas de operación informales que tienen legitimidad, y operan con eficacia y regularidad. Éstas son definidas por la gerencia y las empresas-clientes, aunque su implementación como tal está mediada, entre otros aspectos, por la discrecionalidad y estilo de mando de los coordinadores y supervisores, permitiendo esto ciertos márgenes de negociación aunque sujetos a favoritismos por parte de sus superiores. Las reglas más significativas que encontramos son:

✓ Tiempos de conexión y desconexión:

Se les asigna un tiempo de descanso (para comida y baño) de 20 o 30 minutos, dependiendo la duración de la jornada laboral (si es de seis u ocho horas). Este debe coincidir con el tiempo efectivo de desconexión, ya que cualquier minuto de retraso debe ser “pagado” posteriormente con horas de trabajo. En algunas ocasiones, los retrasos se dan porque las aplicaciones informáticas no funcionan bien y la empresa termina responsabilizando a ellos

por la pérdida de tiempo. En ocasiones, supervisores y /o coordinadores los mandan a juntas para darles información, capacitación específica o dinámicas de integración, y luego deben “pagar” ese tiempo.

Todas las personas entrevistadas manifestaron algún tipo de inconformidad por el control estricto de los tiempos de desconexión. Consideran que el descanso es muy corto y es prácticamente inevitable que se excedan del mismo. Además, los supervisores los obligan a tomarlo en forma arbitraria cuando el flujo de llamadas es débil, aún cuando esto sea una hora después de su entrada o antes de su salida. Otro aspecto que provoca tensión es la falta de tolerancia respecto a los retardos en el horario de entrada. Cualquier minuto que se pase sobre la hora de entrada es considerada retardo, y a los tres retardos les otorgan un PSG (Permiso sin goce de sueldo), lo que significa que un día no van a trabajar y no cobran por ello, pero además pierden la posibilidad de acceder a los bonos del mes. La mayoría vive lejos de los centros (muchos de ellos en el Estado de México) y eso aumenta la presión:

“Yo creo que un día normal empieza desde que me levanto porque vivo en el Estado de México y llegar a mi trabajo es 1:45 minutos o 2 horas, entonces es estar con una presión porque no nos dan tiempo de tolerancia para poder entrar y ya se que si son las 7 y hay tráfico ya tengo retardo y eso me perjudica demasiado porque me pueden mandar a descansar un día” (Paula, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 13 de Junio de 2012).

✓ Política de bonos:

El salario que reciben los operadores se complementa con la posibilidad de acceder a un bono mensual como recompensa por el desempeño¹¹⁶. Su reglamentación no está estipulada con

¹¹⁶ Los “bonos” son un complemento al salario otorgado a los operadores cuando cumplen al 100% con las metas establecidas en cada campaña. Además de éstos, solo en algunas campañas existen comisiones y dinámicas. Las “comisiones” se otorgan por las ventas realizadas (por ej. seguros Bancomer o paquetes Movistar) y no necesariamente requieren el cumplimiento del 100% para su otorgamiento, y las “dinámicas” son una modalidad adoptada por la empresa (por ej. captura de datos de Crédito Hoy Mismo de Walmart) por medio de la cual se les ofrece a los operadores que durante un tiempo determinado (un fin de semana por ejemplo) laboren una cantidad determinada de horas y ello será recompensado con una cantidad extra de dinero. Sin embargo, el monto que se les paga y los criterios establecidos para el mismo (si faltan un día no se les paga esa cantidad extra, aunque si hayan laborado los demás días) violan lo establecido por la LFT respecto al pago de “horas extras”.

detalle en el Contrato (sólo se menciona su existencia teniendo la empresa la facultad de determinar su monto y modalidad) sino que se regula de manera informal y a criterio y discrecionalidad de la empresa. Quienes deciden son supervisores, coordinadores y jefes de cada campaña, tanto por parte del Call Centers como de la empresa-cliente.

Su monto es diferente según cada campaña, y dentro de éstas puede variar según las metas que se establezcan, la duración de la jornada, la época del año o la dinámica de la misma, oscilando en un promedio de \$800 a \$1500 pesos mensuales. Hay ocasiones en las que la empresa decide doblar o triplicar el monto con la intención de incentivar la cobranza o las ventas, aunque en estos casos se vuelve “casi imposible” el acceso a los mismos. Los criterios de asignación también son diferentes en cada campaña. aunque predominan la asistencia (no tener ninguna falta durante el mes), el cumplimiento de las metas de calidad en un 85%¹¹⁷, así como la realización de ciertas ventas efectivas al mes, o el logro de metas de recuperación de cartera vencida cuando se trata de cobranza. En todos los casos el acceso al bono no es proporcional; es decir, no se rige por metas parciales ni se evalúa cada ítem por separado sino de manera integral. Para acceder a él se debe cumplir al 100% con los requisitos planteados: si los operadores llegaron al 95% de las metas, éste no se les entrega¹¹⁸. Las metas cambian constantemente, siendo común que éstas sean anunciadas a mediados de mes y modificadas en los últimos días, generando que los trabajadores se esfuercen para su obtención y finalmente por algún motivo no se les otorgue. Como resultado, aproximadamente solo el 15% de los trabajadores de la empresa logran obtenerlo (promedio mensual). Esto los frustra a seguir intentándolo:

“No puedes desfallecer ni un solo día, a mi me paso en ocasiones que ya llegue a mi meta, no tuve ninguna falta, voy muy bien en calidad pero hoy día 30 ultimo del mes puse mal un código de acción o lo que es el resumen de mi llamada y adiós bono, si te esforzaste todo el mes pero hoy en tu ultima hora cometiste ese error y ya, entonces es

¹¹⁷ Refiere al trato al cliente, el apego al script, el no decir muletillas ni generar “silencios incómodos”, el apegarse a los procedimientos establecidos, el ofrecer la información correcta al cliente, ser amables y otorgar toda la información requerida, entre otros.

¹¹⁸ En el caso de las Comisiones por ventas efectivas, hay casos en los que sí se les pagan proporcionalmente, es decir no se requiere que cubran con el 100% de las mismas. No obstante, las metas suelen ser absurdas.

así como de hecho en ocasiones ya ni el bono se maneja” (Laura, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 13 de Junio de 2012).

Algunas estrategias utilizadas por parte de la empresa para no pagar los bonos son: a) Cambio de las metas de recuperación a montos inalcanzables a fin de mes, y cambio del monto de los bonos, según los requerimientos de las empresas-clientes; b) Manejo de los tiempos de desconexión como candados: si “deben tiempo”¹¹⁹ no les dan el bono, sin embargo recién a fin de mes se les anuncia a los operadores si se han excedido o no en su tiempo de desconexión, c) Señalamiento de anomalías de calidad en sus llamadas (que en ocasiones no son comprobadas) que imposibilita el acceso al bono, d) Negación de la empresa a informar a los trabajadores sus índices de productividad, e) Otorgamiento de bonos según favoritismos, g) Asignación de llamadas a clientes ilocalizables, para que sea más difícil cumplir con las metas establecidas. Las personas entrevistadas entienden que esto es parte de una estrategia de intensificación y desgaste, y no creen que la empresa tenga intenciones de modificar los criterios en beneficio de los trabajadores. Mencionan como en ocasiones se han quejado ante los supervisores por esta situación, y éstos les plantean “*si él llega por qué tu no*”. El disciplinamiento opera como mandato aunque no necesariamente se encuentre obediencia: llega un punto en que saben que no van al llegar al mismo y tampoco se esfuerzan por hacerlo. Dos trabajadoras lo manifiestan así:

“En general la gente no accede a los bonos, casi nadie llega, de cada staff seremos como unos 15 y llegan 1 o 2, ¿qué ha hecho la empresa ante eso? Nada, les vale, mientras ellos no paguen bonos tu vas a seguir recuperando, siempre van a hacer hasta lo imposible por no darte bono” (Verónica, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 14 de Abril de 2012).

“Si tienes gastos es por lo que estás resistiendo en el trabajo, no resistes por llegar al bono, las metas son impresionantemente grandes, imposibles de llegar, una llamada tras

¹¹⁹ Esto refiere a que los tiempos de desconexión que se excedan de los establecidos son considerados como “deudas”: a fin de mes los trabajadores deben “pagar” con más trabajo el tiempo que “deben” por haberse excedido del tiempo de comida o baño.

otra, nosotros estamos trabajando por un salario” (Norma, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

Sus palabras reflejan la desilusión que les provoca esta política, lo cual generalmente se traduce en desobediencia. El alto nivel de ausentismo es una expresión de ella: la mayoría de los operadores cuentan con más de dos inasistencias en el mes. Aún cuando son conscientes que esto les perjudica en su salario y en la posibilidad de acceder al bono, es también visto como algo legítimo que torna más liviano el trabajo, siendo tal permisividad uno de los aspectos más valorados.

✓ Horarios de trabajo:

Aunque la duración de la jornada está establecida en el Contrato Individual de Trabajo, suelen darse modificaciones a la misma, ya sea porque la empresa lo solicite y obligue a dichos cambios, o porque los trabajadores lo pidan a la empresa, ya sea permutando con sus compañeros o faltando y devolviendo las horas de trabajo en otros turnos. En general ven positiva la flexibilidad, sin embargo, cuando los obligan a modificar su horario no deja de generarles disgusto. La mayoría lo acepta porque “no les queda de otra”, así lo expresa una entrevistada:

“Nos decían chavos se va a empezar de trabajar de 6 de la tarde a 6 de la mañana, se le van a asignar días, un día van a venir unos en la madrugada y otros días otros en la tarde, y mucha gente decía es que no manches firmamos por un horario de 14 a 22, y te decían en tu contrato está estipulado que es conforme a lo que la empresa solicite y si no te parece te vas. Y yo en mi caso tenía en ese momento deudas entonces tenía que, era la de a fuerzas” (Elyza, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

Sus palabras denotan el enojo que les genera tener que aguantar situaciones que les resultan injustas por la propia necesidad económica. También es común que la empresa solicite que se queden horas extras. Un caso extremo es el de una campaña en la que se exige que cada

operador realice 130 “cuentas” al día¹²⁰. Esto genera presión y angustia ya que deben quedarse el tiempo extra necesario para realizarlas, sin que éste sea abonado en su totalidad. Además, en ocasiones les han dicho que si no llegan a sus cuentas deberán pagar el desayuno de sus compañeros de equipo. La empresa paga las horas extras a \$15. No sólo se viola lo pautado en la Ley Federal del Trabajo¹²¹, sino que se pagan a un precio menor que las horas comunes cuyo monto es \$16.46. Basándose en el contrato de protección, la empresa argumenta que en el caso de trabajadores cuya jornada es de 6 o 7 hs solo se considerará tiempo extra cuando a nivel semanal excedan las 48 hs. Lo perverso es cómo en ciertas aspectos se remite a lo establecido en el CCT (que efectivamente está por encima del Contrato Individual de Trabajo), y en otros éste no tiene aplicación ni efectividad como tal (como es el caso del salario). Los operadores pueden negarse a realizar las horas extras, no obstante esto puede significar sanción administrativa, despido, o la identificación como conflictivos. Otra situación similar se da cuando la empresa decide que ciertos días no van a laborar y se les otorga un Permiso Sin Goce de Sueldo (PSG). Lo que genera molestia no es solamente la pérdida económica, sino el engaño: se les presenta como si fuera un favor que la empresa les da para faltar teniendo la oportunidad de luego ‘devolver esas horas’ y no ver mermado su salario. Esto genera amplias inconformidades, sin embargo es un aspecto en el que el margen de negociación es escaso: cuando se les otorga este tipo de permisos es porque la empresa no está requiriendo de sus servicios, y una queja al respecto pudiera ser despido inmediato. El modo en que generalmente se resuelve es perdiendo ese dinero:

“En semana santa nos dijeron no van a venir ni el viernes ni el sábado, y como no iban a abrir no nos iban a pagar las horas, yo no tengo tiempo de venir en la semana a cubrir esas horas y si no puedo venir qué, hubieron varios que dijeron yo no te las voy a pagar y descuéntamelas si quieres, no pienso venir (...) (Verónica, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 14 de Abril de 2012).

Este mecanismo se utiliza de manera frecuente cuando se realiza ajustes de personal en sus campañas. Estas modificaciones –y el proceso de transición que conllevan- hacen que los

¹²⁰ Se le denomina “cuentas” a las llamadas efectivas donde se logra localizar al cliente titular de la tarjeta de crédito. Si se realiza la llamada pero la persona no logra localizarse, la llamada no se cuenta como tal.

¹²¹ Según la LFT, éstas deben pagarse como dobles (las primeras 9 horas) o triples (después de las 9va hora).

trabajadores no laboren por un período de tiempo dado y que estén “a la espera” de que se requiera nuevamente sus servicios. Antes que despedirlos, los PSG dan flexibilidad a la empresa para volver a utilizar la fuerza de trabajo, evitando los costos que supone la capacitación de un nuevo operador. En otros casos actúan como estrategia de desgaste para “quitarse de encima” a los trabajadores que se consideran “revoltosos”, sea de manera individual o colectiva. El darles un permiso indefinido sin opciones claras de reubicación promueve que los operadores finalmente renuncien en búsqueda de otro trabajo. El mensaje es claro, como dice una entrevistada: si tú no quieres “*muchas gracias por participar, encontraremos otros más*”:

“La otra es que te la pintan muy bonito, el hecho de que se va la campaña a otro lado, y que pasa, unos dicen ya no quiero para qué, ya estaba bien aquí y los que aceptan, cámara ahí te van mis condiciones, los vamos a cambiar a tal lado, la jornada es tal y el salario es tal, que onda te quedas o no, unos por la necesidad van a decir que sí, otros la neta no, entonces no, pues muchas gracias por participar encontraremos otros más” (Elyza, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

✓ La permanencia:

La amplia posibilidad de que los trabajadores sean despedidos “tarde o temprano” es uno de los motivos que genera mayor inconformidad y los ha motivado a actuar colectivamente¹²². Aún cuando son conscientes de que son prescindibles para la empresa, les indigna que los despidos se hagan sin lógica alguna:

“Por cualquier cosa, antes era de si tu no me caes bien o me ves feo, sabes que no me sirves, a la chingada, y el hecho de que porque no me caes bien mejor te corro, prefiero alguien que me haga reír o cualquier pendejada. Entonces yo creo que lo de los despidos ni siquiera saben ni porque te están corriendo, simplemente buscan o encuentra la manera de terapearte o decirte mira pasó esto y esto y tu ni siquiera sabes, dices no manches neta

122 Esto lo analizamos en detalle cuando vemos el proceso organizativo y las acciones colectivas propiamente dichas.

yo hice eso? Y te quedas con cara de bah ni pedo, bah la cague y hacen que uno acepte el error que simplemente no lo hubo” (Arturo, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

Según este testimonio, los despidos no tienen coherencia alguna. Se realizan de manera injustificada y arbitraria a discrecionalidad de supervisores, coordinadores y/o representantes de empresas-clientes. La lógica subyacente es la necesidad de recambio continuo de la fuerza de trabajo, de modo tal que los operadores no se “agoten”, pero también que no generen cierta antigüedad, y mucho menos que se planteen la organización sindical. Las causales más frecuentes son: a) Elevado ausentismo, b) Faltas graves hacia el cliente¹²³, c) Falta de productividad (baja calidad, tiempos de desconexión elevados, no cumplimiento de metas de recuperación o ventas), c) Antigüedad (la política es el despido selectivo a quienes llevan más de 3 años en la empresa), y d) Simpatía con la organización sindical. Por otro lado, la mayoría de los entrevistados consideran indignante la forma en que la empresa procede al momento de despedirlos. Los llaman sorpresivamente a la oficina donde se encuentra la Gerencia de RRHH o el abogado/a de la empresa, les dan argumentos injustificados acerca de por qué los están despidiendo, y los obligan a firmar su renuncia voluntaria: *“lo manejan como nosotros no te corrimos, tú te corriste porque no llegaste a tus indicadores”* (Santiago, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 27 de Enero de 2012). Independientemente de si éstos aceptan su renuncia o cuál ha sido el motivo del despido, ya no se les permite regresar a su puesto por sus pertenencias y un guardia de seguridad los acompaña a la salida. Este trato es considerado denigrante ya que sienten se los está tratando como delincuentes. En estas situaciones está claro que el sindicato juega siempre a favor de la empresa:

“El sindicato que está creo que nada mas favorece al patrón. Hace poco despidieron a un compañero y le dijeron no pues ayúdame que hago y le dijeron “no es que yo soy independiente”, como va a ser independiente el sindicato de los empleados si para eso existe el sindicato para apoyar a los trabajadores” (María, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 07 de Junio de 2012)

¹²³ Aquí es donde entra el cliente como actor que también regula la permanencia en el trabajo ya que si un cliente insiste en la queja por la prestación errónea de un servicio, o simplemente por mal trato, el operador puede ser removido de su puesto.

La complicidad no solo es entre empresa y sindicato, sino también con las empresas-clientes. Sus influyen en estas decisiones en la medida en que supervisan y controlan los indicadores de cada operador, evaluando el nivel de rendimiento de cada uno de ellos y las compensaciones correspondientes. Hay casos en los que ellos han llegado a plantear a los operadores: *“te vas porque yo ya no te quiero aquí”*¹²⁴. Esto expresa el carácter de la externalización: lo que se subcontrata es la gestión del servicio, sin embargo los subcontratantes siguen manteniendo control sobre aspectos claves de la operación y de la gestión de la mano de obra.

✓ El uso y apropiación del espacio físico.

Las reglas que la empresa fija para el uso y apropiación del espacio físico también generan descontento. Aún cuando la mayoría de los centros en la Ciudad de México están ubicados en zonas comerciales y cuentan con infraestructura moderna, las condiciones en las que se encuentran los mobiliarios no son las óptimas. La falta de limpieza es motivo de broma recurrente, así como causa molestia el uso del aire acondicionado a temperaturas bajas por la exposición a enfermedades en la garganta y respiratorias. Algunas de las reglas que encuentran absurdas son la prohibición de salir a comer o adquirir sus alimentos afuera, la prohibición de subirlos a sus respectivos pisos y el escaso tiempo para la comida ¹²⁵. Algo similar sucede con la negativa a subir objetos personales (incluidos celulares) a sus pisos de operación. Si bien hay transgresiones a estas reglas –se ponen el celular en su cuerpo para que no se los detecten, o esconden la comida- éstas los ofenden por considerarlas discriminatorias. El hecho de que sus superiores sí puedan hacerlo refuerza el distanciamiento: los inconforma el trato desigual en el que se sustentan estas reglamentaciones. Otra situación que les indigna es la prohibición de salir de sus posiciones cuando sucede un temblor. Esta práctica ilegal de la empresa ha permitido visibilizar la escasa seguridad en la que se encuentran laborando y las violaciones en las que incurre la empresa

124 Adrián, Ex trabajador de CAT Soluciones de Crédito Bancomer, Plática informal en reunión sindical el día 13 de Junio de 2012.

¹²⁵ En algunos casos son edificios de más de seis pisos, lo que hace que deban ir a buscarlos a los lockers instalados en la planta baja sin poder hacer uso de los elevadores (éstos están reservados para supervisores y coordinadores) acotando esto sus escasos minutos de comida.

en esta materia. Estas restricciones generan una idea de ‘falta de libertad’ que influye de manera negativa en su valoración del trabajo.

4.3.2 *Tecmarketing S.A. de C.V.*

A diferencia del caso anterior, en esta empresa hay normas establecidas y codificadas que tienen mucho peso en la regulación (como es el CCT y el Reglamento Interior de Trabajo) y que tienen un amplio nivel de operatividad, aceptación y legitimidad por parte de los trabajadores, la empresa y el sindicato. La reglamentación que tiene más peso es la que ha sido y es negociada colectivamente entre la empresa y el STRM y está plasmada en el Contrato Colectivo de Trabajo firmado por primera vez en Febrero de 1999 y renovado cada dos años. Entre algunas de las cláusulas más importantes cabe destacar que la duración del contrato es de tiempo indeterminado, y que tanto empresa como sindicato reconocen el principio de estabilidad laboral como uno de los requisitos fundamentales para lograr calidad y productividad en el servicio, así como profesionalización de la fuerza de trabajo. Además, se establece el escalafón como el derecho generado por la antigüedad de servicio de los trabajadores reconociendo dos tipos: de categoría (la adquirida desde que el trabajador toma la categoría determinada) y de empresa (la adquirida desde que el trabajador entra a laborar). Cuando por necesidades del servicio, se requiere que un trabajador desempeñe otras labores distintas al perfil de su categoría, se informa previamente al sindicato y el trabajador percibe en ese caso el salario de la categoría que desempeñe de ser mayor, y de ser menor, conserva el salario de la propia. En caso de que la empresa determine reubicar en forma definitiva a trabajadores en categorías diversas a las que ocupan, deberá siempre convenirlo con el sindicato. Esto expresa que la flexibilidad funcional, en caso de darse, siempre es acordada bilateralmente.

El Contrato Colectivo de Trabajo es negociado cada dos años y tiene efectividad plena en la regulación laboral. En cada centro existen representantes sindicales que tienen la función de vigilar el estricto cumplimiento de cada una de estas cláusulas. En dicho Contrato se establece el siguiente tabulador salarial por categorías (Cláusula XII):

Cuadro 5: Monto del salario y bono de productividad por categorías al año 2013.

Categorías	RTV “A”	RTV “AA”	RTV “AAA”	TÉCNICOS
Salario diario de 6 hs (2013)	\$139.99	\$148.94	\$160.40	\$235.27
Montos máximos de productividad (2013)	\$3113.11	\$3372.21	\$3635.04	\$5219.60

Fuente: Elaboración propia con base en CCT 2013-2015 y Circulares Informativas 2012 y 2013.

En las negociaciones se reflejan los avances que en materia salarial ha habido a lo largo de estos 13 años de sindicalización. En el período 1999-2012, los salarios y el bono de productividad han aumentado en promedio un 50% en cada una de las categorías. Esto se refleja en los siguientes cuadros:

Cuadro 6: Evolución del monto del salario y bono de productividad de 1999 a 2012.

	Salario (diario)				Bono de productividad (mensual)			
	A	AA	AAA	Técnico	A	AA	AAA	Técnico
1999	66,32	70,57	76,00	111,48	1,563.12	1,693.22	1,825.20	2,620.80
2012	134,61	143,22	154,24	226,23	2,993.38	3,242.51	3,495.24	5,018.85

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Comisión de Revisión Salarial 2012.

En las prestaciones los avances también han sido notorios. A lo largo del tiempo se han ido incorporando algunas que en sus inicios no estaban (como gastos de defunción, fondo de ahorro, ayuda de transporte, vales de fin de año, vales de juguetes y útiles escolares), así como se ha duplicado el porcentaje de monto que se recibe por prima vacacional (de un 25% en 1999 a un 56% en 2012). También ha aumentado en más de un 100% el monto de los vales de despensa (de \$25 que se recibían en el 2000, se ha pasado a recibir \$335 pesos en el 2012) y los permisos sindicales para garantizar que los trabajadores puedan ejercer su labor de representación.

Cuadro 7: Crecimiento en prestaciones 1999-2012

Año	aumen to a salario	aumen to a incentivo	Agui nald o	prima vacaci onal	vales desp ensa	útiles escol ares	fond o de ahor ro	gasto s defu nción	ayud a trans porte	val e de fin de año	vale de jugue tes

1999			15 días	25%							
2000	12.00 %	15%	15 días	25%	\$25						
2001	10.50 %	10%	15 días	40%	\$74	2 días	1.70 %				
2002	5.50%	2%	15 días	40%	\$92	2 días	1.70 %				
2003	5%	3%	15 días	40%	\$121	3 días	2.20 %				
2004	4.30%	2.50%	15 días	40%	\$121	3 días	2.20 %				
2005	4.50%	3.50%	15 días	46%	\$140	4 días	2.50 %	\$6,000			
2006	4.30%	4.30%	15 días	46%	\$172	4 días	2.50 %	\$6,000			
2007	4.40%	4.30%	16 días	48%	\$192	5 días	2.70 %	\$6,000	\$41	\$302	
2008	4.40%	4.40%	16 días	48%	\$240	5 días	2.70 %	\$6,000	\$41	\$302	
2009	4.50%	4.50%	17 días	52%	\$255	6 días	3%	\$6,000	\$41	\$400	\$350
2010	5%	4.95%	17 días	52%	\$280	6 días	3%	\$6,000	\$41	\$525	\$350
2011	4.30%	4.20%	17 días	56%	\$290	7 días	4%	\$6,000	\$41	\$570	\$385
2012	4.4%	4.45%	----	-----	\$335	-----	-----	-----	-		\$430

Fuente: Comisión de Revisión Salarial Sección Sindical

Otra herramienta importante es el Reglamento Interior de Trabajo (RIT)¹²⁶. Allí la empresa se compromete a hacer partícipe al sindicato de los criterios para el ingreso de personal y de llevar a cabo un registro sistemático de la entrada y salida de los operadores y sus tiempos de conexión. También se pauta el tiempo de descanso (25 minutos para la jornada de 6 hs., 30 para 7 hs., y 40 minutos para quienes cumplen 8 hs.) y las sanciones existentes en caso de retardos¹²⁷, acordando que los operadores tienen 15 minutos de tolerancia sin afectación de su

¹²⁶ Celebrado entre la empresa y el sindicato en el año 2002.

¹²⁷ Si el trabajador tiene una jornada con retardo en el mes sin haber tenido el mes anterior algún retardo, no será sujeto de sanción. En el caso que si hubiera tenido retardos el mes anterior, se le hará una amonestación por escrito, y en el caso en que esa situación se hubiera repetido en dos o más meses anteriores consecutivos, se le dará un día de suspensión. Si la persona hubiera tenido dos y tres jornadas con retardos en el mes, se considera

salario. El acatamiento de las órdenes no se da por lealtad con la empresa o el sindicato, sino por los beneficios económicos que se obtienen si se cumple con lo pactado. Es decir, lo que garantiza el cumplimiento no es un criterio normativo, sino fundamentalmente económico e instrumental. Pero esto no significa que no existan transgresiones a estas normas, aún cuando implique pérdidas para los trabajadores: acumulación de retardos y faltas, la extensión de los tiempos de descanso, la no atención debida a los clientes, y la ausencia en asambleas o manifestaciones sindicales. Una de las principales sanciones es la suspensión de días de trabajo (dependiendo la gravedad del asunto se determina la cantidad) lo que afecta de manera directa en su bono de productividad. Sin embargo, aunque esta sanción les afecte monetariamente compensa en cierta forma la monotonía de la actividad. Como menciona una trabajadora, antes que “verlo como un castigo” las suspensiones habilitan permisividades que son legítimas para los trabajadores:

“También las obligaciones porque hay que ir a marchar, el primero de mayo, las asambleas, que luego nos sancionan si no vamos, nos suspenden días de trabajo. Si tu no vas al 1ero de mayo son 8 días que no te van a pagar nada y pierdes tu bono de productividad por tu asistencia, pero lejos de verlo como un castigo son como faltas justificadas que te permite faltar” (Verónica, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 21 de Marzo de 2012).

En el contrato se establece que empresa y sindicato se comprometen a integrar Comisiones Mixtas de Capacitación, Seguridad e Higiene y Productividad, las que están conformadas por igual número de representantes de trabajadores y la empresa, y cuya labor es la resolución conjunta de las problemáticas que conciernen a estos aspectos. Si bien no se trata de procedimientos formalmente codificados (no tienen el carácter de un artículo de ley o de una cláusula a nivel de la contratación colectiva), son acuerdos entre las partes que inciden de manera directa en la regulación de la actividad, siendo una expresión clara de bilateralidad.

un día de suspensión, si tuvo cuatro o cinco jornadas con retardo, dos días de suspensión, y así sucesivamente (Artículo 32).

La Comisión de Capacitación y Adiestramiento tiene como objetivo vigilar la instrumentación y operación de los procedimientos que se implementan para gestionar capacitaciones de calidad acordes a las necesidades de las campañas. Para ello se elabora un plan semestral de actividades que son organizadas tanto por la empresa como por el sindicato. Entre éstas destacan la elaboración de manuales guías, la organización de cursos y capacitaciones específicos dictados por representantes de la empresa-cliente o proveedores¹²⁸, así como diagnósticos individuales y colectivos sobre la información con la que se cuenta en las diferentes campañas. En general se promueve que se lleven a cabo de un modo vivencial, esto es, retomando las problemáticas concretas que se les presentan a los operadores en su cotidianidad y planteando en la práctica y en detalle las aplicaciones necesarias para su resolución. Para ello se requiere de un continuo diálogo entre la gerencia comercial y los comisionados sindicales: cualquier cambio en los productos y/o servicios ofrecidos debe ser comunicado a los representantes para que éstos den la información a los operadores en tiempo y forma. También se requiere articulación con los representantes de otras comisiones, como es el caso de Productividad, ya que las fallas que pudieran haber en capacitación tienen implicaciones en el cálculo de la misma.

La Comisión de Seguridad e Higiene se encarga de supervisar periódicamente el funcionamiento y seguridad de la maquinaria e instrumentos de protección personal y general, así como las áreas de trabajo, seleccionando el equipo apropiado para la prevención de accidentes y el mantenimiento de los mismos. Quienes representan a los trabajadores tienen como objetivo hacer recomendaciones y exigir a la empresa políticas concretas de prevención de riesgos y accidentes del trabajo, asociadas con las condiciones físico-ambientales en que se ejerce la actividad, la infraestructura y las herramientas que se requieren para la misma. Deben revisar continuamente las herramientas de trabajo (diademas, PC, y sillas ergonómicas), el aire acondicionado, la iluminación, la humedad, los problemas de “ruido” en la operación¹²⁹. También se realizan actividades de prevención, promoción y concientización

¹²⁸ Estos cursos son para capacitarse en determinados productos y/o servicios, el uso de ciertos dispositivos tecnológicos, la problemática de la atención al cliente, ventas, promociones específicas, entre otras

¹²⁹ El ruido en línea es uno de los problemas de operación más graves que aún no logra solucionarse, teniendo esto afectaciones concretas en la salud auditiva de los trabajadores. A pesar de que se han realizado investigaciones técnicas por parte de la empresa-cliente como de los proveedores de tecnología, no se logra aún descifrar cuál es el origen de la problemática, siendo esto motivo de molestia y queja por parte de los operadores.

de la seguridad y salud laboral: atención médica en cada centro, realización de exámenes periódicos¹³⁰, campañas de vacunación¹³¹, pláticas específicas¹³², cursos de primeros auxilios, fumigaciones, simulacros de evacuaciones, terremotos e incendios, entre otros. Se llevan a cabo según lo establecido en un Programa Anual de Actividades que es decidido en conjunto entre el sindicato y la empresa, y son informadas a los operadores a través del trato directo, la entrega de volantes informativos, trípticos, o periódicos.

La relación entre ambos es bastante fluida y de proximidad, lo cual no quiere decir que no haya conflictividad, pero generalmente es canalizada a través del diálogo y la búsqueda de acuerdos. El procedimiento es el siguiente. Ante cualquier problemática o situación de riesgo, los trabajadores deben comunicarlo a sus representantes para que éstos notifiquen a la empresa –ya sea de manera verbal o escrita- y se solicite formalmente una solución lo más pronto posible. La dinámica de la negociación incluye el envío de solicitudes y recomendaciones de carácter formal, el trato directo en reuniones de Comisiones de carácter semanal, así como la discusión en plenarias, las que se realizan dos veces al año y tienen como objetivo el lograr compromisos concretos por escrito de resolución de estos problemas. Existen tres tipos de negociaciones: a) De la Comisión con el abogado de la empresa en el piso de operación, b) De la empresa con el Comité Ejecutivo Local, c) De la empresa con el Comité Ejecutivo Nacional. Sin embargo, si hoy la empresa está dispuesta a dialogar en esta materia y promover este tipo de acciones, ha sido por la propia presión sindical. Esto se hace más evidente aún si se contrasta la situación actual con la que existía antes de 1999, cuando las condiciones eran de hacinamiento y la seguridad en el trabajo ni siquiera se planteaba como problema. Ha sido la representación la que ha logrado cambiar de manera radical la situación, siendo esto un ejemplo claro de la capacidad de construcción de poder por parte de los trabajadores¹³³.

¹³⁰ Se realizan estudios musculo-esqueléticos, audiométricos, de vista y de oído y pruebas de Papanicolau. Éstos han servido a su vez para detectar que las enfermedades más recurrentes son respiratorias, aunque también se han encontrado casos de estrés y agotamiento emocional.

¹³¹ Las vacunas son contra la influenza, hepatitis y tétano.

¹³² Las pláticas son en temáticas generales como sobrepeso, hipertensión, diabetes, etc.

¹³³ Algunos de los logros concretos obtenidos a lo largo de estos años son: sillas ergonómicas para cada operador, diademas personalizadas, innovación en equipos de cómputo, escritorios con altura adecuada, mejoras en el tipo de iluminación y ventilación

Finalmente, la labor de la Comisión de Productividad y Calidad se explica en vinculación con el Programa de Productividad que fue aprobado por la empresa y sindicato en 2002. Basándose en el mismo, los representantes sindicales de la Comisión tienen como objetivo el control de un correcto funcionamiento de los bonos de productividad. La comisión mixta permite que el manejo y la gestión de éstos se haga de acuerdo a los criterios establecidos en forma bilateral (ya sea en el Programa como en base a lo que se negocia cada dos años), garantizando así que los operadores no pierdan su bono por problemáticas ajenas a su rendimiento. Es decir, no sólo calcula el porcentaje que le corresponde a cada trabajador por su rendimiento, sino también define los criterios de asignación de los mismos, procurando que éstos contemplen las problemáticas que se suscitan en la operación. En el siguiente cuadro se presentan los indicadores de productividad y efectividad acordados. Éstos operan en forma independiente, lo que significa que sus resultados se calculan por separado y bajo el esquema de promedios, ya sean diarios, por operación o por actividad. Además, el incentivo es individual y los trabajadores tienen derecho a calificar si obtienen en el mes como mínimo un 90% de tiempo efectivo de operación, entendiéndose por éste el porcentaje obtenido de dividir las horas efectivas de trabajo entre las horas pagadas.

Cuadro 8: Indicadores de productividad

Indicadores	Productividad	Efectividad
Campañas de entrada	- Llamadas recibidas - Tiempo promedio de las llamadas - Porcentaje de realización	- Ventas realizadas - Cobranza efectuada - Monto facturado
Campañas de salida	- Llamadas efectuadas - Tiempo promedio de las llamadas - Porcentaje de contactación - Porcentaje de realización	- Ventas realizadas - Cobranza efectuada - Importe de ventas

* Elaboración propia con base en información del “Programa de Incentivos de Calidad y Productividad” (1999).

Mensualmente los comisionados llevan un control estricto y riguroso del rendimiento de cada uno de estos indicadores y en base a eso se calcula el porcentaje de bono que se le debe asignar a cada operador. La medición se hace a partir de las estadísticas obtenidas por sistema pero también considerando la visión de los trabajadores. Para ello se solicita su participación activa: día a día deben llevar un registro de las problemáticas ocurridas, sea que tengan ruido en las llamadas que perturba la calidad y productividad de las mismas, fallas en las aplicaciones, incapacidades que tuvieron el mes, sus faltas, sus retardos, su tiempo de conexión, etc. Esta información es la que permite a los representantes argumentar en forma adecuada y precisa por qué en ocasiones no se llega a las metas indicadas; sin esa información, la capacidad de evaluación y negociación del bono se deja al criterio y decisión de la empresa.

A diferencia de *Atento*, donde la política de bonos tiene como objetivo una intensificación que no retribuye a los operadores a pesar del esfuerzo realizado, aquí saben que sí es valorado. Uno de los puntos nodales de la estrategia empresarial reside en la búsqueda de calidad y productividad a través de recompensas monetarias significativas. Ésta es parte central del ingreso de los trabajadores y en la práctica funciona como mecanismo de motivación al mismo tiempo que disciplinamiento, en la medida en que genera un nivel importante de implicación de los operadores en el servicio. Aunque ésta no tenga un carácter obligatorio (su cumplimiento no es un requisito para el ejercicio de la actividad), hay situaciones (extra laborales) que los fuerzan a llegar a dichas metas, ya que la mayoría considera los bonos como parte fundamental de sus ingresos. Es muy raro encontrar un trabajador que actualmente pueda sobrevivir con su salario propiamente dicho; más bien éstos han adquirido un nivel de vida que se corresponde con el ingreso que obtienen a través de los bonos, y esto genera presión a su cumplimiento. No se trata solamente de una conquista solamente económica sino también política, en tanto les da capacidad de decisión en la asignación de un porcentaje del valor producido, pero también porque rompe con la arbitrariedad con la que el bono era asignado. Este programa se construyó teniendo como referencia el modelo de productividad de la casa matriz (*Teléfonos de México*), quien funge en este caso como empresa-cliente del Call Centers. Desde su creación se ha intentado homologar ambos sin embargo no se ha logrado aún. Así es como lo dice un entrevistado:

“No, es muy diferente el programa de productividad de Telmex al nuestro, se ha tratado de estandarizar un poco, pero la verdad es que nuestro bono esta mucho más fácil que el de ellos. Allá tienen otros indicadores y condiciones totalmente distintas, y no se ha podido (...) son totalmente diferentes, no tiene injerencia y lo que para nosotros es un beneficio ellos lo ven no tan viable y nosotros vemos algunas cosas de su bono que nos gustaría tener” (Gerardo, Trabajador de Tecmarketing, Representante sindical, Entrevista realizada el 10 de Agosto de 2012).

Cuando habla de que “no tiene injerencia” refiere a que no hay puntos de concordancia entre los criterios de una y otra, sin embargo no quiere decir que *Telmex* (como subcontratante) no intervenga en la definición de los criterios de asignación y montos de los bonos en el Call Center. Aunque no tiene como tal una participación directa en la Comisión de Productividad, sí tiene capacidad de presión a la gerencia para determinar los objetivos de cada campaña y por tanto los indicadores de productividad y efectividad. Es ésta quien define la cantidad de llamadas a realizar, el tiempo promedio de las mismas, y las metas que se deben cumplir. Esto evidencia la presencia que tiene en la determinación de los indicadores de productividad y su ausencia en términos contractuales. Es decir, con la tercerización la empresa abarata los costos del servicio, no solo por el salario y las prestaciones recibidas (por debajo de la empresa-matriz) sino también por la reducción en el monto de los bonos.

En todos los casos, los cargos de comisionados sindicales se renuevan cada tres años, y son elegidos a través de voto directo por los trabajadores de base. Son instancias de representación que suponen un vínculo muy próximo con los operadores puesto que el objeto de su mediación remite a problemáticas muy concretas del desarrollo de la operación. Si bien los procedimientos y pautas de acción que se crean en las Comisiones Mixtas no están formalmente codificados (no tienen el carácter de un artículo de ley o de una cláusula a nivel de la contratación colectiva), son acuerdos entre las partes que inciden de manera directa en la regulación de la actividad, siendo una expresión clara de bilateralidad. Esto permite que los trabajadores participen en la definición de las reglas y en la vigilancia de su implementación promoviendo su cumplimiento por ambas partes.

En síntesis, en este apartado analizamos cómo el carácter de la regulación es muy diferente por la fuerza que en cada caso ha tenido el sindicato para disputar cierto poder a la empresa. *Atento* se caracteriza por una amplia flexibilidad numérica, salarial y funcional¹³⁴, la imposición unilateral de mecanismos regulatorios (ya sean reglas codificadas o informales con cierta regularidad) y la combinación de diversas formas de control que tienen como objetivo una vigilancia férrea de la actividad y los trabajadores. La unilateralidad con la que se deciden estos aspectos es lo que define el carácter de las estrategias de relaciones laborales en la mayoría de los Call Centers en el país: precarista y arbitrario. Es decir, las empresas no sólo buscan eficientar procesos a través de la reducción de costos y el uso de la fuerza de trabajo de un modo precarizante, sino también lo hacen de manera impositiva y a discrecionalidad de las gerencias altas e intermedias. Esta estrategia conlleva en forma implícita y explícita una política fuertemente anti-sindical que se manifiesta en la existencia de contratos colectivos de protección patronal, en formas de contratación individual y temporal, en altos niveles de rotación involuntaria de la fuerza de trabajo (despidos injustificados), y en políticas de intimidación laboral a los trabajadores que buscan organizarse sindicalmente.

Las estrategias implementadas en *Tecmarketing* constituyen una excepción notoria. La existencia de un sindicato con capacidad real de disputa ha permitido bilateralidad en la toma de decisiones, así como mejoras significativas en sus condiciones laborales. Como resultado de la presión sindical, la estrategia empresarial se ha modificado asumiendo un carácter dialoguista y concertador. El ejercicio de la bilateralidad no sólo ha permitido que los operadores tengan cierto control sobre estos aspectos y se defiendan frente a los abusos e imposiciones de la empresa, sino también ha implicado que éstos creen mecanismos efectivos para la gestión de estas problemáticas; es decir no se trata únicamente de una reacción defensiva sino también de la creación de formas organizativas propias. No obstante, esto tampoco niega que existan aspectos de la actividad laboral que aún sean impuestos por la propia empresa, como es el caso del control técnico señalado y el diseño de la organización del trabajo.

¹³⁴ La flexibilidad funcional es resultado de la rotación de horarios, jornadas y campañas, y no de tareas.

La diferencia fundamental entre las dos empresas se explica por la existencia del sindicato como fuerza política. En ambos casos lo que ha definido el carácter de la regulación es el modo específico en que está distribuido el poder en el proceso productivo. Es decir, la adopción de determinadas estrategias por parte de las empresas debe comprenderse siempre en el marco de relaciones de fuerzas entre los actores y no de un modo determinista.

4.4 Las relaciones laborales cotidianas

a) La relación con los clientes

Esta relación se encuentra en el centro de la producción de valor. El cliente no es un simple receptor de información, sino alguien que interpela en forma activa al operador, y que por lo tanto debe también contar con ciertas competencias, conocimientos y actitudes para un buen desempeño de la llamada. Esta relación es compleja por diversos motivos. En primer lugar, por la incertidumbre a la que se enfrentan. Así como existe una diversidad de tipos de clientes, también son diferentes las razones por las que éstos entablan relación (el tipo de servicio que buscan), las reacciones y tipos de conflictos que se generan entre ambos. Dos trabajadores lo manifiestan de este modo:

“No sabes con qué loco te vas a encontrar. Hay de todo, algunos bien, otros mal” (Marcos, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito Área Conducef, Entrevista realizada el día 13 de Mayo de 2012)

“Nuestras llamadas son muy diferentes, nosotros que hemos manejado todos los productos que manejan en nuestro piso es muy diferente una persona que te habla de un pueblo con una tarjeta departamental o una persona que te llama desde la ciudad con la misma tarjeta o con una tarjeta bancaria (...) Recibimos de todo tipo de clientes” (Paula, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 13 de Junio de 2012).

Pero además de la incertidumbre, hay problemáticas estructurales de la gestión de los servicios que tornan conflictiva esta relación. La atención telefónica es un filtro receptor de la queja o duda pero ésta por sí misma no puede garantizar en todas las situaciones la

resolución de los problemas que se les presentan a los clientes usuarios en el consumo de determinados servicios. No queremos invalidar la eficacia de la llamada sino más bien destacar su carácter de mediación: en la mayoría de los casos ésta por sí misma sólo gestiona la queja o consulta para que otra instancia se encargue de dicha resolución. Pero además, el carácter subcontratado del servicio torna más complejo el problema, ya que ésta no depende del Call Centers sino de la empresa-cliente. La tensión que se refleja en las llamadas es resultado de esta relación tercerizada: con la subcontratación mutan los escenarios del conflicto, siendo los operadores quienes ‘ponen la voz’ en nombre de la empresa sin tener capacidad real de resolución de las problemáticas que ocurren. El modo en que los entrevistados reflejan esta situación expresa cierta resignación al mismo tiempo que frustración. Por más que se esfuercen no pueden hacerlo puesto que no está en sus manos: *“nos encantaría serlo pero no lo somos”*, concluye una de ellas.

“A mí a veces me entra la desesperación de no poder ayudar al cliente porque luego hay gente con la que si empatizas y chin como le ayudo pero no está en tus manos (...) Como somos intermediarios estamos en medio (...) yo soy el que doy la cara, los técnicos no, están encerrados entonces el que esta pide y pide disculpas y dice y dice promesas soy yo, entonces si llega a ser estresante” (Alex, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 17 de junio de 2012).

“A lo mejor si fuera directamente de Telmex dices le hablas a fulanito o a la central o mandas alguien, puede ser que tengas mas herramientas pero siendo ajenos, los clientes piensan que somos Telmex y realmente nos encantaría serlo pero no lo somos, y no podemos, ellos no van a soltar toda su información así nomas” (Verónica, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 21 de Marzo de 2012).

Uno de los principales problemas es que el cliente llame por una queja respecto al servicio¹³⁵. En algunas de las campañas de *Atento* analizadas, puede suceder que esta molestia sea porque

¹³⁵En las campañas que estamos tomando como referencia en *Atento*, los problemas más frecuentes por los cuales los clientes llaman son: a) No les llega a su domicilio la carta finiquito que certifica que ya no tienen adeudos (es algo que gestiona la empresa-cliente y por lo tanto los operadores telefónicos no tienen conocimiento ni manejo de esos tiempos), b) No se les ha realizado aún la corrección de bureau de crédito, aún

les aplicaron comisiones en su cuenta bancaria sin su consentimiento o porque no se les dijo la verdad al momento en que se les dio información respecto a la misma. Esto es muy común y generalmente es resultado de que los clientes no leen la “letra chica” del convenio o del manejo de información falsa por parte de otros operadores con el objetivo de obtener la contratación de servicios o promesas de pago de su parte. Esto genera molestias no sólo en los clientes, sino también en los propios operadores, ya que deben enfrentarse a quejas por la mala práctica de sus compañeros. Pero ésta en ocasiones es promovida por los propios supervisores, quienes obligan a los trabajadores a dar información falsa a los clientes, aún cuando esto se contradiga con el “decálogo de principios” de la empresa. O la información que se maneja en las diferentes áreas no concuerda y se contrapone generando esto conflictos entre quienes realizan Atención a Clientes y quienes se encargan de la Venta de Tarjetas o Soluciones de Crédito. Es notorio que aún cuando esto genere molestias internas, el conflicto nunca ha trascendido a otros ámbitos en los que pudiera resolverse (como puede ser una demanda colectiva ante la Condusef o la Profeco), lo que hace que éste se siga reproduciendo generando tensión entre los operadores.

“Lógicamente el cliente está muy molesto porque no se le dijo la verdad, no se manejó bien la información, yo de mi parte sí me molesto mucho y se lo comente a la coordinadora que en ese momento estaba: “oye donde puedo reportar esa queja”, y me dice “no es que no se puede reportar”, si me molesta pero no llega a un problema mayor” (Marcos, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito Área Condusef, Entrevista realizada el día 13 de Mayo de 2012).

En *Tecmarketing*, en Soporte Técnico, la mayoría de las llamadas son de clientes molestos porque su servicio de Internet no funciona. La solución puede ser relativamente simple o de diferentes niveles de complejidad por causas diversas (que se haya roto el modem, que los cables de red estén desconectados, que hayan problemas de navegación y no de conexión, que haya que volver a configurarlo desde el servidor central, entre otras). En general, los

cuando realizaron el pago correspondiente, lo que puede suceder porque el banco demora 60 días hábiles en realizar ese trámite y no siempre se les informa eso, c) Los clientes piensan que les están robando porque les están cobrando más caras sus comisiones o porque tienen activados servicios que desconocen d) Requieren información de sus saldos, estados de cuenta, comisiones o cuotas de sus préstamos automovilísticos.

operadores cuentan con las herramientas para resolver estas situaciones, pudiendo ser que lo resuelvan de manera inmediata (en la misma llamada se dé con el problema y se resuelva sin necesidad de que un técnico acuda al domicilio del cliente), que la solución se gestione en la misma llamada pero para que ésta se resuelva se requiera esperar un tiempo (entre 24 o 72 hs) para que el sistema se restablezca, o que efectivamente los operadores no puedan resolverlo desde el sistema y se requiera que un técnico de la empresa-cliente acuda al domicilio de la persona afectada a resolver el problema. Esto genera desgaste y enojo por parte de los clientes.

Hay veces que están tan molestos que toman una actitud violenta y agresiva. Ante esto, los operadores deben poner empeño en tranquilizarlos, dejar que se desahoguen y ofrecerles alguna alternativa –aunque efectivamente no sea una solución a su problema- para aliviarles su enojo. Si sigue muy ofuscado, pueden apuntar en el registro del sistema la situación para no tener problemas si éste corta la llamada. Hay quienes se lo toman a la ligera sin seguir el juego hasta que finalice de la manera más amable posible, mientras otros responden también con provocación, ya sean groserías o poniendo “mute” para no tener problemas con los monitoreos de calidad. Esta reacción es muy común, siendo una de las maneras cómo los operadores canalizan su coraje por la impotencia que sienten frente a esa situación. La mayoría de los entrevistados son conscientes que el objeto de la ira es el banco o la empresa de telecomunicaciones y no el desempeño de ellos como asesores, sin embargo esta situación no deja de generarles frustración. Pero que tengan una queja no significa necesariamente que la expresen con molestia ni que lo hagan en forma grosera. La actitud que asumen los clientes depende en gran medida de sus necesidades y su problema concreto, pero también de la evaluación que hacen de las respuestas que los operadores les dan; es decir si se van sintiendo conformes o no en la misma llamada con las soluciones que se les ofrecen. Además, la molestia del cliente no es la única causa de conflictividad: otra situación tensa se da por el desconocimiento de los términos y condiciones del uso de los servicios. No todos tienen la facilidad de captar lo que les están explicando (acerca de su situación crediticia, los procedimientos bancarios o de Internet), o no saben expresar cuál es su queja o necesidad. Esto requiere que tengan paciencia y capacidad de comprensión y manejo de esas situaciones,

para que no sientan que han recibido un mal trato de su parte, y vuelvan a llamar expresando su queja. Esto también genera estrés y frustración:

“Es complicado porque realmente la gente no tiene idea de lo que es una tarjeta de crédito, como se usa, la agarran, gastan, se les volvió incontrolable la deuda y es tu labor solucionarlo, siempre quieren que les des una solución a su modo, si se les ofrecen soluciones pero el cliente no capta que no se puede hacer lo que ellos quieran” (Verónica, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 14 de Abril de 2012).

“Así como te puede tocar una persona muy educada que sabe que tú no tienes la culpa de sus problemas y solo quiere una solución, como gente tan prepotente y sin educación que te insultan y te dicen groserías pensando que tu les estas robando su dinero (...) y te llegan a decir tu me estás cobrando, yo si les he llegado a decir porque me sacan de mis casillas, a ver señor, no, yo no le estoy cobrando, su tarjeta le está solicitando el pago del consumo que hizo, es muy estresante” (Maricruz, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el 27 de enero de 2012).

Pero no sólo se encuentran con ese tipo de clientes, sino también con otros que se distinguen por la prepotencia y altanería con que se dirigen a los operadores, siendo significativo que en muchos casos sean los de mayor poder adquisitivo los que asumen este rol. Otro tipo es el moroso, el que *“siempre dice que va a pagar y no cumple”*. Al tener acceso a todos sus movimientos desde que inicia su cuenta bancaria¹³⁶, los trabajadores conocen el perfil del cliente con el que están hablando y en base a eso es cómo actúan frente a ellos. Si se trata de un moroso, casi no insisten en el cobro y buscan que la llamada finalice pronto para concentrarse en aquellas que sí les permiten recuperación. O si notan que los clientes están en una situación complicada (de bajos recursos) tampoco insisten en la cobranza porque además de ser una pérdida de tiempo, en cierta forma ‘empatizan’ con su situación y lo dejan pasar. Sin embargo, a pesar de que la relación contenga potenciales de conflictividad por

¹³⁶ Los operadores cuentan con información confidencial de los clientes pero no pueden decírselo. Si el cliente la solicita, éstos deben mentirle diciendo que no tienen acceso a la misma.

situaciones que los exceden a ambos, hay momentos de cooperación, buen trato y respeto mutuo, generando esto amplia satisfacción en los operadores. Una de las entrevistadas definió la relación *“como tratas te tratan”*, y reconoció que en situaciones prefiere no llegar a su bono pero sí atenderlos bien, aún cuando eso demore la llamada y la exponga a sanciones. Esto mismo fue relatado por muchos, quienes reconocen haber otorgado información no permitida o demorarse más en las llamadas con tal de dar un servicio de calidad al cliente. Como menciona el entrevistado, la satisfacción que da el poder servirles es lo que dota de sentido a su actividad:

“El trabajo no digo que sea bueno, a veces yo me llevo la satisfacción de tratar un cliente que realmente si tiene un problema ajeno, que el banco le cargo algo que no era, y yo le brindo una solución o una alternativa porque sé cómo manejarlo” (Hugo, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 27 de Enero de 2012).

La relación con los clientes impacta no sólo por los sentimientos más inmediatos que les genera sino también porque ésta supone movilización de saberes tácitos que hacen que los operadores sientan cierto agrado por el modo en que realizan su trabajo, pero también adquieran experiencia en el trato a los mismos. No sólo son importantes las emociones que están involucradas, sino también los conocimientos y sentidos comunes que se ponen en juego, y que los hacen sentirse orgullosos de sí mismos por haber logrado que el cliente se quede contento y el trato entre ambos haya sido cordial. Aunque la cordialidad para los trabajadores, (y para muchos de los clientes-usuarios) es un protocolo que no define en sí la calidad del servicio (entendiendo por calidad la resolución satisfactoria del problema), ésta les permite defenderse y salir bien parados de situaciones de las cuales ellos no tienen control. Es decir, la atención amable y estandarizada de la queja (sin la necesaria resolución del problema) también aporta a la generación de valor. Una trabajadora lo expresa así:

“A veces tú no puedes darle una solución, tu quisieras ayudarlo por supuesto jamás quisieras que se fueran inconformes, pero tú que conoces el problema sabes que el problema está aquí y no es tan inmediata la solución, pero se quedan contentos de acuerdo a como te dirijas con ellos, si eres amable y les das una razón lógica ellos pueden

comprenderlo mejor” (Irene, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 10 de Abril de 2012).

b) La relación con sus superiores

En *Atento* la relación con sus jefes es una de las situaciones más conflictivas y que generan mayor inconformidad, ya que consideran que el trato que reciben no es justo. Atribuyen muchos de los problemas que suceden en la operación al modo en cómo se manejan las cosas “desde arriba” sin tomar en cuenta lo que sucede “abajo”, incluyendo no sólo a los supervisores sino también coordinadores y jefes de operación tanto del Call Center como de la empresa-cliente. Este problema remite en un nivel más abstracto al de los mecanismos de control que la empresa ejerce sobre los trabajadores. La relación con los supervisores en la operación es diversa. Hay algunos que manifiestan tener buena relación con los mismos, mientras que otros no. Como sea, son con quienes tienen un trato directo y con los que existe una cierta confianza para convivir y socializar dentro y fuera del ámbito de trabajo, aunque no a todos les gusta mantener relaciones de ese tipo con ellos. Si bien los supervisores suelen durar un tiempo considerable en el puesto, es notorio que en los operadores predomine la idea de que no saben manejar y coordinar la operación, al mismo tiempo que no tienen herramientas para solucionar los problemas que surgen en las llamadas. Es decir, independientemente que conciben que la relación con ellos es buena o mala, no ven en ellos la figura de una autoridad a la que respetar y obedecer por sus conocimientos ni por su posición. En palabras de una entrevistada:

“En primera, los supervisores, hay algunos que si hacen su chamba pero otros no. En el CAT ya hay unos que están ahí nomas viendo a qué hora les corren, ya no les importa si tienes faltas, si tienes buena calidad, si tienes recuperación, ya están ahí gastando la suela, esperando el momento que los corran. Donde esta esa responsabilidad, jerarquía, esa persona que es tu supervisor” (Laura, Trabajadora de *Atento*, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 13 de Junio de 2012).

“Los supervisores son muy niños, puro niño con traje, con razón hacen tanta bosada”
(Verónica, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 14 de Abril de 2012)

Cuando la entrevistada dice “puro niño con traje” se refleja una actitud descalificatoria justificada en su inoperancia para resolver problemas cotidianos de la operación. No les deben lealtad, sino los ven como una persona cercana (o no) con la que pueden negociar acuerdos que los beneficien mutuamente en la operación. Algunos no quieren entrar en esta dinámica porque implica concesiones que no están dispuestos a dar; otros consideran que es positivo porque les permite apoyarse mutuamente, mientras otros han quedado decepcionados de la misma porque finalmente los supervisores no cumplieron con lo acordado. Esta relación podríamos conceptualizarla como una forma de control y no de dominación, ya que no hay una obediencia legítima a un mandato, sino el acatamiento (o la transgresión bajo diferentes modos) a una relación que puede ser positiva o negativa, pero siempre de proximidad (incluso generacional). No necesariamente hay coerción explícita, aunque tampoco significa que todo se acuerde por consenso. Existen formas de violencia simbólica, como lo es el maltrato que reciben de los mismos en diversas situaciones. Que los operadores mantengan esta relación con los supervisores, no significa que tengan la misma con sus demás jefes, coordinadores y jefes de campaña. Con éstos la relación es mucho más rígida y fría, no tienen ningún tipo de cercanía y confianza, más bien sienten presión, exigencia y amenaza: no quieren acercarse a ellos por temor a que los despidan, ya que piensan que cualquier cosa que puedan decir no les caiga bien y quieran correrlas. En ese sentido, hay una concepción de ellos como prepotentes y arbitrarios, siendo significativo que la llegada de un jefe ‘déspota’ haya sido lo que generó un descontento importante en la mayoría de las personas entrevistadas. Una trabajadora lo retrata así:

“El cliente (REPRESENTANTE DE BBVA BANCOMER) es muy prepotente, así de siéntate, te habla super mal, creo que no tiene la capacidad, si sabe y es que ha trabajado en cobranza pero en la de antes así bien ruda, pues ahora ya no, tienen que entender que los tiempos cambian y el se quedo en la antigua, es muy grosero y muy prepotente. La coordinadora es bien voluble, entonces ellos hacen que el ambiente en el trabajo se tense”

(María, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 07 de Junio de 2012).

Si las relaciones hacia ellos fueran diferentes, la concepción de la actividad sería otra. La prepotencia con la que se dirigen a ellos les genera coraje, pero también su inoperancia e incapacidad de resolver las problemáticas. Su razonamiento común les hace pensar que no son competentes para el puesto que tienen. Es una relación de poder autoritaria con poca legitimación, aunque con un nivel de “violencia simbólica” importante que hace que ésta siga siendo efectiva en términos del ejercicio de la obediencia. Relación incómoda que les genera disgusto y en la que saben que no tienen capacidad de acuerdo y negociación, sin embargo la acatan como tal entendiendo que es parte de lo que se debe aceptar por la propia subordinación de la relación laboral. En otros casos, se tiene una actitud confrontativa, aún con el riesgo que esto implique la baja del servicio. Es de destacar que los significados que tienen de su trabajo se crean a partir de estas relaciones, donde lo que está en juego no es solamente una disputa material –por la apropiación de la materia de trabajo–, sino también de legitimidad: en este caso, la ofensa moral que ellos sienten genera una concepción negativa que provoca un sentimiento de inconformidad e insatisfacción. Además, saben que no es justo: la aceptación de las jerarquías no significa que se acepten los modos en que ésta se lleva a cabo.

A diferencia de lo que sucede aquí, en *Tecmarketing* la mayoría de entrevistados ha manifestado tener una relación buena con sus jefes, dándose relaciones de amistad y compañerismo entre los mismos. Esto se explica por el largo período de convivencia entre trabajadores de ambas categorías (a nivel de supervisión tampoco existe mucha rotación de personal), pero también porque la regulación de la actividad no ha permitido que los favoritismos entre los mismos sean los que definan el mal o buen desempeño de los trabajadores. Esto no significa que no existan preferencias entre ellos, pero como éstas no definen su permanencia, el ambiente se torna más relajado. Para algunos el supervisor es una persona más con quien interactúan en su trabajo y con quien construyen también relaciones de amistad y compañerismo, otros manifiestan no tener ningún tipo de vínculo, y finalmente otros destacan el apoyo que han recibido de los mismos:

“He tenido jefes con los que me llevo muy bien porque me enseñan mucho, y los que no como que no tengo mucha relación pero en general así como que tengas que quedar bien con ellos para tu estar tranquila, no (...) como somos sindicalizados ellos no se meten mucho” (Natalia, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 18 de Febrero de 2012).

c) La relación entre operadores

A pesar de la individualización, en ambos casos destaca la importancia que los trabajadores le asignan a la relación con sus compañeros de trabajo. En ninguna de las entrevistas realizadas se ha mencionado conflictos fuertes entre ellos, a excepción de una en la que se mencionó que existen confrontaciones entre diferentes campañas, porque la información que manejan se contraponen y esto genera problemas en la relación con los clientes. Sin embargo, no se trata de un problema personal sino del modo en que está organizado el trabajo. En *Atento*, la mayoría considera que una de las cosas más valorables del trabajo es la posibilidad de hacer amigos y el buen ambiente que se da entre ellos. La construcción de estos vínculos da satisfacción, genera confianza y permite solidaridades mutuas en el desarrollo de la actividad y frente a sus superiores.

“La convivencia que tengo entre mis compañeros es muy buena, en un trabajo conoces personas y esas conocen a otras que te pueden llevar a lo que tu aspiras un poco mas (...) Si dios quiere igual en esta misma empresa seguir conociendo gente que te pueda llevar a otro tipo de caminos, no digo que los Call centers sean malos, pero si quieres progresar y tener tus propias cosas aquí no lo vas a tener” (Laura, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 13 de Junio de 2012).

Como menciona la entrevistada, valoran ampliamente las posibilidades que este empleo les ha dado para conocer gente, interactuar, convivir y establecer amistades con personas de su edad con sus mismos intereses y afinidades. Estas relaciones son intensas y generan no sólo momentos de diversión y ocio, sino también vínculos de confianza y solidaridad que han sido decisivos en momentos de conflicto. Como desarrollamos en el próximo capítulo, esto

explica no sólo la permanencia en el puesto, sino también la decisión de actuar colectivamente para mejorar sus condiciones de trabajo.

En *Tecmarketing*, la relación entre operadores también es buena, aunque esto no significa que sea armoniosa y que no hayan conflictos entre los mismos por tanto tiempo de conocerse. Algo que caracteriza al ambiente es que con el correr de los años se han logrado hacer buenas amistades, fortaleciéndose los vínculos no solo entre ellos, sino también con sus familias y sus relaciones más inmediatas, considerando también que muchas familias se han formado allí dentro.

“Yo valoro mucho a la gente que está conmigo porque es como tu familia, porque la ves ocho horas diarias, la ves si llega triste, si está contenta, te cuenta sus cosas importantes, los mismos jefes te dicen, los veo más que a mi propia familia, es gente que conozco hace muchos años y sé que es gente que va a ser mi amigo toda la vida” (Irene, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 10 de Abril de 2012).

En su testimonio se evidencia la importancia de estos vínculos en la valoración que hacen del empleo. Las vivencias compartidas a lo largo del tiempo han permitido relaciones de confianza que exceden al propio trabajo, y que al mismo tiempo constituyen una de las razones fundamentales por las cuales permanecer en el mismo.

A lo largo de este capítulo analizamos el trabajo en Call Centers, enfatizando en los aspectos que definen la actividad productiva, el modo en que los operadores la vivencian y los significados que construyen en torno a la misma. Como resultado, encontramos una experiencia laboral sujeta a múltiples tensiones por las interacciones entre los diferentes actores. Como vimos, la presencia de las empresas-clientes como de los clientes-usuarios repercute de modo complejo en la concepción y valoración que los trabajadores tienen de su labor: si bien sienten orgullo de sí mismos por *saber cómo* ayudar a los clientes (y esto les genera cierto agrado), son conscientes de las limitaciones a las que se enfrentan por el modo

en que está organizado el trabajo, el carácter tercerizado del servicio y la precariedad de la ocupación. Esto ha generado repercusiones a nivel objetivo y subjetivo que han tenido incidencia en la acción y organización colectiva. En el próximo capítulo analizamos los aspectos desencadenantes de la misma, así como las configuraciones identitarias que han surgido de estos procesos.

CAPÍTULO 5:

ACCIÓN COLECTIVA, ORGANIZACIÓN SINDICAL Y CONSTRUCCIONES IDENTITARIAS EN CALL CENTERS

En este capítulo analizamos las acciones colectivas, el proceso organizativo-sindical y la construcción identitaria en las dos empresas estudiadas. Lo hacemos a partir de una reconstrucción dinámica de los aspectos objetivos y subjetivos que se fueron articulando en cada caso: condiciones estructurales, coyunturas claves, actores y relaciones de fuerzas, conflictos, acciones colectivas, niveles de politicidad y capacidad organizativa alcanzados, considerando las contradicciones al interno de los procesos y sus impactos en términos subjetivos. El eje es la constitución de sujetos colectivos; es decir, no consideramos todos los elementos involucrados, sino aquellos que han influido de manera relevante en la politización¹³⁷ y creación de sentidos de pertenencia colectivos.

5.1) CASO I: *Atento Servicios S.A. de C.V.*

El primero de los casos en esta investigación es el de la empresa de Call Centers líder en México. Como ya se ha analizado en anteriores capítulos de este documento, la empresa tiene celebrado un contrato colectivo de protección patronal que le garantiza amplia unilateralidad y flexibilidad. Inconformes con las condiciones laborales, a partir del año 2007, los operadores comienzan a organizarse para lograr una sindicalización auténtica y ejercer el derecho a una negociación colectiva real. A continuación analizamos los desencadenantes de la acción, para luego abordar el proceso organizativo-sindical y finalmente las identidades colectivas construidas.

¹³⁷ Cuando hablamos de “lo político” nos referimos a la dimensión política fundamental de toda sociabilidad humana, mientras que al hablar de “la política” hacemos alusión a una actividad práctica objetiva que tiene como finalidad la transformación consciente del mundo (Sánchez Vázquez, 1979). El concepto de “prácticas políticas” abarca lo que Sánchez Vázquez define como “praxis política”: “*las actividades de grupos o clases sociales que conducen a transformar la organización y dirección de la sociedad, o a realizar ciertos cambios mediante la actividad del Estado (...) lo cual exige formas, medios y métodos reales, efectivos de lucha*” (Sánchez Vázquez, 2013: 277-278). Siguiendo la propuesta de este mismo autor, entendemos la “politización” como aquel proceso a través del cual se crea una práctica y una conciencia políticas, independientemente de si éstas son exitosas o no.

a) Los desencadenantes de la acción colectiva

Preguntarnos por los inicios de un proceso histórico-social es complejo si consideramos que cada coyuntura es siempre un resultado de múltiples determinaciones, y que aquello que consideramos *inicio* de algo es también un *resultado* de la articulación –ya sea de corta o larga duración- de estructuras, subjetividades y acciones en diferentes niveles de la realidad. No obstante, esto no impide tomar ciertos acontecimientos como puntapiés para el inicio de lo que aquí consideramos un proceso organizativo-sindical, aún siendo conscientes que la explicación de éstos se remonta a su vez a coyunturas previas. Aunque una acción colectiva contenga fuertes rasgos de espontaneidad, las causas de la misma no pueden explicarse por sí misma, sino requieren de una reconstrucción del proceso que generó las condiciones para que ésta fuera posible, aunque esto pueda no ser del todo consciente para los trabajadores. En este caso, ha sido resultado de múltiples condicionantes, algunos de orden estructural y otros a nivel de las acciones y subjetividades.

Como se analizó en el capítulo anterior, hay estructuras por parte del trabajo que influyen y condicionan la experiencia laboral. Nos referimos a la existencia de condiciones precarias, no sólo por la forma en que está regulada la actividad (y la incertidumbre a la que están expuestos los trabajadores) sino también por el carácter individualizado y estandarizado de la misma. La falta de oportunidades para acceder a empleos de buena calidad es una de las principales problemáticas juveniles en el país. Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), para el segundo trimestre del 2012, el 78.93% de los jóvenes entre 14 y 19 años cuentan con empleos no protegidos y precarios, siendo que para el grupo de 20 a 29 años, los valores alcanzan un 54.2%. En la mayoría de los casos la precariedad va asociada a una fuerte inestabilidad y al tránsito de un empleo a otro sin ningún tipo de garantías (De Oliveira, 2006). En los Call Centers, estos condicionamientos influyen en dos sentidos contradictorios: reforzando la falta de expectativas, y a su vez disciplinando a los trabajadores a permanecer en el mismo por miedo a no encontrar otro en el que tengan la flexibilidad que aquí tienen. Además, su concepción y valoración del trabajo no es homogénea: hay aspectos que les agradan mientras otros generan inconformidad. En la mayoría de las entrevistas, encontramos situaciones ambiguas en las que manifiestan

descontento por las condiciones pero también cierto aprecio por el ambiente en que se desarrolla la actividad¹³⁸. Una de ellas refleja este sentir:

“Las amistades que encontré, encuentras a gente tan chida, porque el trabajo realmente, a veces era chido, a veces estresante, pero la gente es bien chida, aparte del dinero. Lo que más detestas es el tiempo, los 30 minutos de descanso, saber que tenias 20 minutos para comer y 10 minutos para ir al baño era muy poquito, cuando había desbordes” (Ruth, Trabajadora de Atento, Captura de Pedidos Natura, Entrevista realizada el 16 de Enero 2012).

Como se manifiesta en este testimonio, los lazos afectivos son fuente de agrado y placer. También lo es la flexibilidad que este empleo les da para realizar otro tipo de actividades. Aunque puedan estar inconformes, su estrés y coraje se combina con un sentido común de aceptación: *“un trabajo no muy bonito pero si lo normal”*, dice la entrevistada. Esto puede darse por no tener otras referencias, o por experiencias previas bajo condiciones similares, lo que crea la idea de que *“así son los empleos”*:

“No me quedo sin ganas de ir a una fiesta con mi familia, o de convivir o de perderme un cumpleaños, si está como un trabajo no muy bonito pero si lo normal. Trabajo 6 horas y para lo que gano está bien, no me puedo quejar que si a uno le gustaría ganar un poco más” (Marina, Trabajadora de Atento, Revisión de Expedientes, Entrevista realizada el día 29 de Mayo de 2012).

En la mayoría de los casos la aceptación está sustentada en un valor de esfuerzo y responsabilidad, es decir, en la idea de que *“hay que chingarle y no queda de otra”*. No significa necesariamente que lo consideren justo y tampoco que se resignen ante ello. El trabajo ha permitido la construcción de vínculos afectivos que han generado relaciones solidarias entre compañeros y en confrontación a la empresa. La condición juvenil ha influido en ello. Como grupo social éstos le otorgan un sentido a la amistad diferente a los

¹³⁸Solamente en una de las entrevistas realizadas encontramos un disgusto y rechazo total por la actividad, que por otro lado no se correspondía con el interés de actuar colectivamente para mejorar las condiciones que le provocaban tal fastidio, sino más bien con una negativa a permanecer en la empresa.

adultos: por el significado que ésta tiene en su cotidianeidad, pero también por el modo en que se manifiesta, es decir, las prácticas en las que se concretiza¹³⁹. Para los jóvenes, el ámbito laboral –al igual que la escuela- es un lugar propicio para la generación de amistades, pudiendo éstas definir la inserción de los mismos. No es que esto no suceda en el mundo adulto, sin embargo generalmente están subordinados a otros intereses, como son las obligaciones familiares y de reproducción de los hogares. Además, la condición etaria genera una apertura y disposición que han sido canalizados de manera colectiva¹⁴⁰. También la jovialidad y el cotorreo han ayudado a construir lazos de confianza y apoyo mutuo en situaciones conflictivas, como el cierre de campañas o el despido masivo de los mismos. La vivencia colectiva de estas situaciones los impactó a nivel de la subjetividad y los motivó a unirse a la organización. Esto nos permite afirmar que no es el desinterés por *la política* lo que caracteriza a los jóvenes sino la falta de confianza y credibilidad en las instituciones que representan al sistema político (incluidos los sindicatos). Lo que sucedió aquí es que *lo sindical* se fue construyendo a través de dispositivos diferentes a los tradicionales: el compartir los conflictos, el humor cotidiano en torno a los mismos, la agitación creativa en los centros y el sentirse acompañados en su coraje frente a la empresa. Son nuevas formas de expresión que obligan a redefinir los márgenes de acción y resistencia políticas.

¿Por qué este tipo de acción (despido o amenaza del mismo) impactó y no otros? Lo que activó la solidaridad no fue solo una reacción inmediata ante el despido de un amigo o amiga, sino la conceptualización de esta situación como ‘injusta’; problematización que juega un papel importante en la conformación de una conciencia política. Estas acciones fueron vistas por los trabajadores como *‘flagrantemente ilegítimas’* (De la Garza, 1992): se sintieron

¹³⁹ Con esto no pretendemos generalizar, por el contrario tanto la juventud como la adultez son construcciones sociales e históricas complejas, atravesadas por condicionamientos de clase, de género y étnicos, así como por relaciones de fuerzas sociales y políticas en coyunturas históricas concretas. En este caso, nos referimos a la situación que viven los jóvenes que trabajan en Call Centers en la Ciudad de México, cuyo perfil es clase media-baja urbana.

¹⁴⁰ Esta apertura se ha manifestado en un razonamiento de “no hay nada que perder” que ha tenido influencia en la acción colectiva. Sin intención de generalizar, ya que se trata de construcciones socio culturales específicas, la juventud está impregnada en menor medida que el mundo adulto de códigos morales y normativos que abogan por la preservación de lo establecido. Esto no quiere decir que los jóvenes tengan necesariamente un carácter transgresor y los adultos uno conservador, sino que es a partir de la contestación al imaginario adultocéntrico –y no de la convergencia- como los jóvenes históricamente se han distinguido.

ofendidos por estar siendo engañados. Sin embargo, también se llegó a ello por la acumulación previa de agravios colectivos: el trato humillante de sus superiores, las trampas para que no accedan a los bonos, los favoritismos, el cobro de las horas de desconexión, entre otras. Consideran estas situaciones como ilegítimas porque saben (a partir de la experiencia de otros, es decir por un conocimiento práctico transferido) que no es cierta la promesa de reubicación. Tampoco es verdad que tienen posibilidades de crecer en la empresa, o sí pero siempre y cuando le “den labia” a sus supervisores. Además conocen la humillación que han sentido algunos al momento de ser despedidos. También han aprendido que los argumentos que la empresa da para que firmen renuncia voluntaria son falsos, así como el monto que se les pretende otorgar en concepto de liquidación no corresponde con lo que dicta la Ley Federal del Trabajo. Es decir, estos conocimientos y el sentido de solidaridad con quienes lo han vivido, les permiten discernir y considerar estas situaciones como injustas.

No obstante, para que se diera la acción se requirió de la mediación de una fuerza colectiva con capacidad de liderazgo. Es decir, aunque la solidaridad se dio con cierta espontaneidad, no fue mecánica: el activismo de un grupo de trabajadores ha sido fundamental para la construcción de una *voluntad colectiva* capaz de articular las inconformidades en un sentido movilizador y organizativo. Esto llevó a interpretaciones comunes del conflicto, la identificación de la empresa como el “otro” a quien reivindicar demandas concretas, así como aportó fuerza, disciplina moral y capacidad de coordinación y movilización. Esto ha sido un detonante de la organización colectiva, aunque no quiere decir que los trabajadores sean conscientes de esto, ni que esta minoría determine la dirección del proceso. La decisión de los operadores ha sido canalizada por su accionar, sin embargo el proceso de toma de decisiones es más complejo. No se trata de una simple reacción a un estímulo, sino de la creación de sentimientos y prácticas de solidaridad colectiva. En este proceso puede haber cierta racionalidad instrumental (en el sentido de búsqueda de beneficios concretos y personales con la acción), sin embargo no es lo prioritario. Lo que los ha movido ha sido el sentimiento de compañerismo y solidaridad entre pares en situaciones de conflicto dadas.

En síntesis, lo que desencadenó la acción y organización colectiva fue una configuración de elementos de distintos ámbitos de la realidad y con diferente nivel de determinación. Ninguno de éstos por sí solo podría haberlas generado, sino el modo específico en que se combinaron en un momento dado, acciones *flagrantemente ilegítimas* con la agitación de una *minoría activa* con capacidad de liderazgo y movilización. No queremos decir que la acumulación de agravios y los procesos de identificación no sean importantes, sino que lo que permitió que éstos se activaran fue la articulación de estos dos elementos centrales. Éstos tienen mayor nivel de determinación, sin embargo tampoco explican la acción por sí mismos. Es decir, todos los elementos de la configuración son necesarios (para esta situación particular) y se complementan, aunque no quiere decir que lo hagan de manera armónica ni que tengan el mismo efecto. Pueden haber contradicciones entre los códigos involucrados, como la que se da entre un razonamiento pragmático de aceptación de las reglas cotidianas en la empresa, con un sentimiento de curiosidad o inquietud por la transformación de las mismas. Éstas contradicciones, antes que inhibir la acción, la potencian en la medida en que unos códigos predominan frente a los otros, como es el “*no tener nada que perder*” frente al miedo de ser despedido. Esto nos confirma la necesidad de asir la complejidad y totalidad de niveles que están articulados en el problema concreto que nos atañe.

b) El proceso organizativo

La organización sindical se sustenta en la voluntad colectiva mencionada, sin embargo ésta por sí misma no garantiza su existencia ni efectividad. Para que haya sido posible se requirió de un proyecto colectivo y decisión política de llevarlo a cabo, de recursos materiales y simbólicos, de la definición de repertorios de acción y la creación de un discurso político con reivindicaciones y demandas concretas. Aunque pueden contener ciertos rasgos de espontaneidad, éstos deben entenderse como resultado de procesos dinámicos que se van configurando por las relaciones de fuerzas entre los actores, pero también por sus subjetividades, dentro de estructuras que los limitan. En este apartado tratamos de captar este dinamismo, a partir de una periodización en la que destacamos tres etapas fundamentales. Una primera caracterizada por el tránsito del descontento a la organización, seguida luego por la institucionalización del movimiento, y finalmente el fortalecimiento del mismo a partir de la organización y acción directa en los centros de trabajo.

b.1) Del descontento a la organización

Uno de los primeros antecedentes se dio en abril del 2007 cuando 80 trabajadores de Pachuca realizaron un paro de labores en búsqueda de mejores condiciones. La reacción inmediata de la empresa fue el despido de los mismos, lo que generó que un grupo de ellos se acercaran al *Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana* (STRM) solicitando su apoyo. Este acercamiento no fue fortuito sino una respuesta a la decisión que éste había tomado a inicios de este año de impulsar su sindicalización. Lo que se conjugó aquí fueron dos tipos de iniciativas: una desde abajo, motorizada por trabajadores inconformes, y otra desde arriba, impulsada por la dirigencia del sindicato quien había tomado la decisión de emprender la disputa legal y política con el sindicalismo de protección patronal presente en los Call Centers. Ambas se enlazaron para dar lugar a un período de formación que tuvo como objetivo la capacitación en temáticas laborales y sindicales¹⁴¹. Un proceso similar sucedió a partir de enero de 2008 con un grupo de trabajadores de distintos centros ubicados en el DF. En ambos casos, el sindicato manifestó voluntad política para apoyar a los trabajadores y diseñó un proyecto que encauzara su descontento: desde esta fecha en adelante se destinan recursos materiales y fuerza organizativa para el mismo. Por el momento, la actividad se limitaba a la agitación a partir de la difusión de información, pero no a una labor estrictamente organizativa.

Como respuesta, en julio de 2008 la empresa comienza a implementar políticas antisindicales, entendiendo por éstas a las acciones que en forma deliberada atentan contra la libertad y autonomía de los trabajadores para organizarse según su preferencia. Éstas adoptaron las siguientes formas: rotaciones de campaña y de turno, hostigamiento, intimidación y acoso, y despido de los operadores involucrados bajo el argumento de reestructuración¹⁴². Con el transcurso del tiempo estas prácticas se fueron diversificando y complejizando, no obstante en este primer período apuntaron directamente a la desarticulación del incipiente movimiento y fueron implementadas por los propios

¹⁴¹ La formación se centró en el conocimiento de la Ley Federal del Trabajo, el funcionamiento de la contratación colectiva, la historia del sindicalismo en México, técnicas de organización sindical, entre otras. Fue impartida por dirigentes sindicales durante los meses de mayo a diciembre de 2007.

¹⁴² Los despidos se realizaron en septiembre de 2008.

representantes de la empresa, sin intervención alguna del sindicato de protección. Aunque estas acciones no hayan sido reconocidas por la mayoría de trabajadores (sí por los activistas), tuvieron un efecto disgregante, ya sea por las rotaciones como por el miedo que infundieron los despidos. Sin embargo, la reacción de la empresa también dio fortaleza a la incipiente organización, en tanto confirmó la negativa de la gerencia al cambio y la necesidad de hacer algo “por ellos mismos” si querían una transformación de sus condiciones. Esto fue reapropiado por los activistas, ya sea en su discurso (informando a los operadores en qué consisten este tipo de políticas y sus causas) como en el diseño de su futura estrategia. Antes que mantenerse a la defensiva se avanzó en la presión, aún teniendo conciencia que esto intensificaría las políticas antisindicales. El modo de sortearlas fue centrándose en sus propias problemáticas antes que en las acusaciones de la empresa, evitando así posibles divisiones entre los trabajadores. Como respuesta a los despidos, iniciaron demandas por reinstalación, acudieron a la Convención Nacional del STRM y solicitaron ser integrados como Sección Sindical. El 19 de septiembre se realizó el primer mitin fuera de las instalaciones de uno de los centros, visibilizando públicamente el conflicto. La empresa reaccionó con mentiras infundadas acerca de la acción, la prohibición de asomarse a la ventana, y la negativa de supervisores a dejarlos salir aún cuando su jornada había terminado. Se trató de la primera manifestación abierta que sin embargo no amplió los niveles de politización, sea por el miedo que la empresa infundió, el desconocimiento de la situación, o la propia apatía con las manifestaciones colectivas. Como resultado de ello, de octubre a diciembre del 2008 la empresa endurece su postura retomando la campaña antisindical pero ahora bajo otras modalidades: hostigando y amenazando a quienes querían organizarse, difamando contra el STRM y vigilando estrictamente los lugares de trabajo. En síntesis, durante esta primer etapa comenzó a definirse un proyecto sindical con reivindicaciones y demandas particulares centradas fundamentalmente en el terreno legal. La política se enfocaba en las relaciones de fuerzas a nivel macro (la posibilidad de disputar la titularidad del contrato colectivo en el contexto de un gobierno de “izquierda” como es el Partido de la Revolución Democrática), y no tanto a nivel micro, es decir la capacidad de los trabajadores de presionar a la empresa en el piso de operación. Aún cuando se considerara legítima esta última vía, se apostaba a la primera porque se suponía de mayor viabilidad. Así, todos los esfuerzos apuntaban a la acumulación de fuerzas para un futuro recuento sindical. Esto no

quiere decir que no se buscara activismo interno, sin embargo, éste no perseguía un objetivo estrictamente organizativo.

Hasta ese momento existía un discurso confrontativo, sin embargo se daba en la clandestinidad y aún no tenía capacidad de ampliar los márgenes de protesta, ni de encauzar colectivamente las inconformidades que se tenían. Aunque algunos sentían simpatía con las reivindicaciones planteadas, era recibido por la mayoría como algo extraño y ajeno. En ese sentido hablamos de la existencia de una *conciencia política*¹⁴³ por parte de un grupo de trabajadores que se asumen como activistas, aunque no así por la mayoría de ellos. Ésta surge de su propia experiencia de clase mediada por su condición de estudiantes universitarios de Ciencias Políticas. Esta formación ayudó al cuestionamiento de la situación en la que se encontraban, permitiendo la producción de significados abstractos que pusieron en entredicho su condición laboral concreta. Esto no quiere decir que la conciencia sea resultado de una abstracción teórica sin referente empírico. Por el contrario, se da una articulación entre prácticas: ser trabajador / contar con herramientas críticas propias de su condición de estudiantes / asumirse como clase dispuestos a actuar en pos de una transformación. Pero este enganche ha sido posible por situaciones concretas y específicas, como es la acumulación de agravios colectivos y la lucha que se estaba llevando a cabo para obtener la titularidad del CCT. Sin estas prácticas concretas, la articulación entre estos elementos no hubiera sido efectiva, o se hubiera tratado solamente de una conciencia política sin capacidad de anclaje en una práctica transformadora concreta. Esto será lo que posteriormente actuará como mediación para la conformación de una conciencia política por parte de los trabajadores de base.

¹⁴³Cuando hablamos de conciencia nos referimos a un acto propiamente reflexivo por medio del cual los sujetos reproducen el mundo exterior que existe independientemente de ellos, siendo esta conciencia una derivación de la realidad objetiva y concreta. Como actividad cognoscitiva, la conciencia supone la elevación de lo concreto a lo abstracto; es decir, la capacidad de los sujetos de reflexionar de manera abstracta sobre su existencia concreta en el mundo. Pero esta abstracción no puede desarrollarse sino como resultado de lo social, de praxis humanas concretas, entendiendo a éstas como articulación de teoría y práctica: es decir, los sujetos conocen la realidad en la medida en que la crean y se comportan ante ella como seres prácticos en interacción con otros (Kosík, 1967: 40). Por lo tanto, la *conciencia política* de los trabajadores refiere a la capacidad que éstos tienen de reflexionar abstractamente sobre su propia condición de clase; conciencia que no existiría sino por su anclaje en prácticas concretas determinadas. En otros términos: la conciencia política de clase por parte de los trabajadores solo existe en relación con su práctica, la que forma parte también de dicha conciencia (Sánchez Vázquez, 1979). En ese sentido, la conciencia es siempre social y colectiva.

b.2) La lucha por la vía institucional

Uno de los cambios más importantes se da a inicios del 2009 cuando se introduce formalmente al sindicato de protección en la dinámica cotidiana. Si bien éste contaba con la titularidad del CCT desde que la empresa inició sus operaciones en México en el 2001, no tenía ningún tipo de presencia y los operadores desconocían su existencia. Tampoco existía un proceso formal de afiliación; recién en enero de 2009 se pone en práctica la afiliación forzada en la contratación como requisito para laborar. Su modo de aparición –la gerencia presenta al sindicato como si fuera una estructura organizacional más de la empresa¹⁴⁴– refleja no solamente la simulación sino también su papel de contención y control. Los testimonios evidencian que “*no hace nada*” por los trabajadores:

“Realmente el sindicato no hace nada, como que te dan el avión, te dicen que lo van a checar pero no checan nada” (Verónica, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 14 de Abril de 2012).

“El sindicato que está nada mas favorece al patrón. Hace poco despidieron a un compañero y le dijeron no pues ayúdame que hago y le dijeron “no es que yo soy independiente”, como va a ser independiente el sindicato de los empleados si para eso existe el sindicato para apoyar a los trabajadores” (Luz, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 07 de Junio de 2012).

De enero a agosto del 2009, quienes habían sido despedidos continuaron labores de agitación y formación de nuevos simpatizantes. El 27 de agosto la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) entregó la toma de nota que los reconoció como Sección Sindical. Esto permitió avanzar en la representación de los trabajadores y demandar la titularidad del contrato colectivo. Aunque la mayoría no tuviera conocimiento de lo sucedido, se trató de un hecho que tuvo consecuencias concretas: la reacción de la empresa fue la intensificación de su ofensiva a través del despido de los integrantes de la Sección y la introyección del miedo de manera sistemática. Esto se realizó de manera directa con el uso de la fuerza y la

144 Una trabajadora lo testimonia así: “*Cuando nos dieron a conocer al sindicato nos dijeron que aunque fuera de la empresa no iba a apoyar 100% de la empresa, sino también a los trabajadores, ellos mismos nos dijeron que eran de la empresa*” (Marina, Revisión de Expedientes, Entrevista realizada el día 29 de Mayo de 2012).

violencia, como a través de mecanismos sutiles pero no por ello menos efectivos. Una de las primeras medidas fue el despido y recontratación –con salario menor- de aprox. 300 trabajadores en los centros de Pachuca y Toluca, en campañas de BBVA Bancomer¹⁴⁵. Situación que generó clima de tensión que llevó a la mayoría a realizar una desconexión como mecanismo de protesta. La reacción de la empresa fue el despido de los que participaron de aquella acción, quienes iniciaron proceso de demanda por reinstalación. Se trató de una demostración de fuerza con un mensaje claro para los trabajadores: “*si te organizas, te despido y fácilmente contrato a alguien más*”. En este contexto, se denunció y presionó a la empresa desde otras instancias. Algunas de ellas fueron la participación de los despedidos en eventos sindicales a nivel nacional e internacional¹⁴⁶, y la presión directa que se ejerció desde la Dirigencia Nacional del Sindicato a los directivos de Telefónica en Madrid¹⁴⁷. Como resultado, las gerencias asumen el compromiso de resolver el conflicto en México, así como proveer de los mecanismos necesarios para garantizar la imparcialidad y neutralidad plena de la empresa durante el proceso de demanda de titularidad del CCT. Sin embargo, los acuerdos se violan y sigue la misma política: en noviembre de este mismo año la empresa despide a seis miembros más de la sección, al mismo tiempo que niega la reinstalación de los anteriormente despedidos amparándose en la cláusula de exclusión, aún cuando no se haya cumplido con el procedimiento formalmente establecido para este tipo de despidos.

El 15 de diciembre del 2009 se presenta a la Junta de Local de Conciliación y Arbitraje del DF la demanda para obtener la titularidad del CCT. A partir de este momento se inaugura otro momento de fuerte política antisindical, ahora sí recurriendo al uso explícito de la violencia para intimidar. Esto no fue aislado, sino en un contexto institucional que favoreció la parcialidad de la JLCA con la empresa y el sindicato de protección. En los inicios, la arbitrariedad se manifestó en dos negativas para que procediera la demanda de titularidad y

¹⁴⁵ La empresa argumentó que esto se realizó por decisión del sindicato.

¹⁴⁶ Se participó en el Tribunal Internacional de Libertad Sindical y en reuniones con el Sindicato Global de telecomunicaciones UNI – Union Network International-.

¹⁴⁷ Hay que recordar que hasta diciembre de 2012, la empresa era una filial de Telefónica de España. Desde esa fecha en adelante ésta es propiedad de Bain Capital, aunque Telefónica sigue siendo la principal empresa-cliente del Call Center. Esta reunión entre altos dirigentes y la gerencia de la compañía tenía como objetivo presionar a la empresa en el cumplimiento del Código de Conducta que el corporativo tiene suscrito con UNI en el que se garantiza la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva en todas sus filiales.

en el retraso de los tiempos legalmente establecidos para llevar a cabo el recuento. Esto permitió que se sumaran dos sindicatos que nunca tuvieron presencia en los centros y mucho menos representación legítima. La finalidad fue generar confusión entre trabajadores, quienes en su mayoría permanecieron ajenos a este proceso salvo por la escasa información –y tergiversada- que la empresa les daba. Durante todo el proceso, las autoridades laborales legitimaron la simulación, reproduciendo mecanismos de control a través de la normalización de procedimientos ilegales, ya sea con su consentimiento expreso o por simple omisión.

En este contexto y con siete días de anticipación, se definió la fecha de recuento el día dos de julio de 2010. Desde este momento y hasta el día de la votación, se desplegaron una serie de acciones encaminadas a desprestigiar el movimiento al mismo tiempo que infundir miedo en los trabajadores. En algunas se utilizó la fuerza mientras otras apelaron a construir consensos pasivos. Las más significativas fueron: la creación de “facilitadores sindicales”¹⁴⁸, el ofrecimiento de dádivas por su voto a favor del sindicato de protección¹⁴⁹, y la amenaza de cierre masivo de campañas con la propagación de un mensaje intimidatorio¹⁵⁰. A esto se le sumó la tergiversación de los hechos como mecanismo de control: presentaron al STRM como una organización cuyo único interés es apropiarse de las cuotas de sus afiliados (fortaleciendo este argumento en contraposición al de protección que en apariencia no cobra cuota sindical) y estigmatizaron a los primeros como revoltosos y agresivos, en contraposición al supuesto ambiente de “cooperación” de la empresa. Finalmente, se utilizó la fuerza como mecanismo de poder: se despidió a simpatizantes y afiliados a la sección sindical un día antes de la votación, se vigiló la labor de los activistas y se contrató golpeadores para que amedrenten y agredan a quienes repartían volantes. En todos los casos se trató de prácticas y discursos con un efecto amenazante. Una trabajadora lo describió así:

¹⁴⁸ Éstos se presentaron a los trabajadores como sus legítimos representantes e hicieron promesas de cambio.

¹⁴⁹ Entre los ofrecimientos habían permisos para no asistir, pago de horas extras, cambio de turnos y el pago de entre \$200 y \$500 por cada voto.

¹⁵⁰ Se les decía a los trabajadores que si llegaba a ganar el Sindicato de Telefonistas, las principales empresas-clientes mudarían sus campañas a otras empresas y que el personal existente se sustituiría por otros trabajadores.

“Antes de las votaciones, la seguridad estaba muy estricta y de repente dicen “nadie se acerque a las ventanas”, no se pueden acercar porque ahí están los del sindicato y vayan a hacerles algo si se acerquen (...) Te mantenían alejado de ellos, nos decían ellos están locos y era de “nosotros los tenemos sometidos y no tienen que salir (...) no te podías acercar a la ventana, no te dejaban salir a comer porque desde la cafetería se veía la calle, hacían dinámicas para que estuvieras entretenido con otra cosa” (Tania, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el 27 de enero de 2012).

Esta política siguió el día de las elecciones con prácticas violatorias del derecho a decidir libremente. Algunas de ellas fueron: el acarreo y compra de votos, el otorgamiento de dádivas durante el transporte, la selección de personal que podía votar, el retiro y prohibición de propaganda, el retiro previo de identificaciones oficiales¹⁵¹, la larga espera (más de 4 hs en la JLCA), el número de casillas insuficientes, y finalmente la presencia de personal de confianza en las casillas para intimidar a los operadores al momento de sufragar. Estas acciones se llevaron a cabo con un intenso operativo de vigilancia, tanto en la salida de los centros como en la entrada a la JLCA. Algunos testimonios evidencian las ilegalidades cometidas:

“Actualmente apenas estuvieron las votaciones para elegir sindicato y las mismas personas que según ahí son tus representantes lo que hacen es comprar el voto literalmente, les dijeron que les iban a dar 500 pesos porque votaran por ellos, eligieron a las personas que tenían mas duración y se los llevaron a votar y en su nómina les llevo su bono de 500” (Santiago, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 27 de Enero de 2012).

“Nos decían si no votan por el Sindicato Progresista se van las campañas más fuertes, y ustedes se quedan sin trabajo y yo dije no manches si está critico, porque son las campañas que tienen más gente, y cuando nos suben al camión para votar nos dieron chetos, manzana, boing, chocolate y torta (...) y en la siguiente quincena en nuestra

¹⁵¹ Esto se llevó a cabo con la indicación de que podrían votar con una copia del IFE, lo cual no fue cierto y generó imposibilidad de votar a muchos trabajadores.

nomina a los que fuimos a votar nos apareció lana demás” (Mara, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

Ya en las instalaciones de la Junta, el ambiente fue de mucha tensión y agresión verbal y físico por parte de un grupo de golpeadores quienes –en conjunto con personal de la empresa– se encargaron de organizar y resguardar a los trabajadores que descendían de los vehículos, decidiendo quién podía acceder y quien no. Ello no hubiera sido posible sin la complicidad de las autoridades de la JLCA, quienes permitieron la infiltración masiva de personal de confianza y no establecieron mecanismos para la verificación del padrón, es decir, nunca se cotejó que quien votara efectivamente fuera un trabajador de base. Además, avaló la entrega de un padrón irregular por parte de la empresa sin contemplar los criterios, tiempos y procedimientos que marca la LFT y no permitió la realización de una audiencia de objeciones sino hasta el día siguiente. Otra irregularidad fue que después de las votaciones, ni la empresa ni el sindicato presentaron informe alguno a los trabajadores. Había desconcierto, desinformación, incertidumbre y confusión. El laudo tardó 6 meses en emitirse dando como resultado el triunfo del sindicato de protección por una diferencia de 855 votos. Luego de ello, el STRM presentó dos quejas a la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), donde se expusieron las irregularidades y violaciones que cometió la JLCA del DF en el mismo.

Debido a las irregularidades cometidas, en enero de 2011 se solicitó un amparo directo al laudo y después de 8 meses éste fue concedido. Como resultado, el 25° Tribunal Colegiado ordenó a la JLCA la reposición del recuento, aunque la fecha fue estipulada una semana antes de su realización. Así, el 31 de octubre de 2011 se llevó a cabo otra elección bajo criterios similares. Se utilizó el mismo padrón y se determinó la presencia de un solo representante del sindicato para la verificación de los votantes. En este contexto, golpeadores bloquearon la entrada no permitiendo el ingreso a quienes simpatizaban con el movimiento. Se generó un enfrentamiento y la JLCA decidió suspender el mismo por falta de garantías. El 7 de noviembre se notificó que la reposición se haría el día 9, bajo los mismos criterios que antes, solo que ahora se quitó el derecho de voz a los abogados del STRM durante la etapa de objeciones. Finalmente, un día antes de las elecciones, la empresa no informó la

fecha y el horario a quienes cumplían con el requisito de antigüedad y elaboró listas donde la mayoría eran trabajadores de confianza. Ese día hubo presencia de granaderos y no permitieron votar a operadores que no estaban en las listas elaboradas por la empresa. El resultado fue nuevamente el triunfo del sindicato impuesto por la gerencia. Ante esto se presentó demanda por irregularidades y actualmente se está en proceso de revisión, a la espera de la asignación de una nueva fecha de recuento. El testimonio de la trabajadora demuestra las violaciones cometidas:

“El año pasado que hubo lo de las elecciones no dejaron a todos votar, la mayoría de los que ya tenemos tiempo íbamos a votar por el sindicato de telefonistas y el día fuimos a la JLCA e hicieron un desbarajuste, empezaron a pegar, pusieron música y luego se empezaron a aventar, a golpear, la mayoría terminamos golpeados, ni siquiera nos dejaron votar, no nos dejaron elegir y al otro día, o dos días después se llevaron a gente seleccionada para que votaran (...) Y obviamente los que votaron fueron los supervisores, gerentes, coordinadores” (Paula, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 7 de junio de 2012).

En síntesis, en esta etapa la lucha adoptó la forma de la vía institucional: la direccionalidad y dinámica del proceso organizativo se rigió por la disputa legal para obtener la titularidad del CCT. En ese sentido, la estrategia sindical siguió los canales formalmente establecidos para la construcción política: las acciones tuvieron como objetivo principal la acumulación de fuerzas para el triunfo en las elecciones y no tanto la creación de poder al interior de los centros. Ello tuvo consecuencias paradójicas en la politización de los trabajadores¹⁵². Por un lado, generó mayor visibilidad y legitimidad de la lucha y por otro, fomentó un escenario proclive a la desmovilización. Lo institucional es una instancia de mediación, pero nunca lo que funda a lo político: las acciones a nivel estatal no pueden sobreestimarse (Panzieri, 1961), éste es uno de los ámbitos, pero no el único ni el que origina del conflicto. Toda insubordinación en el seno productivo debe entenderse como política en el sentido en que es expresión de relaciones de poder. Por lo tanto, que se haya adoptado la vía institucional de

¹⁵² La instancia institucional es un modo de cristalización de los conflictos, sin embargo no necesariamente quiere decir agudización de los mismos, como tampoco su atenuación.

lucha no significa que haya llegado a un nivel más elevado de desarrollo, ni tampoco que haya tenido efectos mayores en la conciencia política¹⁵³. Si bien generó mayor visibilidad del conflicto entre quienes se asumen como activistas, no fue así para la mayoría de trabajadores. El modo en que lo vivenciaron no necesariamente coadyuvó a que asuman en su propia práctica las implicaciones políticas del proceso productivo¹⁵⁴. Además, la dinámica institucional acotó los márgenes de significación a lo estrictamente “viable”, inhibiendo así la radicalización de los horizontes de acción posibles. Sin embargo, esto no significa que la experiencia en este nivel no haya sido válida en un momento dado del proceso organizativo. En este caso, la experiencia de los recuentos y del fraude llevó a una desmoralización y desilusión con la vía legal, que generó la necesidad de repensar las estrategias de lucha promoviendo la acción y movilización directa en el ámbito estrictamente productivo. En síntesis, no se niega la importancia de la lucha institucional como mediación para la resolución del conflicto, sin embargo, a los efectos de la politización, la acción directa ha sido más efectiva que las luchas estrictamente legales.

b.3) La organización y acción directa en los centros

Como respuesta a dicha desilusión se modificó la estrategia sindical: desde este momento en adelante se apostó a la labor organizativa intensa dentro de los centros, y a la presión interna y externa para lograr una negociación directa. Para ello se impulsó la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, se generaron confrontaciones directas con la empresa en el ámbito productivo y se dieron instancias periódicas de reflexión sobre sus propias prácticas. El proceso de trabajo se volvió el ámbito central de construcción de la política, aunque sin descuidar la lucha en el plano legal. En este nuevo escenario, la política antisindical se volvió más sutil. A inicios del 2012, ésta adoptó las siguientes formas: a) Hostigamiento, acoso y despidos bajo el argumento de participación en el sindicato, b) Cierre de campañas y reubicación con peores condiciones¹⁵⁵, c) Presencia del sindicato de

¹⁵³Esto no quita que en determinadas circunstancias, esta instancia sea una mediación necesaria para la resolución, tenga o no legitimidad por parte de los actores involucrados.

¹⁵⁴ Lo que significa no sólo emprender la lucha económica por mejora de condiciones laborales sino también ejercer un cuestionamiento político al modo en que está organizada la producción

¹⁵⁵Esto forma parte de una estrategia de desgaste que busca provocar hartazgo de modo tal que desistan a continuar no sólo con la organización, sino también en el empleo. Se les otorgan PSG (Permisos sin goce de sueldo) como una estrategia para que los trabajadores finalmente renuncien

protección en los centros para contrarrestar posible organización¹⁵⁶, d) Violación del procedimiento de demandas por reinstalación¹⁵⁷.

En abril de este año la empresa amenazó con el cierre de una campaña y esto produjo la movilización de un grupo de aprox. 20 trabajadores, quienes se acercaron a la Sección Sindical y solicitaron asesoramiento legal ante el inminente despido. Con ello inició un proceso intenso de labor organizativa que tomó como reivindicaciones concretas las problemáticas específicas de cada campaña. Este clima de movilización se mantuvo a lo largo de todo el año, tratando de encauzar las inconformidades en un sentido estrictamente organizativo. Comenzó así un período que tuvo como objetivo promover la organización entre los trabajadores y fortalecer así la construcción de poder propio. Sin descuidar la lucha estrictamente legal, se planteó una estrategia de presión a la empresa en dos frentes principalmente: a lo interno de los centros y fuera de éstos¹⁵⁸.

- **Estrategia interna:**

Se realizaron acciones internas con el fin de presionar a la empresa al mismo tiempo que construir capacidad organizativa. Éstas fueron de dos tipos: acciones directas para negociar las reglas que rigen la actividad, y otras propiamente organizativas, de difusión y movilización de la base de trabajadores.

- ✓ **Acciones directas:**

Entre éstas encontramos simulacros de desconexión, paros de labores y manifestaciones simbólicas de repudio. Con la intención de preparar un paro, en diversas ocasiones se realizaron pruebas simultáneas de interrupción de sus llamadas (durante 5 a 10 minutos), ya sea dejando esperar más tiempo del establecido, acudiendo al baño, o poniéndose en auxiliar

¹⁵⁶El sindicato ahora organiza –en conjunto con la empresa- diversas actividades de motivación: campeonatos Rally, Feria de Chapultepec, festejo de cumpleaños, jueves temáticos, se otorgan premios y ofrece descuentos en empresas.

¹⁵⁷La empresa comete actos fraudulentos al acceder a reinstalaciones de “buena fe” con quienes están despedidos y en proceso de demanda: finge reinstalarlos ante las autoridades competente y cuando se retiran, son inmediatamente despedidos. Esta práctica tiene un carácter intimidatorio y refleja la omnipotencia con que la empresa ejerce su poder: *‘si tu demandas, no importa lo que diga la Ley, esto es lo que va a pasar’*. Esta situación alarga el proceso, siendo el objetivo que desistan de la misma. Otra estrategia ha sido el ‘invitarles’ nuevamente a laborar en la empresa con la condición que éstos liberen la misma y en un futuro inmediato sean nuevamente despedidos.

¹⁵⁸ Esta estrategia se diseñó teniendo como sustento metodologías específicas para la organización sindical, retomadas de otras experiencias a nivel nacional e internacional.

(no disponibles para la atención). El objetivo era tantear la reacción de la gerencia y sondear a sus propios compañeros, es decir, evaluar quiénes sí estarían dispuestos a realizar una acción de este tipo en otras circunstancias. Las consecuencias fueron no solo mermas para la empresa¹⁵⁹, sino también una pérdida del miedo; es decir, el conocimiento práctico de que es posible llevar a cabo este tipo de manifestaciones sin ser despedidos. El alcance de estos simulacros no permitió contrarrestar las condiciones que generaban el descontento, no obstante tuvo un efecto movilizador y puso en cuestionamiento la idea de un control técnico absoluto.

En otras ocasiones se han llevado a cabo paros de labores, que han ido desde los 10 a los 30 minutos de desconexión. Uno de ellos se dio como repudio al cierre de una campaña y reubicación de 200 trabajadores en otro centro. Esta acción tuvo un alto componente de espontaneidad: la decisión de frenar la producción se fue dando por contagio, sin saber cuántos serían los que jalarían, y sin haber coordinado en concreto cuánto sería el tiempo de desconexión¹⁶⁰. La medida fue exitosa: como resultado la empresa por primera vez accede a establecer una mesa de negociación para discutir sus inconformidades (despidos injustificados, salarios, bonos, tiempos de conexión y desconexión, entre las principales). La dinámica planteada era de reuniones semanales entre representantes de la gerencia y un grupo de trabajadores, sin embargo solo se llevaron a cabo cuatro reuniones por la negativa de la empresa a continuar el diálogo. Finalmente sirvió como estrategia de desgaste: ésta no manifestó voluntad de cambio y confirmó su desinterés a mejorar las condiciones laborales. Pese a su compromiso de no tomar represalias contra quienes participaron del paro y las negociaciones, en unos meses se los despidió bajo el argumento de reestructuración. Esto no significó necesariamente el fracaso de la acción: en ella se expresó la unión entre operadores y su capacidad de construir un discurso confrontativo retomando las vivencias concretas en los centros. Además, los despidos evidenciaron el uso de la fuerza por parte de la empresa y reforzaron un sentimiento de coraje e injusticia en los operadores.

¹⁵⁹Las llamadas que no son contestadas a tiempo bajan el “nivel de servicio”, siendo éste uno de los principales indicadores que las empresas-clientes tienen en cuenta al momento de contratar a un Call Centers.

¹⁶⁰ Que haya tenido un alto nivel de espontaneidad no quiere decir que no haya habido planeación alguna. Sin embargo, no todo estaba planeado. Un punto importante fue la coordinación que en ese mismo momento se da con trabajadores despedidos, quienes en forma simultánea se dirigieron afuera del centro y realizaron un mitin como manifestación de apoyo y solidaridad.

Otra de las formas de resistencia directa ha sido la portación de cierta vestimenta (ir todos con ropa de color negra o roja) como un modo de expresar el descontento. El negro se utilizó como manifestación de luto frente a los despidos y el rojo como inconformidad con la asignación discrecional de los bonos. Han sido expresiones simbólicas donde lo que está en juego son los significados que producen tanto los trabajadores como la empresa: aunque no hayan tenido transformado esas condiciones, han sido un indicador del nivel de conflicto existente. Por otro lado, fue utilizado por la gerencia como pretexto para intensificar su política antisindical, ya sea con la intimidación pasiva a quienes participaron, como la generación de un nuevo discurso inclusivo aunque sin voluntad para resolver las problemáticas planteadas. No quiere decir que no haya sido efectivo, sin embargo su base de sustentación era frágil: los despidos volvieron y los bonos nunca llegaron. Es decir, éstos nunca valen en sí mismos sino en el conjunto de otros discursos, prácticas y estructuras. Otro tipo de resistencia muy frecuente ha sido el utilizar la propia iconografía de la empresa para desprestigiar su marca y desenmascarar lo que el discurso propagandístico oculta. Se trata de una apropiación de los símbolos (a nivel iconográfico pero también de contenido) y una inversión desde los sentidos que los operadores le asignan al trabajo y la empresa. Esto genera por un lado, una visibilización mayor del conflicto, y por otro una identificación negativa con la empresa que los une como compañeros. La creatividad con la que se lleva a cabo esta inversión refleja también la riqueza de los saberes tácitos que ponen en juego los operadores al momento de diseñar estrategias de difusión de su lucha. Esto ha sido resultado de un proceso de aprendizaje: si antes su discurso tenía un carácter ideológico-sindical, con el tiempo se fue concretizando en función de las necesidades específicas de las campañas, incluyendo también las problemáticas de los clientes-usuarios pensando que pudieran ser potenciales aliados para la mejora de la calidad del servicio. Esta ampliación del discurso sindical no ha implicado pérdida en la capacidad de crítica, sino por el contrario mayor nivel de radicalidad en tanto se trata de problematizaciones surgidas de las propias prácticas planteadas de un modo ingenioso y creativo (Ver volantes informativos en Anexo III).

Estas resistencias han abonado a la construcción de un sentido de alteridad con la empresa que se manifiesta simbólicamente pero que está anclado en bases materiales concretas. La

manifestación simbólica de un conflicto no necesariamente significa menor radicalidad, al mismo tiempo que sitúa la lucha en un terreno donde los trabajadores tienen mayores potencialidades –que en la práctica estrictamente legal o en la confrontación directa- para generar presión bajo formas creativas que desbordan “lo pensable” por parte de la gerencia. En ese sentido, contienen una riqueza y potencialidad que abre nuevos horizontes a la propia dinámica organizativa, aunque esto no quiere decir que la lucha pueda reducirse a lo meramente simbólico.

✓ Acciones propiamente organizativas:

Con ellas nos referimos a las labores de comunicación, coordinación y organización entre operadores. Estas actividades se han dado en forma sistemática y con cierta regularidad. Una de las más importantes es la difusión de información sobre las problemáticas específicas de cada campaña y las violaciones que la empresa comete al respecto. Si bien se ha dado desde los inicios de la organización, lo interesante es que en esta etapa comenzó a realizarse por los propios trabajadores, y ya no únicamente por los activistas. Han sido los operadores de base quienes han inventado estrategias para la difusión clandestina de información: desde la entrega de volantes, la redacción de boletines, hasta la difusión en redes sociales en el desarrollo de la propia actividad¹⁶¹. Aunque no sea un fin en sí mismo, ha sido fundamental para generar inquietud y agitar a la movilización.

La contactación de nuevos trabajadores también ha sido vital para la organización. Se ha llevado a cabo a través de una metodología específica para entablar conversaciones cara a cara, presentarse, conocer sus problemáticas, escucharlos, identificar su actitud respecto al trabajo, y llevarlos a la reflexión sobre la necesidad de unirse. Una vez que se los contactó, se acompaña a aquellos que mostraron simpatía y se les imparte capacitación en base a sus necesidades concretas. Cuando están convencidos de participar, se los afilia a la sección sindical. Aunque esto no sea en sí mismo un indicador de movilización ni de adhesión al proyecto, refleja el grado de apego que éstos pueden tener con la organización. Si bien la afiliación comenzó siendo algo ajeno y difícil de realizar, actualmente se ha vuelto una

¹⁶¹ Pese a que tienen prohibido subir sus celulares al área de operación, es muy frecuente que los operadores transgredan esta regla y se comuniquen con sus compañeros a través de Facebook o WhatsApp.

práctica cotidiana con cierta efectividad. Esta tarea la han llevado a cabo tanto activistas que han sido despedidos como trabajadores que han asumido el papel de organizadores.

Pero la contactación y afiliación no han bastado en sí mismas para generar organización. Además, se requirió de la creación de estructuras para la coordinación de fuerzas en cada centro: comités con funciones diferenciadas y con una estructura horizontal y asamblearia en la toma de decisiones. Aunque no hayan sido reconocidos por la empresa, han cumplido una función de representación sindical y como tal se han legitimado ante los operadores. Algunas de sus tareas han sido: difundir información dentro de los centros, conocer a fondo las problemáticas de cada campaña, apoyar y promover la movilización, sondear y evaluar posibilidades de acción, así como afiliar y promover la generación de líderes. Su existencia ha permitido una dinámica asamblearia en la toma de decisiones: las acciones realizadas y la direccionalidad del proceso se han acordado por consenso en reuniones en las que han participado trabajadores y organizadores¹⁶². Incluso los propios discursos han sido creados y definidos de manera colectiva y a través de la reflexión sobre la propia práctica: qué ha servido y qué no ha sido útil en situaciones concretas dadas. Que se trate de una dinámica asamblearia no significa que tengan niveles de participación similares, lo que se explica por sus trayectorias, su grado de identificación con la problemática, su nivel de compromiso, pero también por la experiencia acumulada y el tiempo que lleven en esta labor. Esto quiere decir que la experiencia –y los aprendizajes que de ella surgen- juega un papel fundamental en el tipo de involucramiento. Lo interesante a destacar es que si bien los comités han sido resultado de un proceso lento y complejo, su dinámica ha sido clave para el proceso de politización: ha sido en estas instancias cotidianas de reflexión y toma de decisiones donde se han construido las bases de una conciencia política que ha sido fundamental para la movilización.

¹⁶²Esta lógica asamblearia tiene diferentes niveles: mientras algunas decisiones se toman entre trabajadores a lo interno de los centros, otras se toman en conjunto con los organizadores, y otras –las más relevantes y decisivas- en asambleas generales de la sección. Las estructuras del sindicato como tal también intervienen en decisiones claves de la campaña como es el problema del financiamiento, el establecimiento de relaciones y alianzas estratégicas con otras organizaciones sindicales en México y en otros países, e incluso la relación que se pudiera establecer con otros actores, como los partidos políticos y el propio Estado.

La formación también ha jugado un papel fundamental en este proceso. Ésta ha consistido en la construcción de conocimientos y saberes propios a partir de la problematización de su realidad. La dinámica de reuniones periódicas (ya sean operativas, de toma de decisiones, o de discusión y debate) ha implicado una intensa reflexión sobre sus prácticas que ha permitido la creación de una conciencia colectiva. Las temáticas que se han tratado son variadas y en diferentes niveles: desde aspectos estrictamente operativos (cómo contactar y obtener afiliaciones, cómo desarrollar la capacidad de escucha y reflexión, qué estrategias implementar para promover liderazgos en los centros, o cómo asumir el desinterés para contrarrestarlo), a situaciones más complejas (la resolución de problemas grupales, la elaboración de criterios para tomar decisiones, planear y evaluar), hasta temas sobre el movimiento obrero (el sindicalismo en México y en el mundo, los derechos individuales y colectivos establecidos en la LFT, etc.). El modo en que se ha desarrollado también ha sido diverso: desde pláticas informales, cursos de capacitación específicos, proyección y debate de películas, hasta la generación colectiva de socio-dramas en los que grupalmente se escenifican situaciones cotidianas de la dinámica organizativa. En general, la formación ha estado muy orientada a la generación de herramientas prácticas para el contacto cotidiano con los operadores, así como a la reflexión sobre su propia dinámica como organizadores. Por esto mismo, ha sido clave en la construcción de una conciencia política orientada a la acción transformadora.

- **Estrategia externa:**

Ha consistido en la realización de actividades afuera de los centros que fueren a la empresa a entablar una negociación, al mismo tiempo que refuercen los lazos de solidaridad entre trabajadores. Nos referimos a campañas de presión al Call Center y a las empresas-clientes, el repudio simbólico a través de las redes sociales, la presentación de denuncias públicas ante organismos internacionales, así como el establecimiento de alianzas y solidaridades con otras organizaciones.

Una de las principales acciones de presión ha sido el desprestigio público por sus políticas laborales. Se ha acudido a eventos donde ésta ha participado como patrocinadora o ponente y se han realizado protestas que han tenido como objetivo la deslegitimación frente a sus

clientes (empresas del rubro que la contratan para sus servicios), otros Call Centers o incluso el propio gobierno. La intención ha sido incomodarla y generarle una presión tal que se encuentre en la disyuntiva de establecer un diálogo o dejar de asistir a este tipo de eventos. Estas acciones han generado una visibilización del conflicto en ámbitos no pensados por la empresa y la han forzado a dejar de asistir a los mismos¹⁶³. Considerando el carácter subcontratado del servicio, también se han llevado a cabo mítines afuera de las instalaciones de las principales empresas-clientes, con el objetivo de dar a conocer a las gerencias las irregularidades que comete el Call Centers al gestionar sus servicios. Se les ha informado de los despidos injustificados (lo cual repercute en la calidad del servicio), y de los fraudes que se cometen contra los clientes-usuarios. El objetivo ha sido presionarlas a tomar posición en el asunto, a través de un desprestigio público de la marca e informando a los clientes-usuarios la pérdida de confidencialidad de sus datos por la alta rotación de personal. En la mayoría de los casos esto se ha publicado también en las redes sociales. La difusión por este medio ha logrado llegar a más interlocutores y ha permitido la generación de solidaridades entre trabajadores de la empresa en México y otros países.

Por otro lado, se han presentado quejas ante instancias internacionales, como son la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la OAN (Oficina Administrativa de Estados Unidos)¹⁶⁴ y el Tribunal Internacional Sindical. A nivel de la dirigencia sindical, se han intentado acuerdos con la gerencia de una de las principales empresas-clientes (apelando a la existencia de un Código de Conducta que es vinculante a todas las filiales de la matriz), no obstante no ha habido cumplimiento alguno. También se han llevado a cabo reuniones con representantes de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno del Distrito Federal. En éstas se les ha solicitado inspecciones en los centros para verificar los incumplimientos en materia de Seguridad e Higiene, las violaciones al derecho individual y colectivo, y las irregularidades en el proceso de demanda por la titularidad del CCT. Estas

¹⁶³ Un ejemplo concreto es su ausencia en el evento anual que realiza el Instituto Mexicano de Teleservicios como resultado del mitin que se realizó en marzo de 2013 afuera de las instalaciones del evento. En enero de dicho año la empresa aparecía en la propaganda como una de las principales empresas que participarían del evento, no obstante cuando se les advierte de la protesta, dejan de aparecer en la propaganda y declaran públicamente su no asistencia al evento. Desde ese momento en adelante, la empresa ha dejado de participar en los eventos que este Instituto realiza y ha mermado su participación en otro tipo de eventos.

¹⁶⁴ En este caso, la queja ha sido por las violaciones al ACLAN (Acuerdo Laboral de Cooperación de América del Norte).

denuncias han tenido como objetivo la visibilización del conflicto en instancias desde las cuales habrían más posibilidades de ejercer presión para la negociación. Sin embargo, aún no se ha tenido respuesta alguna.

La organización se ha sostenido en parte por las alianzas estratégicas que el sindicato ha mantenido con otras organizaciones de trabajadores a nivel nacional e internacional como son: UNT (Unión Nacional de Trabajadores), UNI Global Union (Sindicato Global de Telecomunicaciones), AFL-CIO (The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) y CWA (Confederation Workers of América). A nivel local, se han tenido relaciones solidarias con otras secciones sindicales de Call Centers y con organizaciones de trabajadores de otras empresas de servicios, como McDonald's y Wal-Mart. Estas alianzas han dado fortaleza a la organización, al mismo que tiempo que han situado la lucha en un terreno que ya no es estrictamente el de la empresa.

Lo interesante de estas acciones es que han permitido crear una conciencia que rebasa el límite de la empresa. El enfrentarse a las mismas ha permitido visibilizar otros niveles del conflicto y lograr mayor comprensión del mismo. La postura negativa de los diferentes actores (Call Centers, empresas-clientes, autoridades y representantes del sector) ha ayudado a analizar el entramado de relaciones de poder que han impedido la sindicalización, al mismo tiempo que ha desenmascarado el discurso que este tipo de corporaciones tiene en beneficio de los trabajadores y clientes-usuarios. Independientemente de la particularidad de los gerentes, se ha identificado como una respuesta “típica” del grupo social que detenta el poder en la producción. Este proceso ha aportado a la politización, en el sentido en que los trabajadores han podido pensarse más allá del grupo primario y construir un discurso desde su experiencia concreta pero con una mirada que se amplía más allá de su realidad inmediata. Han podido visibilizar no sólo el agravio que los gerentes cometen contra ellos mismos sino entender que esto forma parte de una estrategia para evitar su organización.

En síntesis, a lo largo del proceso organizativo la estrategia ha sido la combinación de diferentes tácticas de lucha. Desde la disputa en el ámbito institucional, las resistencias en la

producción, las acciones directas internas y externas, hasta las acciones colectivas “institucionalizadas”. No todas han tenido la misma potencialidad y no por ello han dejado de ser importantes: aún las que parecieran más insignificantes (como las formas de resistencia simbólica) han tenido incidencia en la construcción política. Además, aunque en su conjunto no hayan tenido la fuerza suficiente para modificar la política empresarial, han permitido una acumulación de experiencias que podrán ser caldo de cultivo en otras coyunturas. Analizadas en conjunto, éstas expresan cierta tensión entre dos formas de construcción política: una “desde arriba” y a través de mecanismos institucionales, y la otra “desde abajo” con la acción y participación directa de los trabajadores¹⁶⁵. Aún cuando la estrategia haya sido un resultado de la combinación de ambas, sus efectos difieren: mientras la primera partió de un discurso y una realidad ajenas, la construida desde ellos mismos retomó sus propias problemáticas y desde ahí generó una identificación más profunda. Esto no debe entenderse de manera pura como algo ya dado: por el contrario, la dinámica organizativa fue alterando los modos de significar la organización sindical, haciendo que lo que antes resultaba ajeno se convirtiera en lo propio. Esto ha sido posible también por la labor de los activistas, es decir, la capacidad de los referentes de promover un proceso de politización fundado en la acción y reflexión de sus propias prácticas. En síntesis, la articulación de las diferentes tácticas nos lleva a la necesidad de una concepción ampliada de la política (no limitada a los ámbitos de representación tradicionales, sea un partido o un sindicato) y a reflexionar sobre las implicaciones que las distintas formas de construcción tienen en la conformación de sujetos colectivos.

c) La construcción de “la política”

Cuando hablamos de política nos referimos a una actividad práctica objetiva que tiene como finalidad la transformación consciente del mundo (Sánchez Vázquez, 1979). No es algo que surja de un momento a otro sino que se va creando en un proceso que nunca es individual sino en relación a otros. Aquí encontramos que la construcción política ha sido resultado de un proceso lento y complejo, no necesariamente masivo, que ha implicado transformaciones

¹⁶⁵ Esta tensión se ha mantenido a lo largo de todo el proceso organizativo, existiendo momentos de mayor predominio de una sobre otra dependiendo las coyunturas.

a nivel subjetivo como de sus prácticas concretas. Quienes lo han motorizado son *minorías activas* (Moscovici, 1981) que han tenido cierto influjo sobre la mayoría, generando acontecimientos que la han incitado a modificar sus comportamientos o actitudes. Minorías con capacidad de organización y movilización que han logrado construir legitimidad en los trabajadores de base, así como alcanzado niveles importantes de confrontación con la empresa.

El proceso de politización ha sido resultado de la articulación de conflictos que se han manifestado en diferentes niveles, ya sea en la experiencia laboral inmediata, en procesos de alcance mayor y de los cuales los trabajadores no necesariamente tienen conciencia¹⁶⁶, como en la propia dinámica organizativa y las problemáticas que en ésta van surgiendo¹⁶⁷. La acumulación de éstos y su vivencia de manera colectiva, es lo que permitió que los trabajadores problematicen su situación, visibilicen el *conflicto de clase* y tomen postura en el mismo¹⁶⁸. Sin embargo, para ello no bastó tan solo la vivencia sino también se requirió de la mediación de los activistas, quienes facilitaron procesos de reflexión de sus condiciones y experiencias como trabajadores. Fue esta problematización la que generó capacidad de abstracción que logró identificarlos como *clase*. No se trató de una determinación de la experiencia por la conciencia ni viceversa, sino de diferentes elementos que se articularon generando reconfiguraciones en sus anteriores formas de conciencia, aunque esto no quiere decir ausencia de contradicciones. Es decir, lo que funde *la política* es un proceso en el que se pone en cuestionamiento la propia realidad y que supone ruptura con una condición previamente naturalizada (proceso de abstracción a partir de la situación concreta). Éste se ha manifestado no sólo a nivel subjetivo sino también de las prácticas. Si antes los

¹⁶⁶ Como son las disputas con el propio Estado, entre sindicatos, o incluso entre el Call Center y las empresas a las que ofrece servicio.

¹⁶⁷ Aunque, como ya se mencionó, no todos los niveles han tenido el mismo peso: han sido las experiencias laborales inmediatas y el sentimiento de ilegitimidad que de ellas ha surgido, las que han tenido mayor influencia en la generación de una conciencia y práctica política. Y esto aún cuando estas experiencias por sí mismas no hayan sido suficientes para generar una acumulación de fuerzas capaz de modificar los agravios tanto económicos como políticos que se vivencian cotidianamente.

¹⁶⁸ Por *conflicto de clase* entendemos al que remite a la disputa por la apropiación del valor en la producción (manifestado en la presión que ejerce la gerencia en las llamadas para la obtención de mayores beneficios) pero también de jerarquías (manifestado en el desprecio y autoritarismo con que los gerentes tratan a los operadores).

trabajadores tenían un sentido común de aceptación¹⁶⁹, llegó un momento en que el agravio moral se volvió insostenible activando un código de rebeldía, un “*ya basta, no hay que dejarse*”. Así, la aceptación se convirtió en inquietud por el cambio y disposición a la acción, aún cuando esto tampoco haya significado conciencia plena de sus implicaciones. Esto se dio a la par de una interpretación compartida del conflicto que resignificó los sentidos previos y creó otro sentido común entre ellos: ya no se aguantó lo que antes sí se toleraba. Surgió el sentimiento de ilegitimidad y esto permitió una visibilización más clara del conflicto y con ello una identificación de amigos y enemigos que se expresó en el rechazo a la empresa y en la afirmación del colectivo de trabajadores. Esta identificación ha implicado un proceso de abstracción propio de la conformación de una conciencia política, aunque en un nivel incipiente.

El proceso de transformación a nivel subjetivo no ha sido sencillo ni se dio de un momento a otro. La decisión de unirse al movimiento no ha sido en la mayoría de los casos producto de una deliberación consciente y racional (por adquisición de una ideología particular) sino de un proceso de acumulación de agravios donde han tenido mucha importancia el compañerismo entre pares y con los activistas. Esta confianza logró contrarrestar el miedo que tenían acerca de la organización¹⁷⁰, siendo el soporte de la movilización y lo que dotó de sentido a la acción colectiva. Por ello afirmamos que la conciencia política no ha surgido como reflejo mecánico de condicionamientos estructurales, ni tampoco por un avance en términos de ideología política. Estos elementos intervinieron, sin embargo no son en sí mismos los que generaron que los operadores construyeran concepciones políticas de su práctica y de la realidad más amplia. Es decir, lo que los empujó no fue una conciencia de clase previamente definida, sino la problematización de su propia práctica articulada con significados y condicionamientos estructurales. No responde por lo tanto a una necesidad histórica, sino a una potencialidad que es resultado de la voluntad de los sujetos y su capacidad de crear significados. Se trata de una resignificación de sí mismos como

¹⁶⁹ Aceptación, que como vimos, no significa necesariamente falta de conciencia de la situación o agrado con la misma.

¹⁷⁰ El miedo está fundado en la política antisindical de la empresa, pero también en su propia valoración acerca de los sindicatos, la cual no estaba exenta de prejuicios basados en el desconocimiento y la falta de referencia de experiencias sindicales realmente democráticas y participativas.

trabajadores que constituyó el inicio de un proceso de politización, en el sentido de formación de una conciencia política anclada en prácticas concretas.

Si nos preguntamos por la trayectoria que siguió la conciencia, es posible encontrar diferentes momentos y niveles de politicidad definidos por su anclaje en prácticas transformadoras concretas a lo largo del proceso organizativo descrito. La conciencia política por sí sola no se expresa en movilización ni se corresponde necesariamente con acciones de transformación: ya sea porque objetivamente no estén dadas las condiciones para ello, porque no haya voluntad de llevarlas a cabo o por que exista una aceptación pasiva de la situación que se vive (sea por miedo, por desinterés o por resignación). Aquí el “ser explotados” no llevó por sí solo a la acción, para que deviniera fuerza política se requirió de una voluntad de cambio y una estructura organizativa que le dio sentido y orientación a la acción. Es decir, fue la organización la que aportó a construir capacidad y fuerza suficientes para encarar acciones transformadoras. Es por ello que la construcción de “*la política*” debe entenderse como parte y resultado de un proceso que se va definiendo en base a la potencialidad de las prácticas y la capacidad de significación de los sujetos, en el marco de relaciones de fuerzas y condicionamientos estructurales.

d) Identidades Colectivas

Como se definió en el capítulo teórico, por identidad colectiva de los trabajadores entendemos una configuración subjetiva que refiere a la existencia de un sentido de pertenencia colectivo. Un “*nosotros trabajadores*” que se construye y afirma en las prácticas conflictivas con otros actores del ámbito laboral, y que permite la movilización de sentidos comunes frente a situaciones compartidas. En este apartado hacemos una reconstrucción de las configuraciones identitarias “antes” y “después” del proceso organizativo, destacando las continuidades y rupturas que han hecho posible la identificación colectiva¹⁷¹. Analizamos identidades colectivas y no individuales, es decir, nos referimos a los sentidos de pertenencia que se

¹⁷¹ La diferencia que aquí planteamos entre “antes” y “después” es expositiva y analítica, es decir no estamos suponiendo que se trata de “etapas”. En la práctica las identidades son procesuales, lo que implica que estrictamente no hay un “inicio” de los sentidos de pertenencia como tales, éstos se van construyendo a partir de la acumulación de experiencias en el tiempo.

construyen entre operadores de Call Centers, cómo se han transformado a partir de la organización, y el papel que han tenido en la conformación de una voluntad colectiva¹⁷².

¿Qué significaba el trabajo para los operadores antes de la organización? Como ya se analizó, la valoración no es homogénea: hay aspectos que les agradan mientras otros les provocan fastidio. El empleo en Call Centers se presenta como una de las actividades con mayores atractivos para los jóvenes en la Ciudad de México: es una ocupación de oferta permanente, que requiere medio tiempo, con cierta informalidad y flexibilidad, que no supone destrezas físicas, y en la que existe un ambiente de trabajo juvenil que permite la socialización y creación de vínculos afectivos. Estos elementos propios de la ocupación generan cierto gusto por el trabajo. Por otro lado, las condiciones en las que se desarrolla la actividad provocan un rechazo generalizado: los bajos salarios, la inestabilidad, el desgaste emocional, los favoritismos y arbitrariedades, el mal trato de los superiores, entre otros aspectos. Estas tensiones son un ejemplo de cómo la experiencia laboral se nutre de contradicciones. Además, lo analizado evidencia que la fragmentación (ya sea en el proceso productivo, entre operadores, o a nivel de las trayectorias ocupacionales) no determina en sí mismo la generación (o no) de sentidos de pertenencia colectivos. Antes que pérdida de identidad, lo que encontramos son identificaciones con la actividad (negativa en ciertos aspectos y positiva en otros), con la empresa y su sindicato (negativa fundamentalmente) y una filiación positiva entre compañeros. Ésta última ha sido fundamental para la creación de un “*nosotros trabajadores*” que por el momento se define por la negatividad y la precariedad. Es decir, hay una situación que provoca el descontento y un adversario al que se le adjudican esos agravios. Es en este contexto que los operadores se identifican con sus compañeros y definen a sí mismos en contraposición a la empresa, aunque sin capacidad aún de plantear reivindicaciones por la fuerza que tienen códigos culturales que generan pasividad colectiva¹⁷³.

¹⁷² No analizamos a las identidades en sí mismas, sino en vinculación con la acción.

¹⁷³ Si bien los sentidos de pertenencia tienen un papel fundamental en la articulación de voluntades y acciones colectivas, en determinados momentos pueden obstruir la movilización, en tanto fomentan la pasividad y la aceptación. Es la voluntad organizativa la que define la posibilidad de constitución de sujetos.

Aunque la incertidumbre les perjudique, el alto nivel de rotación es generalmente aceptado como una situación “normal”: una realidad cotidiana con la que se encuentran en la mayoría de los empleos a los que tienen posibilidades de acceder. Esta aprobación se funda en la ausencia de estabilidad en sus trayectorias, así como en el desinterés y la falta de expectativas con que los jóvenes toman su experiencia laboral. Creemos que esto es resultado de la presencia de un código de *aceptación pasiva* de su condición de clase: aún cuando sepan que están siendo explotados y tengan amplias inconformidades, hay cierto asentimiento de su trabajo. Esto no significa que la valoración negativa deje de existir, sino más bien que por diversas razones ésta no ha logrado cristalizar aún en una idea de posible cambio. ¿En qué se sustenta este consentimiento? Existen condicionamientos estructurales que los fuerzan a aceptar estas condiciones; sin embargo, no puede explicarse únicamente por estas presiones económicas. También existen tradiciones culturales de largo alcance (ya convertidas en estructuras, como lo es una cultura de la delegación) que promueven ciertas formas de pasividad colectiva. Sus trayectorias laborales y las de sus familias (marcadas en su mayoría por la ausencia de experiencias sindicales y políticas) influyen también en su modo de significar el trabajo. A su vez, el miedo a ser despedidos refuerza esta aceptación. Como también lo hacen los vínculos afectivos entre compañeros: si bien en cierto momento han potenciado la acción colectiva, también han jugado un papel de contención, en el sentido en que no se quiere perder el sentimiento de bienestar que estos lazos generan. Otro de los elementos que potencia la pasividad es el desinterés por el cambio (ya sea por pereza, porque no tienen expectativas de quedarse ahí, o porque no tienen referencias de posibles alternativas). Ya hemos visto que este desinterés no significa necesariamente apatía: es un sentimiento de desgano pero no de desilusión. La aceptación pasiva tampoco significa sometimiento. Se trata de una aprobación por omisión y no por legitimidad, es decir no porque se esté convencido que así sea o deba ser, sino porque existen condicionamientos que los llevan a aceptar y naturalizar la situación, aunque no la consideren legítima. A diferencia de lo que plantea Burawoy (1979), aquí el consentimiento no se basa en el consenso y la persuasión, sino en la imposición a través de la fuerza y de mecanismos más sutiles que operan en el terreno de lo simbólico. No se trata de dominación puesto que no existe estrictamente una relación de mando-obediencia, en el sentido de sometimiento y aceptación del mandato. Sí hay consentimiento pero éste no se da por una creencia en la legitimidad del

mismo, sino por los elementos anteriormente mencionados, pudiendo asumir formas de mayor hostilidad o cooperación dependiendo del problema que se trate. Es la falta de legitimidad lo que torna frágil el control, siendo estas tensiones las que abren márgenes posibles para la acción y organización.

¿Cómo fue que la *aceptación pasiva* se convirtió en acción y movilización? A comienzos de este capítulo analizamos los elementos que actuaron como desencadenantes de la acción. Destacamos por su mayor nivel de determinación a los eventos extraordinarios (cierres de campañas y despido masivo de trabajadores) así como al activismo sindical. Sin ellos, no hubiera habido mediación entre la identidad colectiva y la acción; fue su conjunción la que permitió romper con la aceptación y movilizó a los sujetos a la organización. Ahora bien, esto no se dio en forma inmediata como resultado de una decisión, sino parte de un proceso en el cual la experiencia organizativa y el contagio entre compañeros fue fundamental. Es decir, la transición al activismo ha sido posible por la propia organización: fue ésta la que permitió una vivencia colectiva del conflicto capaz de transformar el modo en que los trabajadores se concebían a sí mismos y a los otros. En ese sentido, confirmamos que no siempre se requiere de identidades sólidas para la movilización y que es ésta última la que actúa reforzando los procesos identitarios (De la Garza, 2013). Además, es un ejemplo de cómo la reconfiguración identitaria ha sido resultado no sólo de la producción de sentidos compartidos, sino también de lazos sociales y relaciones solidarias en el marco de condicionamientos estructurales.

Como resultado del proceso organizativo, la identidad sufrió transformaciones. En primer lugar, se dio una reconfiguración subjetiva que cambió el modo de significar la situación laboral dada, la empresa y la organización sindical. Si antes se pensaba al empleo como algo pasajero, la experiencia organizativa ha construido otras expectativas acerca de lo que podría ser si se lograra que la empresa acepte negociar. Lo que en un momento dado aparecía como inmutable (la creencia en la imposibilidad del cambio) con el tiempo y al calor de las prácticas se ha transformado, creándose nuevas identidades que conservan elementos de la configuración pasada pero la direccionalidad y función de los mismos ha cambiado. Ejemplo de ello es como sigue existiendo cierta aprobación, sin embargo el sentido del código mutó hacia un nuevo horizonte: ahora se acepta pero de un modo activo, con la intención de

transformar esas condiciones a través de la organización. Es decir, adquiere un nuevo significado en función del contexto en el que opera. Pero así como algunos códigos se conservaron o resignificaron, con la organización emergieron otros que hasta el momento eran desconocidos, como la valoración positiva que ahora se hace del sindicato¹⁷⁴. Si antes eran vistos en forma negativa como un “*business*”, la experiencia organizativa generó nuevos significados que le han otorgado legitimidad y validez: ahora se concibe como una herramienta que surge desde los trabajadores y en defensa de sus intereses. Independientemente de la direccionalidad que esto asuma en un futuro (si se llega a niveles de burocratización que anulan esta potencialidad), lo importante es que la vivencia construyó una nueva significación en la que el sindicato dejó de ser lo ajeno para ser lo propio.

En segundo lugar, esta reconfiguración también ha implicado una modificación de las prácticas y la actitud de los operadores hacia la actividad, la empresa y la organización. Ello se ha manifestado fundamentalmente en: a) Una mejor disposición con la actividad (con la intención de permanecer en el empleo para lograr agitación), b) Fortalecimiento de los vínculos con sus compañeros, c) La generación de acciones de confrontación (aunque en ocasiones de modo clandestino) y de presión interna y externa a la empresa d) Mayor intensidad de la dinámica organizativa cotidiana. Estos aspectos han sido fundamentales para fortalecer el activismo en un sentido colectivo: si antes las inconformidades eran canalizadas a través de resistencias individuales, la experiencia organizativa construyó la idea de que las soluciones a los problemas colectivos son necesariamente colectivas¹⁷⁵. Esto no se dio de un momento a otro sino parte de un proceso en el que “se forjó” el sentido de lo colectivo. Es decir, han sido las vivencias las que generaron nuevas prácticas de sociabilidad colectivas que a su vez transformaron los modos de significar las resistencias al trabajo y la empresa. Ello ha permitido avanzar en la consolidación de una conciencia política en vinculación con las prácticas concretas.

5.2) Caso II: Tecmarketing S.A. de C.V.

¹⁷⁴ No nos referimos al sindicato de protección de la empresa, sino a los sindicatos en general.

¹⁷⁵ Esto no quiere decir que las transgresiones individuales dejen de estar presentes.

En este apartado analizamos cómo ha impactado la sindicalización en la acción colectiva en el segundo caso estudiado en esta investigación. Como ya se ha presentado, se trata de una empresa que pertenece a uno de los grupos dominantes en el sector de telecomunicaciones en el país y que constituye un caso paradigmático en el sector de Call Centers por haber transitado de un esquema de regulación laboral con amplia flexibilidad y unilateralidad, a otro regido por la negociación colectiva y bilateralidad. Ello cambió en forma drástica las condiciones en las que se laboraba y la dinámica dentro y fuera de los centros. En el anterior capítulo se analizaron sus beneficios en términos económicos y de condiciones laborales. Lo que nos interesa destacar aquí son las transformaciones que se han dado en términos políticos y sus implicaciones para la conformación de sujetos colectivos. El eje de la reconstrucción no sigue un ordenamiento estrictamente cronológico, sino de vinculación y articulación de hechos en relación al problema que nos interesa. Decidimos tomar un eje analítico diferente al caso anterior por dos motivos. Uno de orden metodológico, ya que no encontramos pistas claras para reconstruir un análisis en profundidad de las acciones colectivas que dieron lugar a la sindicalización (previo a 1999)¹⁷⁶, y otro de carácter teórico, esto es, la importancia de reflexionar acerca de los efectos que la institucionalización del movimiento ha tenido en la politización de los trabajadores.

a) De un sindicato “blanco” a una organización representativa

La sindicalización surgió de la combinación de acciones de agitación y mecanismos de presión (desde mediados de 1998 a febrero de 1999) que tuvieron como resultado la obtención de la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) por parte de la Sección 159 del *Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana* (STRM). De diciembre de 1997 a febrero de 1999, quien contaba con dicha titularidad era un sindicato de la Sección 15 de la

¹⁷⁶ En las entrevistas con los trabajadores encontramos algunas referencias acerca del inicio de la sindicalización, sin embargo es de destacar que en la mayoría de los casos manifestaron cierto “olvido” de cómo fue este proceso. Probablemente se dé por tratarse de una acción que sucedió hace 15 años y que pudiera ser difícil de recordar, como por el hecho de que no hayan tenido participación en la misma. En quienes sí encontramos referencias más claras de este proceso organizativo es en los dirigentes sindicales, visión que trataremos en detalle posteriormente.

CTM cuyo modo de funcionamiento se asemejaba a la lógica de un sindicato “blanco”: aunque los trabajadores no conocían su contrato, sí estaban al tanto de su existencia y contaban con su credencial de afiliados. Operaba garantizando la unilateralidad de la empresa en la regulación, lo que generaba amplio descontento: despidos injustificados, bajos salarios, condiciones precarias de seguridad e higiene (situaciones de hacinamiento edilicias), no pago de horas extras, así como el predominio de favoritismos en los mecanismos de ascenso y asignación de bonos. Pero no todo era inconformidad. Había también cierto agrado por la informalidad, el carácter de medio tiempo de la actividad, así como el ambiente juvenil que posibilitaba la construcción de amistades. Estos elementos contradictorios explican en parte la permanencia de los trabajadores y su adhesión a la organización, aún cuando consideraran que se trataba de un empleo pasajero.

La confluencia de estos elementos logró cristalizar en la voluntad de un grupo de operadores de llevar a cabo acciones de presión a la empresa para la mejora de sus condiciones. Para ello se capacitaron en temáticas laborales y sindicales e iniciaron una labor formativa al interior de los centros, difundiendo información a sus compañeros y promoviendo la organización a través de la recolección de firmas y afiliación a la nueva Sección Sindical. Aún cuando estas acciones en un primer momento no hayan sido promovidas por la mayoría, esto no significa que quienes no participaron no hayan estado inconformes. Fue el descontento existente el que explica la legitimidad que tuvo la entrada del sindicato, aún cuando no todos hayan participado activamente de este proceso. El testimonio de un representante refleja la situación que se vivía:

“Porque no había sindicato, no teníamos derechos, había condiciones de trabajo muy deplorables, simplemente cuestiones como el aguinaldo, la prima vacacional, las utilidades simplemente no se repartían entre los trabajadores, a pesar de que estaba en la Ley la empresa no cumplía con sus obligaciones, a partir del 98 fue que nos empezamos a organizar, invitando a compañeros al sindicato para que se afiliaran y poder constituir una sección que se logró año y medio después en el 99” (Lucas, Trabajador de Tecmarketing, Representante Sindical, Entrevista realizada el 15 de Agosto de 2010).

Como manifiesta el trabajador, el ánimo de organizarse estaba. Pero esta voluntad por sí misma no hubiera tenido capacidad de disputa si no hubiese sido por la presión que desde la dirigencia nacional del sindicato se ejerció a la gerencia de la empresa-matriz¹⁷⁷ para que se pudiera llevar a cabo una negociación en otras instancias. Como resultado se logró que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) llevara a cabo inspecciones de higiene y seguridad en los centros, lo que generó preocupación y facilitó canales para el diálogo. Esta vía de negociación fue posible, en gran parte, porque se trata del mismo patrón: la principal empresa-cliente es quien funge como empresa-matriz del corporativo. Esto hizo que no hubiera habido rechazo férreo a la negociación, aunque en un primer momento sí hubo represión al movimiento, como fue el despido de trabajadores involucrados y el acoso y hostigamiento a los mismos¹⁷⁸. Por otro lado, el apoyo del STRM también tuvo un impacto positivo: el conocimiento de que ha logrado conquistas importantes en su empresa-matriz provocó una adhesión cuasi-espontánea al mismo, generándose la ilusión de algún día ser trabajador de la matriz. Fue la configuración de estos elementos la que actuó como elemento de presión a la gerencia para que aceptara negociar. No obstante, no todos tuvieron la misma efervescencia. Aquellos que jugaron un papel más importante fueron el activismo y la negociación que se ejerció entre los dirigentes sindicales y la gerencia de la empresa matriz. Es decir, lo que definió la direccionalidad del proceso fue el acuerdo en instancias que hasta ese momento eran desconocidas por los trabajadores. Prueba de ello es la dificultad que han tenido los entrevistados para recordar cómo se dio este proceso: muchos manifiestan no tener recuerdos de por qué y cómo llegó el sindicato, aunque sí tienen referencias vagas acerca de la acción llevada a cabo en los centros. Así lo expresa una trabajadora:

“No me acuerdo mucho, me acuerdo de haber visto que pegaban las hojitas de que beneficios tendrías al pertenecer al sindicato de telefonistas y de repente llegaron un

¹⁷⁷ Cabe resaltar que la empresa-matriz tiene buenas relaciones con el sindicato como resultado de la política de conciliación y productividad adoptada desde la privatización de la empresa en 1989.

¹⁷⁸ Así lo testimonia una representante sindical: *“Ahí no hubo tanto problema en el caso de nosotros porque casi casi llegó el sindicato con la empresa, sabes que los chicos están pidiendo la sindicalización, habló con ellos y la empresa no se opuso tanto como que si hubo un acuerdo y un respaldo de todas las firmas que se juntaron... digo no fue tan fácil, si hubo reuniones, hubo cuestiones, los mandaban golpear, los seguían, los amedrentaban pero al fin de cuentas cuando se logró ya entraron las negociaciones”* (Paola, Representante Sindical, Entrevista realizada el 29 de septiembre de 2010).

día a decirnos que estábamos sindicalizados (...) y a la larga nos convino” (Alina, Trabajadora de Tecmarketing, Ventas Paquetes Internet, Entrevista realizada el 18 de febrero de 2012).

“A la larga nos convino” dice la entrevistada. Es decir, que en su momento no haya sido reconocido no significa que el proceso en su conjunto no tenga legitimidad: en la medida en que la sindicalización permitió reducir el descontento que se vivía y generar condiciones benéficas, se ha tornado legítimo para los mismos. Esto demuestra que en la configuración de situaciones que dieron lugar a la sindicalización no sólo hubieron condicionamientos estructurales, sino también códigos culturales que influyeron en la subjetividad, así como relaciones entre los actores que los excedían. Esto es expresión de la importancia que tienen otros niveles de realidad –no reconocidos por los sujetos- en la definición y determinación del conflicto. Finalmente, también habían elementos que entraron en contradicción como eran las pocas expectativas y deseos de permanencia que se tenían, y lo que finalmente primó que fue una estabilidad laboral que hoy, a 15 años, no solo es vista de manera positiva sino también ha reconfigurado sus propias subjetividades.

b) La construcción de “lo sindical”

Cuando hablamos de organización sindical nos referimos a una herramienta y un medio de poder que permite que los trabajadores ejerzan colectivamente el control sobre su ocupación, sus condiciones de empleo y sus prácticas cotidianas, al mismo tiempo que se ejerce presión a la empresa para efectuar dicho control (Hyman, 1981). La construcción de *lo sindical* supone entonces cierta redistribución del poder en el ámbito productivo, siendo los operadores sujetos activos en dicho proceso. Sin embargo, en México la existencia de una organización sindical no significa necesariamente participación de los trabajadores en la misma, ni tampoco que éstos se sientan representados ni que la consideren legítima. La impronta corporativista que éste adoptó a lo largo del siglo XX hasta la actualidad, y las prácticas de simulación han generado un distanciamiento de las dirigencias con respecto a las bases que ha reforzado el extrañamiento de éstos últimos y un rechazo generalizado a sus prácticas. Así, en general, lo sindical es visto como un “business” de las cúpulas, algo completamente ajeno a los trabajadores. Esto es lo que impide pensar a *lo sindical* “antes de”

y “más allá de” su institucionalización como organización formalmente establecida. Es decir, no se piensa en los elementos que hicieron posible que se conformara como institución (reconocida por el Estado y la empresa pero fundamentalmente por los trabajadores), y el modo en que se fueron construyendo tanto las prácticas como las formas de dar sentido a sus acciones. Sin considerar el modo en que fue construido, se vacía de contenido y se fetichiza al sindicato como instancia estatal de representación sin tomar en cuenta que su sustento es la propia acción colectiva de los trabajadores y su proceso de politización. Esto no quita relevancia a su función de representación, sino permite entender la importancia de analizar el proceso a través del cual se fue construyendo y adquiriendo visibilidad y legitimidad en los trabajadores.

Como mecanismo de negociación, la sindicalización genera una recomposición de fuerzas y otorga a los operadores cierto control sobre su trabajo y sobre las condiciones en las que éste se ejerce. Lo que antes se decidía de manera unilateral, hoy es objeto de negociación generándose un cambio en la correlación entre los actores, lo cual no quiere decir que la empresa deje de ejercer e imponer el poder, sino que éste es mediado por el sindicato como fuerza política que también tiene cierta capacidad de control del orden laboral. En este caso, este tránsito no ha sido mecánico ni se ha construido de un momento a otro, sino ha implicado un proceso en el que han tenido que aprender cómo construir poder, y a través de qué mecanismos ejercerlo. La transformación fundamental ha sido política y en diferentes niveles: desde el ámbito de la regulación estatal hasta la negociación cotidiana en los centros. En cada caso el objeto de la negociación varía, pero también el modo en que ésta se lleva a cabo y sus implicaciones en los trabajadores. En conjunto, estas vivencias han sido una experiencia de formación política que ha tenido efectos concretos en términos de sus acciones y formas de conciencia. En lo que sigue reconstruimos estos niveles de la práctica sindical, con la mirada en la constitución de sujetos políticos. Esto lleva a replantearnos no sólo el problema de la participación de los operadores y las subjetividades involucradas, sino también de la representación y la legitimidad de las prácticas en cada una de estas instancias. La articulación de estos niveles nos permite dar cuenta de las tensiones a las que ha estado sometida la experiencia sindical, así como las continuidades y rupturas en este proceso colectivo de construcción de una fuerza política.

b.1) La negociación a nivel estatal

Hablamos de regulación a nivel estatal –en sentido amplio- para hacer referencia a las negociaciones que se dan entre la empresa y el sindicato en instancias que son reconocidas y avaladas por el Estado. Aún cuando éste último no participe estrictamente, aparece como garante de la misma y sin ello el acuerdo no tendría efecto alguno. Desde sus inicios, en la empresa han existido instancias de negociación colectiva. Sin embargo, el carácter de la misma varía mucho dependiendo el sindicato que ha detentado la titularidad del contrato colectivo. En sus inicios, quien ostentaba la representación era un sindicato blanco. Aún cuando no era estrictamente un sindicato de protección, el CCT no tenía efectividad alguna: se trataba de una simulación con el objetivo de imponer las condiciones y obstaculizar cualquier posibilidad de negociación colectiva real. Recién con la entrada del STRM en febrero de 1999, es cuando se instauran mecanismos que han sido legítimamente sustentados por los trabajadores.

En primer lugar, se crea una nueva Sección Sindical (Sección 159) y una estructura organizativa desde la cual se ejerce la labor de representación: Delegados, Comisionados, Comité Ejecutivo Local y Comité Ejecutivo Nacional, entre las instancias más importantes¹⁷⁹. A nivel de sección, la instancia máxima de toma de decisiones es la Asamblea Seccional, donde se debaten las estrategias a seguir y someten a discusión las labores realizadas por las diferentes instancias de representación. Según los Estatutos, la estructura organizativa toma la modalidad de la democracia representativa, estando los cargos sujetos a voto directo y secreto de los trabajadores y siendo renovados cada tres años (en el caso del Comité Ejecutivo Local). La creación de esta estructura no fue inmediata sino resultado de un proceso en el que fueron adquiriendo experiencia no solo de la lucha sindical¹⁸⁰, sino también del ejercicio de la representación. Es decir, no sólo les era ajena la dinámica de la negociación sino también la representación política. Aún cuando este proceso se llevó a cabo tomando como referencia la experiencia de la empresa matriz y los propios estatutos

¹⁷⁹A nivel nacional, la estructura de gobierno escala a otros niveles, como son la Asamblea Nacional de Representantes, la Asamblea General Nacional, la Asamblea General Nacional Permanente y la Convención Nacional, entre las más importantes.

¹⁸⁰La mayoría no tenía en ese momento referencias sindicales ni políticas.

definidos por la Dirección Nacional del STRM, de un momento a otro tuvieron que tomar decisiones propias acerca de su quehacer como trabajadores y construir consensos que legitimaran las decisiones tomadas¹⁸¹. La negociación conlleva acuerdos contractuales cada dos años y salariales cada un año, durante los meses de febrero. Éstos se llevan a cabo entre la gerencia y una comisión rotativa de trabajadores, quienes son elegidos por la base. Los principales aspectos que se tratan son: salario, prestaciones y bono de productividad¹⁸². Estos pactos tienen una amplia legitimidad por tres razones fundamentales: la dinámica de la negociación y la posibilidad de interlocución que habilita, el estilo de mando y el modo en que se toman las decisiones, así como los logros y conquistas (económicas y políticas) adquiridas.

La dinámica es la siguiente: tres meses antes se consulta en los centros los puntos a negociar, la postura de la empresa y el posicionamiento del sindicato frente a la misma. Luego estos ítems se someten a votación y se construyen consensos para adoptar una postura única que sea representativa de las mayorías. Ésta es propuesta a la empresa y una vez que se logran acuerdos con la misma, se transmite la información a los trabajadores a través de diferentes canales: reuniones, circulares informativas o pláticas informales. La construcción de consensos implica enfrentamientos entre diferentes posturas, prevaleciendo generalmente aquellas que tienen mayor fuerza de persuasión. A lo largo de estos 15 años, el argumento que ha logrado imponerse y contar con mayor capacidad de convencimiento ha sido “la necesidad de diálogo y concertación”; lo cual está muy presente no sólo en el discurso sindical sino también en los propios trabajadores. Así lo menciona uno de ellos:

“Ya llegó un momento en que hay madurez, porque antes era pelearse de garrasos, un supervisor nos veía feo, oye me está viendo feo, éramos muy inmaduros entonces el sindicato llegaba “sabes que el supervisor tenía maltrato con mi operador, te pido que lo cambies y si no lo corres”. Esa parte ya la pasamos, ahorita hay una madurez en la

¹⁸¹ Un trabajador así lo testimonia: “Si se movió mucha gente y empezó a haber que votaciones para delegados, que votaciones para secretario general y de ahí es cuando la gente empezó a ver que había presencia sindical en la empresa (...) Es bueno porque la sección de nosotros la formamos nosotros mismos, entonces entre nosotros mismos hay discusiones, hay cosas chidas, es bueno” (Héctor, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 15 de mayo de 2012).

¹⁸² Esto se trata en detalle en el capítulo cuarto de la tesis.

cual tu puedes hablar, tanto empresa como sindicato se buscan (...) ya lo van mediando, una madurez en la cual ya nosotros tratamos de solucionarlo lo más pronto posible” (Arturo, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 25 de mayo de 2012).

“Ahorita hay una madurez en la que tanto empresa como sindicato se buscan”, comenta el entrevistado. A ello se ha llegado por la propia experiencia, es decir, la concertación no ha provenido de un adoctrinamiento sindical sino de un autodisciplinamiento resultado de la propia evaluación que hacen los trabajadores de lo vivido. Ello tampoco anula situaciones ríspidas entre los actores: el diálogo es resultado de relaciones de fuerzas y por lo tanto está sujeto a la propia fragilidad del poder, ya sea el que la empresa ejerce hacia el sindicato o el de éste último hacia los trabajadores. Así encontramos operadores que no están conformes con las medidas de fuerza adoptadas (y los acuerdos a los que se llegan) y proponen otras vías de presión a la empresa. Sin embargo, es notorio como en estos casos, tampoco se pone en duda la necesidad de concertación:

“Yo pienso que deben haber unas medidas de presión (...) buscar mecanismos sin que afecte la productividad, sin parar operaciones, como por ejemplo salir con pancartas al estacionamiento o hacer algún tipo de mitin afuera por horarios, sin que se vea tan afectada operaciones para qué no haya problemas y no sean provocaciones para la empresa (...) Yo creo que se puede haciendo ruido afuera, pero no ir a lo drástico (...) vamos a trabajar mejor y ver por dónde le llegamos (Alberto, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 10 de abril de 2012).

La madurez tiene que ver con “no ir a lo drástico”, no provocar a la empresa. En ambos casos, lo que sustenta el diálogo es un criterio racionalista y empirista: un planteo “coherente” es aquel que se sustenta en hechos concretos que suceden en el piso de operación y cuya existencia puede ser comprobable a través de la medición: “vamos a trabajar mejor y ver por dónde le llegamos”, concluye el entrevistado. Esta posibilidad de probación es lo que otorga validez a la demanda o reivindicación. Es decir, aún cuando las estrategias argumentativas varían en función de la situación, el contexto dado y los actores, el debate se rige de manera

implícita por una norma general que es la de “remisión a los hechos”¹⁸³. Ello se considera legítimo por dos razones principales: el perfil de los operadores¹⁸⁴ y el predominio de una forma de razonamiento pragmática en la que “*lo acertado*” es lo verdadero (en este caso, el acierto es medido en base a su rendimiento concreto en la operación) sin poner en duda el porqué de esa asociación. No sólo no se cuestionan los indicadores a través de los cuales se mide la productividad, sino tampoco el mandato de la necesidad de trabajar para aumentarla. Lo “coherente” queda así encerrado dentro del círculo de lo pragmático. Esta internalización de una cultura productivista ha sido resultado no sólo de una lógica instrumental (de obtención de beneficios concretos con el bono) sino también de la presencia de un razonamiento probabilístico basado en lo que sucede en la empresa-matriz. Siguiendo la lógica que allí se ha adoptado, se considera se podrá llegar a una situación igualmente exitosa. El raciocinio no es sólo pragmático y probabilístico sino también análogo: se sabe que la empresa nunca llegará a ser la empresa-matriz pero ésta última es un punto de referencia ineludible. Así, el sueño de ser un día trabajadores de la matriz ha incitado a la reproducción de recetas ya establecidas que son legítimas para la empresa, los operadores y el sindicato: el imperativo de productividad no es cuestionado.

Sin embargo, la capacidad de convencimiento no sólo ha provenido de la potencia del argumento, sino también de la capacidad de los dirigentes de construir discursos persuasivos que han generado obediencia. La posibilidad de que la negociación favorezca a los trabajadores ha dependido de las capacidades comunicativas, cognitivas y relacionales de sus representantes. Es decir, no sólo ha valido el argumento fáctico por sí mismo, sino también la habilidad de los dirigentes de reconocer la problemática, ser claros al momento de transmitirla y proponer alternativas viables para ambos. Los trabajadores reconocen que, por la propia experiencia pero también por su carácter y temperamento, hay personas que con el tiempo han demostrado ser “las indicadas” para ejercer la representación en este nivel y que

¹⁸³Generalmente, la cadena de argumentos que esgrime la empresa se sustenta en una premisa fundamental que es la necesidad de mayor productividad. Para plantear dicha exigencia la empresa se justifica en las inversiones que realiza para mejorar el rendimiento operativo y la calidad del proceso. Esto es aceptado por el sindicato, no obstante se reconoce que éstas inversiones no son suficientes porque no resuelven a fondo los problemas de operación que generan bajas en la productividad –como por ejemplo, el problema del ruido-.

¹⁸⁴ La mayoría de clase media urbana con acceso a estudios medios superiores o universitarios (muchos de ellos en carreras como ingeniería, administración y economía).

no todos están capacitados para hacerlo, lo cual “justifica” su no participación en estas instancias. Esto expresa que existe confianza en los dirigentes pero también una actitud delegativa. No quiere decir que las bases no tengan iniciativa política, ni capacidad de presión. Más bien, lo que existe es una tensión importante a nivel de la cultura política: consideran legítima la existencia del diálogo (y sin éste, estarían inconformes) pero no necesariamente participan del mismo. Así lo testimonia uno de ellos:

“De las negociaciones con la empresa no he participado porque para esas se selecciona cierta gente a través de convocatorias o votaciones, para que tu elijas quien quieres que vaya para escuchar las negociaciones, entonces entre compañeros que ya nos conocemos, si porque eres su cuate, si porque eres cerebro o porque te pones las pilas escogen y mandamos a alguien en representación del centro. Y ya van y luego regresan, llaman de cada célula al representante de celular para que baje la información a todos los trabajadores” (Héctor, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 15 de mayo de 2012).

Junto con la delegación coexisten otro tipo de actitudes que fomentan cierta pasividad, ya sea la aceptación de lo dado por desinterés o falta de tiempo, o el rechazo y desconfianza hacia actitudes que se consideran ‘grilleras’. Otra situación recurrente es que no quieran asumir cargos de representación porque reconocen que sus compañeros son demasiado exigentes. Esto genera una escasa participación en las instancias en las que se toman decisiones claves. Las voces de algunos trabajadores reflejan ese desgano:

“No, no he participado de las negociaciones realmente, siempre me he mantenido aparte precisamente por lo que te digo no quisiera pertenecer al sindicato porque te atacan demasiado con argumentos injustificados y por ello nunca me he involucrado tanto” (Marcela, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 9 de marzo de 2012).

“Sí, pero cada vez se hacen menos asambleas porque la gente no acude como antes, ya son muchas ocupaciones, muchas personas que tenemos otro trabajo entonces ya no nos

es fácil ir a una asamblea en la mañana o en la tarde”(Gabriela, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 18 de febrero de 2012).

“He participado muy poquito (...) nunca me he querido involucrar a ser delegado porque nunca tienes a la gente contenta porque alardean, como la política siempre ha sido un rollo muy espantoso, pero sin embargo si he gozado de las prestaciones” (Arturo, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 24 de mayo de 2012).

Aunque no se involucren, confían en la capacidad de diálogo e interlocución de sus dirigentes. Lo notorio es que, como lo manifiestan sus testimonios, esta confianza no necesariamente se da con sus compañeros de base: en ocasiones se los concibe como “insolentes”¹⁸⁵. Otro de los aspectos que ha sido clave en la construcción de la legitimidad es el estilo de mando de los representantes y el modo en que se toman las decisiones¹⁸⁶. Aún cuando no participen activamente del sindicato –ya sea por desinterés, apatía o por estar en desacuerdo con el mismo-, la mayoría de las personas entrevistadas tienen una imagen positiva de sus representantes. Esto sucede porque consideran que actúan a favor de los trabajadores (un interés colectivo y no individual), y porque sus mandatos se apegan a la razón, es decir, no toman decisiones de manera arbitraria. Aquí lo razonable también se entiende a partir de lo empirista-pragmático (la resolución de problemas en la práctica basados en un criterio objetivo que vela por los intereses comunes) pero no se reduce a ello. Además hay un código ético: lo sensato es que haya un mandato “justo” entendiendo por éste aquel que ofrece igualdad de oportunidades para todos. Y aunque en la práctica las relaciones no estén exentas de favoritismos, la existencia de reglamentos objetivos basados en la equidad refuerza la idea de justicia. Por otro lado, los vínculos estrechos entre trabajadores

¹⁸⁵ Así lo manifiesta una trabajadora: *“Hay veces que pienso que no se cumple con el respeto de trabajadores a sindicato, me molesta que los trabajadores sean un poco insolentes con el sindicato (...) piensan que el sindicato debe darle soluciones que le favorezcan, no tanto que le convengan a todo sino soluciones que le convengan al mismo trabajador”* (Irene, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 10 de abril de 2012).

¹⁸⁶ Más allá de cualquier personalismo, el estilo de mando responde a los pilares en los que se sustenta la política sindical adoptada: transparencia (desde el manejo de fondos hasta el acatamiento a las reglamentaciones dadas) y capacidad de diálogo y concertación tanto con la empresa como con los trabajadores.

generan un “clima de confianza” que habilita la interpelación. Que sean cercanos no quiere decir que sean necesariamente armónicos, pero sí que los sienten como pares: quienes los representan no son “de arriba”, sino compañeros “iguales” a ellos aún cuando no se tenga buena relación. Es decir, los operadores no solo les creen por el carácter fáctico de sus argumentos y su estilo racional de mando, sino también por los vínculos estrechos entrettejidos a lo largo de estos años. Esta confianza ha sido clave para explicar la legitimidad del sindicato, sin embargo en ocasiones también ha reforzado prácticas delegativas.

Finalmente, la legitimidad se ha ido construyendo con el paso del tiempo y a partir de los logros y conquistas obtenidas. La mejora en las condiciones y la eficacia con que se han resuelto problemas de operación cotidianos ha garantizado la lealtad y confianza en la dirigencia. Las demandas han ido cambiando: en un primer momento se centraron en la creación y revisión del CCT, el establecimiento de un piso salarial básico, la conquista de prestaciones fundamentales y la implementación de incentivos de productividad. Luego se fueron ampliando abarcando la reglamentación cotidiana del trabajo, la necesidad de capacitación y condiciones dignas de Seguridad e Higiene, así como el aumento significativo de prestaciones y bonos de productividad. El avance en cada uno de estos aspectos ya lo hemos tratado en otro apartado de este mismo documento. Lo que es importante destacar es cómo el logro de estas conquistas creó la idea de la necesidad de una política concertadora con la empresa, aún cuando esto haya implicado moderar la postura de quienes estaban dispuestos a “ir por más”. Esto ha sido resultado no sólo del alineamiento con la política nacional llevada a cabo por el sindicato, sino también de un consenso construido entre la propia base acerca de la necesidad de “cuidar el trabajo” y valorar lo que con tanto esfuerzo se ha logrado conquistar. Esta “maduración” fue un aprendizaje derivado de su propia experiencia y práctica, fundamentalmente la huelga vivida en febrero de 2008.

La huelga fue una herramienta de presión política que surgió en el marco de una revisión salarial en febrero de 2008. De 1999 a 2008, nunca se habían generado acciones colectivas con fuerza suficiente para provocar una ruptura en la dinámica de la negociación. Aunque esta medida sea una acción legalmente establecida para la resolución de los conflictos, el modo en que se llevó a cabo desbordó lo previsto. En primer lugar, fue una acción con cierta

dosis de espontaneidad. Si bien lo que detonó el conflicto fue la inconformidad respecto al porcentaje de aumento salarial propuesto por la empresa¹⁸⁷, la mayoría de las personas entrevistadas mencionan que el voto a favor fue algo “no consciente”. Aún cuando tenían conocimiento de que la huelga era una medida efectiva de presión a la empresa, realmente no concebían que ésta pudiera estallar. Ello queda claro en sus testimonios:

“Pensándolo bien fue algo muy chistoso, nadie pensó que nos fuéramos a huelga, nadie tomo conciencia de su voto, porque yo antes votaba siempre por huelga, porque si me interesaba trabajar pero no era indispensable y justo ese año yo voté por no huelga porque necesitaba trabajar, y salió, y nooo porqué por qué hay tanta gente inconsciente como yo (risas)... Valió la pena, la verdad que fue algo en lo que no caímos con la conciencia de, pero al final de cuentas nos ayudo a crecer y resulto beneficioso” (Natalia, Trabajadora de Tecmarketing, Campaña Ventas, Entrevista realizada el 18 de febrero de 2012).

“Risas.. fue muy chistoso porque nadie se imagino que todos íbamos a votar por huelga. La mayoría se confió si yo voto por huelga no hay problema porque los demás van a votar por la no huelga y resulta que el 50 más 1 decidió huelga y fue cuando los dirigentes nos dijeron salió huelga y no podíamos creerlo, todos con cara de pánico”(Carmen, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 18 de febrero de 2012).

En sus palabras se refleja cómo, a pesar de que hubo cierta falta de conciencia, la certidumbre en el empleo jugó a su favor: sabían que no se exponían a la pérdida de su fuente de trabajo y por lo mismo se arriesgaban a votar por la huelga. La acción duró seis días y en el lapso de este tiempo las vivencias fueron complejas y contradictorias: como toda experiencia organizativa ésta generó lazos de solidaridad al mismo tiempo que produjo tensión y desgaste. El enfrentarse a una situación desconocida reafirmó por un lado el apoyo mutuo entre compañeros, a la vez que profundizó las diferencias entre quienes pensaban en

¹⁸⁷ Los porcentajes de aumento que proponía la empresa fueron: el 4% sobre el salario, el 0.33% sobre las prestaciones y el 3.9% en los bonos de productividad. La propuesta inicial acordada por los operadores suponía un aumento del 4.5% sobre el salario, un 5% en la productividad, y un 1.7% en prestaciones.

diferentes estrategias para la resolución del conflicto. Las posturas iban desde la profundización de la medida de fuerza hasta lograr rebasar la propuesta inicial votada por los trabajadores, la radicalización de la acción hasta conseguir las demandas de un grupo minoritario que quería un aumento del 17%, o la aceptación de una nueva oferta que se ubicaba en un punto intermedio entre las planteadas inicialmente por la gerencia y los operadores¹⁸⁸. Finalmente, el desgaste y el temor a perder la materia de trabajo¹⁸⁹ fueron factores que presionaron a la búsqueda de un consenso entre las diferentes posturas y el logro de un “acuerdo razonable” que diera por terminada la huelga¹⁹⁰. El sentimiento que prevalecía entre los operadores era el de “no poder aguantar más”.

“Ya cuando llevábamos una semana fue cuando ya se estaba acabando el dinero y estábamos cansados, fue que dijeron la propuesta que sigue la tomamos y fue la que se tomo y ahí luego luego a trabajar. Pero hubo quien todavía voto por huelga, un margen muy pequeño, los que decían todavía podemos mas.. pero obviamente la mayoría no podíamos” (Alina, Trabajadora de Tecmarketing, Campaña Ventas, Entrevista realizada el 18 de febrero de 2012).

Lo paradójico de esta vivencia no sólo fue la imprevisibilidad con la que surgió, sino fundamentalmente sus efectos. Las consecuencias fueron una revalorización de su trabajo y la necesidad de “cuidar lo adquirido”, lo que con el tiempo se tradujo en un aprendizaje colectivo muy arraigado en la base de trabajadores: el no desear que la experiencia de la huelga se repita. Esto no significa que la evocación sea negativa, por el contrario, sus recuerdos están cargados de intensas emociones y de un aprecio y una valoración positiva. Fue una vivencia fundante en términos políticos por el grado de incertidumbre al que se expusieron pero también porque los interpeló como partícipes activos. No solo por las sanciones económicas a las que se sometían si no asistían sino también por una “obligación

¹⁸⁸ En el transcurso de la huelga, la empresa aumentó su propuesta inicial a un incremento del 4.25% en el salario y del 0.7% en prestaciones.

¹⁸⁹ Al suspenderse los servicios de atención a clientes y soporte técnico durante estos seis días, la empresa desvió y transfirió sus llamadas a otros centros de contacto en el Distrito Federal y fuera de éste, lo que constituye una amenaza de pérdida de materia de trabajo.

¹⁹⁰ Como resultado, se logró llegar a un arreglo del 4.4% junto al compromiso de aumentar la calidad del servicio.

moral” con sus propios compañeros. Esto fue problemático sobre todo para quienes sostener la huelga implicaba no sólo dejar de percibir el salario sostén de la familia, sino también descuidar las labores de reproducción del hogar. Las tensiones surgieron porque no todos asumieron la responsabilidad del mismo modo, generando esto conflictos entre los mismos¹⁹¹. En algunos casos lograron resolverse y en otros trascendieron y quedaron como heridas que no han logrado subsanar aún. En cualquiera de los casos, la protesta fue una experiencia que los marcó en forma importante: la intensidad de vínculos que generó entre los propios trabajadores y con los dirigentes –no necesariamente armónicos, también de enfrentamiento-, tuvo consecuencias concretas en la relación de los operadores entre sí, con su trabajo, con el sindicato y con la empresa.

La consecuencia fundamental fue una reconfiguración a nivel de la conciencia y la práctica política: por un lado, les enseñó a revalorizar su trabajo y cuidar lo que han obtenido a través de la organización, y por otro, generó cierta desmovilización en la medida en que hoy se teme a una futura huelga y sus consecuencias. Aunque se considere que “sí valió la pena”, esta experiencia generó un desgaste que provocó cierto autodisciplinamiento en los operadores. Este efecto debe entenderse en un escenario más amplio, como es la situación particular que está atravesando el corporativo en el sector de telecomunicaciones, las constantes amenazas de pérdida de materia de trabajo por las políticas de subcontratación, y la precarización creciente del mercado laboral en el país. Todos estos elementos reforzaron las consecuencias disciplinantes de la huelga. A partir de ésta se reconfiguró un nuevo sentido de la lucha sindical y su vida como trabajadores. Así lo manifiesta un trabajador:

“La verdad es que la huelga fue buena, cuando la gente regresó a su trabajo veías que todos hacían su trabajo, todos hacían sus llamadas súper bien, no fue regresar y el relajo de nuevo, no, todos se concientizaron de su trabajo, yo creo que a estas alturas ya nadie se va a huelga, porque ya no tenemos ni la edad para otros trabajo y tenemos muchos muchas responsabilidades. Yo creo que si fue buena la huelga en muchos

¹⁹¹ Así lo manifiesta un trabajador: “hubo muchas broncas ahí, hasta compañeros llegaron a decirse de cosas, se cachetearon porque obviamente las mamás decían yo aquí a las 11 de la noche con mi bebé, y eso hubieras pensado antes de votar por tu huelguita” (Mario, Trabajador de Tecmarketing, Campaña Soporte Técnico, Entrevista realizada el 15 de mayo de 2012).

sentidos, ahora ya piensas tu voto, no te arriesgas” (Luis, Trabajador de Tecmarketing, Representante sindical, Entrevista realizada el 15 de Agosto de 2012).

b.2) La práctica sindical cotidiana

Si pensamos que el ámbito productivo es el lugar específico donde se ejerce la explotación (económica) y el control (político) sobre el trabajo, no es de extrañar que éste sea el ámbito privilegiado para la construcción de *lo sindical*. En este caso, la forma que esto asume ha sido clave en la configuración de la dinámica política más amplia: las instancias de representación en el piso de operación han permitido disputar a la empresa el control sobre la organización del trabajo, el modo en que se ejerce la actividad y sus condiciones laborales. Estas permiten visibilizar el conflicto, ejercer presión a la empresa, resistir a sus imposiciones y a la vez crear poder propio. Se trata de prácticas desde las bases que tienen efectos políticos, en el sentido en que los operadores problematizan su propia realidad laboral y actúan frente a la misma. Quienes son representantes son los propios trabajadores y esto construye un sentido de legitimidad que es fundamental para su politización.

Los delegados son la principal figura de la representación en la operación. Mantienen una relación directa con los trabajadores y son quienes tienen a su cargo la negociación con la empresa en los problemas que atañen a la relación obrero-patronal. Dentro de la estructura sindical, son la primera instancia a la que deben recurrir ante cualquier situación que se les presenta. El mismo Contrato Colectivo establece su función mediadora: cualquier asunto que quiera tratar la empresa con los operadores –a excepción de una instrucción de trabajo- debe hacerla a través de los delegados. Gestionan permisos de salida, cambios de horario y/o turnos, vacaciones, incapacidades, así como pueden solicitar a los supervisores que alguien deje por un momento dado sus labores, ya sea para revisión de calidad de sus llamadas o porque se lo requiere en alguna situación específica. Su relación con los trabajadores es muy cercana y de confianza, esto no quiere decir que exista necesariamente amistad ni que la relación sea buena en sí misma, sino que vive la operación cotidiana con mucha proximidad y está al tanto de todas las problemáticas que ocurren en los centros. Por esto mismo, este nivel de representación supone mayor complejidad que otras instancias: el delegado es “la cara visible” del sindicato para los trabajadores. Por ello, es entendible que la concepción

que tienen de la organización (y la legitimidad de las prácticas sindicales) dependa mucho de su accionar y de la eficacia con que resuelven sus problemáticas.

En el caso de las Comisiones Mixtas, estas son instancias de representación integradas tanto por la empresa como por el sindicato que están establecidas en el CCT y cuya labor es la gestión de diferentes problemáticas: Seguridad e Higiene, Calidad y Productividad y Capacitación¹⁹². También suponen un vínculo muy próximo con los operadores puesto que el objeto de su mediación remite a problemáticas muy concretas del desarrollo de la operación. El ejercicio de la bilateralidad no sólo ha permitido que los operadores tengan cierto control sobre estos aspectos y se defiendan frente a los abusos e imposiciones de la empresa, sino también ha implicado que éstos creen mecanismos efectivos para la gestión de estas problemáticas; es decir la creación de poder no solo es una reacción defensiva sino también implica creación de formas organizativas propias. En este caso, estas formas han seguido como ejemplo la experiencia en la casa matriz, no obstante, las condiciones ya mencionadas han generado un escenario diferente que hizo de éste un proceso “sui-generis”. La labor de los Comisionados no sólo es complicada por la presión hacia la empresa, sino también por la representación ante los trabajadores y el ejercicio de la intermediación. Además, su funcionamiento requiere la búsqueda de acuerdos entre las partes y las diferentes instancias de la lucha sindical, desde la base de trabajadores, a los delegados, los comisionados y los integrantes del Comité. La desarticulación puede generar concepciones negativas por parte de los operadores. Un representante lo plantea así:

“Al final de cuentas tiene su complejidad porque llegas a estar completamente en medio, porque ni vas a estar completamente dándole gusto a la empresa porque es imposible y desgraciadamente los chicos tampoco se van contentos con lo que se ha logrado” (Juan, Trabajador de Tecmarketing, Comisionado de Productividad y Calidad, Entrevista realizada el 15 de Agosto de 2012).

¹⁹² En el capítulo anterior de la tesis desarrollamos en extenso las características y funciones de cada una de estas Comisiones. Ahora solo analizamos las implicaciones políticas de su práctica.

Finalmente, la instancia con mayor capacidad de gestión es el Comité Ejecutivo Local. Aún cuando no requiera de un vínculo inmediato con lo que sucede en los centros, se necesita de un nivel de coordinación importante con los otros niveles de representación. Los cargos del Comité son elegidos en forma directa por los trabajadores, siendo operadores de base quienes asumen esta labor. Según lo planteado en el Estatuto, quienes integran el Comité son responsables a su vez de diferentes secretarías: Secretaría General (que es la instancia local de mayor jerarquía), Secretaría del Interior y Relaciones, de Trabajo y Ajustes, de Previsión Social y Equidad de Género, de Instrucción, Organización y Deportes, del Tesoro y Actas y Representantes del Comité Nacional de Vigilancia, y de la Comisión Nacional Autónoma de Honor y Justicia. Cada uno de ellos tiene obligaciones específicas que remiten a la gestión de la relación obrero-patronal en sentido amplio; es decir no solo en el piso de operación¹⁹³, sino también a nivel de la alta gerencia¹⁹⁴, y en vinculación con el Estado¹⁹⁵. Pero también la gestión de todos los aspectos relativos a la representación sindical: la coordinación de las diferentes instancias, el establecimiento de canales de comunicación y resolución de problemáticas internas asociadas a dicha labor, la vigilancia estricta del cumplimiento en los diferentes cargos y funciones, entre otras. Es decir, el Comité Ejecutivo Local es responsable de generar articulación entre los distintos niveles de autoridad sindical y de gestionar de manera amplia la conflictividad con la empresa.

En síntesis, la labor de representación en los centros es compleja por el rol de intermediación que supone. Se deben seguir los lineamientos bilateralmente establecidos para la resolución de problemas, al mismo tiempo que lidiar con las demandas de los trabajadores y las exigencias de las gerencias. Implica enfrentarse a esta conflictividad de intereses y tratar de canalizarla de un modo que sea favorable a los operadores y que al mismo tiempo conceda a

¹⁹³ Las gestiones que se llevan a cabo en el piso de operación son: control de la materia de trabajo, gestión conjunta ante la entrada de nuevas campañas, movimientos operativos por categorías, coordinación de centros, gestión de permutas de centros, turnos, horarios o permisos, organización de actividades culturales, deportivas y recreativas, coordinación de actividades con las diferentes comisiones, verificación y vigilancia del cumplimiento estricto de lo establecido en CCT, etc.

¹⁹⁴ En este caso, se participa en revisiones contractuales y salariales, se coordina migraciones a la empresa-matriz, se revisan áreas de oportunidad, y se resuelven problemas obrero-patronales que exceden a la operación.

¹⁹⁵ Como es el caso de las gestiones ante el IMSS o la caja de ahorro.

la empresa ciertos beneficios. Además, hay conflictos cotidianos que aún no han logrado ser objeto de negociación, como lo que atañe estrictamente a la interacción con el cliente-usuario del servicio, al control técnico implementado o a la forma en que está organizado el trabajo. Finalmente, es importante destacar cómo estas prácticas tienen amplia legitimidad en los operadores, aunque su participación no esté exenta de contradicciones.

c) Entre lo sindical y la política

Cuando iniciamos este apartado nos preguntábamos por las implicaciones políticas de la experiencia organizativa-sindical, es decir, la posibilidad de que este proceso haya permitido la conformación de un sujeto colectivo. La respuesta a este interrogante es compleja porque requiere problematizar cómo se da la relación entre *lo sindical* y *la política*, además de analizar el proceso subjetivo a través del cual *la política* se convierte en algo significativo para los trabajadores al punto de reconfigurar sus acciones y formas de conciencia. Aquí *lo sindical* se fue gestando desde el momento en que surgió un malestar y se conformó una voluntad colectiva. Aunque minoritaria, tuvo la fuerza suficiente para generar una ruptura y negación de las condiciones dadas y al mismo tiempo afirmar otra posibilidad organizativa que implicaba ensayar una experiencia inédita con el riesgo de poder fracasar en ella. Si bien en sus inicios la gran mayoría no participó del movimiento, con el tiempo fue adquiriendo una dinámica que transformó objetivamente la cotidianeidad laboral y extra-laboral de los operadores. Este proceso ha sido político por dos razones fundamentales: porque surge de la existencia de antagonismos en el seno productivo (lo que remite a un conflicto económico y político), pero también porque logró gestar una nueva institucionalidad que modificó radicalmente la dinámica laboral y generó cierta redistribución del poder dentro de los centros. Ha sido la vivencia de esta experiencia con todas sus contradicciones (y no la influencia política o ideológica de una minoría) la que ha permitido que problematicen su situación concreta y creen nuevas concepciones de su trabajo, su relación entre compañeros, con la empresa y con el sindicato.

Se ha dado un proceso de institucionalización de la acción política, que sin embargo no ha llevado necesariamente a la burocratización. Retomando a Sánchez Vázquez (2013), las praxis fundantes de esta experiencia han sido creadoras no sólo por su carácter imprevisible,

sino también porque han implicado procesos reflexivos. Es decir, los trabajadores han logrado adquirir un grado de reflexividad y conciencia de su práctica que no ha permitido que la estructura organizativa sea un fin en sí mismo. Éstas son herramientas para el logro de los fines deseados (reivindicaciones de tipo económico pero también político en el sentido de capacidad de decisión en la operación), y sólo en tanto instrumentos que resuelven problemáticas concretas son legítimas para los operadores. Tanto a nivel de la dirigencia como de las bases existe una *conciencia práctica* en el sentido de capacidad reflexiva sobre su propia actividad, la acción sindical y sus objetivos¹⁹⁶. Así como una *conciencia de su praxis*, esto es capacidad reflexiva y autocrítica sobre el modo en que ésta práctica se realiza, tanto a nivel individual y colectiva, como es la que surge de la experiencia de la huelga. Este tipo de reflexión es eminentemente política en el sentido amplio del término.

Sin embargo, este nivel de conciencia política no ha significado necesariamente mayor radicalización. La sindicalización ha generado una certidumbre que se manifiesta no sólo objetivamente sino también a nivel de la conciencia y las formas de dar sentido a sus acciones. La estabilidad se convierte así en un valor pero también en un condicionante objetivo que permea otros modos de razonamiento y sentir, y que finalmente incide en el apaciguamiento de sus prácticas políticas. Si en un primer momento los trabajadores estaban decididos a “exigir hasta las últimas consecuencias” a la empresa, con el tiempo los compromisos adquiridos generaron otro tipo de prácticas que han buscado preservar y mantener lo adquirido. Esto no significa necesariamente una disminución de su capacidad de ejercer presión política; puede entenderse también como un cambio en sus estrategias como resultado de una mayor concientización y de la visibilización de otras alternativas que no suponen tanta exposición.

El balance de estos 15 años es que la acción se institucionaliza adoptando los mecanismos formalmente establecidos para la negociación colectiva dentro y fuera de los centros. Lo que ha primado ha sido la búsqueda de acuerdos que permitan llevar a cabo un pacto efectivo con la empresa sin permitir retroceso alguno en las conquistas obtenidas y adecuándose al mismo

¹⁹⁶Por su propia experiencia conocen la intencionalidad de las prácticas sindicales, independientemente de que participen activamente en ellas o no, tienen conocimiento de sus fines.

tiempo al contexto económico y político. Esto no necesariamente ha sido aceptado por todos los trabajadores, sin embargo el sentido común predominante reconoce que hay condicionamientos estructurales que no les permiten “ir más allá” en sus reivindicaciones. Esta paradoja es expresión de las limitaciones intrínsecas a la acción sindical y su imposibilidad de ir “más allá” de lo que habilita la relación capital-trabajo en situaciones concretas dadas. Sin embargo esto no significa que la representación sindical no haya afectado la estructura de poder interna; por el contrario, ha generado una redistribución que da cierto control a los operadores y que como tal tiene efectos políticos.

d) Identidades Colectivas

El proceso analizado ha implicado reconfiguraciones de la propia subjetividad, a nivel de los individuos pero también como voluntades colectivas. La experiencia organizativa ha implicado la construcción no sólo de demandas y reivindicaciones sindicales, sino también la generación y el desarrollo de una conciencia y práctica política. Como ya se planteó, la toma de conciencia no es un proceso homogéneo ni lineal, sino resultado de las prácticas y sus contradicciones. Éstas han generado que modifiquen su valoración del trabajo, de sí mismos, pero también de la empresa y la organización sindical, provocando procesos de reconfiguración subjetiva a nivel identitario que a su vez han tenido influencia en la acción colectiva.

Para muchos el Call Centers ha sido su primer empleo. Esto explica que en un primer momento¹⁹⁷, la actividad haya sido asumida con amplia disposición, no por la expectativa de crecer en la empresa (ésta no existía) ni por los ingresos que obtenían (el salario era muy bajo) pero sí por el aprendizaje adquirido y los vínculos entre compañeros. Sin embargo, la sindicalización produjo cambios importantes en los esquemas de significación del trabajo. Si antes predominaba un sentimiento de incertidumbre ligado a un razonamiento práctico de transitoriedad, la estabilidad activó significaciones y prácticas contradictorias entre sí. El deseo de preservación del empleo ahora se explica no sólo por las transformaciones que se dieron, sino también por la transición etaria y el cambio generacional vivido. Ello cambió la actitud hacia el trabajo, si antes lo tomaban con más relajo, ahora es asumido con mayor

¹⁹⁷Nos referimos al período 1998-1999 que es cuando entra la mayoría de trabajadores hoy activos.

responsabilidad, en parte por los compromisos adquiridos, pero también por la concepción de que ya no son “*los chavos de antes*”. Así lo manifiesta uno de ellos:

“Hoy en día la mayoría de los que estamos en este Call Centers ya tenemos esa madurez de que no es un trabajo de paso, ya no es un trabajo en el cual tu digas hújole nomás vengo un año en lo que acabo la escuela y me voy, ya la mayoría o si no es que todos vivimos de ese trabajo, comemos de ese trabajo y tratamos de cuidarlo, que la relación sea lo más honesta posible, lo más sencilla” (Arturo, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 25 de Mayo de 2012).

“Tratamos de cuidarlo” ha sido una de las frases más escuchadas a lo largo de las entrevistas. La estabilidad es lo que ahora dota de sentido al empleo. También valoran el ingreso que perciben, las prestaciones que han adquirido, así como los cambios que se han dado en la actividad por la bilateralidad adquirida. Esta certidumbre ha repercutido también en otros ámbitos de la vida como son la familia, la escuela y el tiempo libre: han podido terminar sus estudios, proyectarse con sus familias, y en muchos de los casos adquirir vivienda y coche propios a través de las prestaciones adquiridas. Esto ha generado una independencia económica que en otros empleos no pueden adquirir, al mismo tiempo que los va “atando” al puesto. Aún cuando no les satisfaga por completo, sería arriesgado dejar todo lo que han adquirido:

“Pasaron los años y cambiaron las prioridades o te hiciste de responsabilidades, escuela, hijos, casa, muchas cosas” (Alina, Trabajadora de Tecmarketing, Campaña Ventas, Entrevista realizada el 18 de Febrero de 2012).

“Antes éramos más jóvenes, decíamos si quiero días libres porque quiero ir a fiestas. Ahora como muchas personas se han formado muchas familias no es tan sencillo que digas sí que me suspendan o que me quiten tanto dinero, si se trata de cuidar un poco más el trabajo, el dinero y también por las condiciones, los que han tenido la oportunidad de salirse y buscar otra cosa se han enfrentado si con la explotación porque aquí no nos explotan, si se han enfrentado que por poco dinero tengan que trabajar muchas horas tengan un bajo salario y realmente si tengan un control muy estricto por

eso esta empresa es bonita porque si te vigila pero no te tiene bajo el yugo del trabajo”(Irene, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 10 de abril de 2012).

La mayoría también comparten una imagen positiva de la empresa. Existe un sentimiento de gratitud con la misma por sentirse valorados y considerar que otorga concesiones que en otros empleos no dan, como es la tolerancia a los retardos, la posibilidad de pedir pases de salida, de tener cierto control sobre su tiempo, así como momentos de relajo entre compañeros. Además, los motiva con incentivos económicos y actividades recreativas y deportivas extra-laborales que les permiten convivir con sus compañeros y sus familias (como es el campeonato deportivo que se organiza todos los años en conjunto con el sindicato, los festejos de día de muertos en los centros, las fiestas de fin de año, las posadas, proyecciones de películas los días sábados, entre algunas de ellas). Ello es resultado de la fuerza que el sindicato ha tenido para lograr que actúe a favor de los trabajadores en situaciones dadas. Sin embargo, que la empresa cumpla con lo pactado y esté abierta al diálogo y la negociación es valorado en forma positiva por muchos de ellos. El siguiente testimonio expresa el apego que algunos sienten:

“Si, sabes a esta empresa le tengo mucho cariño, mucho cariño realmente me he sentido muy feliz en esta empresa (...) si nos valora, nos tienen cuidados, checados, mientras hagamos nuestro trabajo la empresa no te está fastidiando, no te empieza a decir, no tiene abusos, mientras cada quien cumpla. Por eso te digo que soy muy feliz aquí” (Irene, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 10 de Abril de 2012).

Sin embargo, hay prácticas que les generan tensiones. El hecho de ser intermediarios y no contar siempre con las herramientas necesarias para la resolución de los problemas genera sentimientos de frustración y coraje. Tener que “dar la cara” por algo que no les compete provoca estrés y rechazo hacia la actividad. El modo en que esto generalmente se manifiesta es a través del enojo y la confrontación directa con los clientes-usuarios del servicio. Se trata de una mutación del escenario del conflicto que tiene su origen en la forma en que está

organizado el trabajo dentro de la propia lógica de subcontratación. Esto genera significaciones negativas en torno a la actividad que por el momento no han logrado ser objeto de negociación con la empresa.

“Me he dado cuenta que ahí desgaste mi vista, mi oído y mi stress, acaba con mis nervios porque aunque tu manejes el no involucrarte en las llamadas se te va cargando hasta que explotas y te vacías y otra vez. Y yo siento que desde entonces ya no puedo, si me estresa cuando son puros problemas porque no tengo necesidad de aguantar a alguien que me está mentando la madre o diciendo puras groserías, por algo que sabe que yo no puedo resolver, mi trabajo es dar la cara, si yo estoy ahí para ayudar o tratar de resolver, pero en mis manos no está” (Héctor, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 15 de Mayo de 2012).

Es decir, si bien con la sindicalización se dieron cambios que han trastocado los sentidos previos, no quiere decir que la actividad que realizan les resulte más atractiva que antes. Lo que ha cambiado es la concepción que éstos tienen de su empleo por los beneficios económicos que han adquirido (el salario, las prestaciones y la garantía de estabilidad), pero no necesariamente porque la actividad les genere mayor satisfacción. Los códigos de significación se contradicen. Por un lado, hay un sentimiento de estancamiento por no contar con expectativas de profesionalización y crecimiento en la empresa (sobre todo, los operadores que tienen la categoría más alta del escalafón). En algunos casos, ello se aminora cuando permanecen en la empresa y al mismo tiempo cuentan con otro empleo de medio tiempo acorde a sus expectativas profesionales. No obstante, en general el hecho de realizar durante tanto tiempo la misma actividad sin perspectivas de crecimiento genera una frustración que, si bien es canalizada a través de resistencias individuales o colectivas en los centros, no ha logrado aún ser objeto de discusión con la empresa. Es decir, en el ámbito formal de la negociación colectiva no se ha podido aún revertir la individualización de la propia actividad, aunque sí se han reglamentado los tiempos de conexión y desconexión, lo que ha sido fundamental para reducir los niveles de estrés y agotamiento. Esto fastidia y hace que muchos trabajadores pasen un buen tiempo especulando con la posibilidad de buscar otro empleo, pero finalmente no abandonan este porque no encuentran nada mejor, o en caso

contrario se arrepienten porque las condiciones en otros lugares son aún peores, incluso para aquellos que cuentan con una carrera universitaria.

“Es un trabajo bueno pero es así como vicioso porque no te deja aspirar a más, porque ahorita como están las cosas está bien pagado y bien o mal vives, pero no te deja pensar a más arriba porque cuando tu sales a buscar te desilusionas de que te piden las perlas de la virgen o esto otro y si lo encontraste te van a pagar mucho menos de lo que ganabas aquí y aquí trabajabas más cómodamente y no tan estresado”(Luis, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 15 de Mayo de 2012).

Estas contradicciones son significativas en tanto expresan las tensiones que se dan cuando se adquiere estabilidad y certidumbre en un empleo que no sólo era inesperado y temporal, sino que tampoco era la proyección deseada. Lo que se combina aquí es un sentimiento de insatisfacción con un código moral de responsabilidad (con el trabajo y sus familias), y con formas de razonamiento de tipo instrumental, en el sentido en que la permanencia se explica fundamentalmente por los beneficios económicos que se han adquirido. No obstante, que sea lo primordial no significa que sea la única razón por la cual quedarse: la posibilidad que este empleo les da de realizar otro tipo de actividades, y los vínculos y amistades adquiridas también influyen. Ese apego se refleja en las palabras de una trabajadora:

“Yo valoro mucho a la gente que está conmigo porque es como tu familia, porque la ves 8 horas diarias, la ves si llega triste, si está contenta, te cuenta sus cosas importantes, los mismos jefes te dicen, los veo más que a mi propia familia, es gente que conozco hace muchos años y sé que es gente que va a ser mi amigo toda la vida” (Irene, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 10 de abril de 2012).

En síntesis, el trabajo despierta identificaciones diversas. Mientras algunos aspectos les son de agrado, hay otros cuya valoración está atravesada por cierta frustración. Ahora bien, la construcción identitaria no se reduce a la identificación con la actividad, la empresa o el sindicato. Conlleva un proceso de abstracción en el que éstas se articulan dando un sentido

de pertenencia colectivo que les otorga identidad como *clase*: un “nosotros trabajadores” frente a la empresa. En un primer momento, éste tuvo un carácter defensivo, pero con el tiempo ha implicado una autoafirmación frente a la misma y frente a otros colectivos de trabajadores. Encontramos que lo que da sentido de pertenencia no ha sido en sí mismo su oficio o actividad –el ser telefonistas-, sino la estabilidad que han adquirido producto de la organización sindical. Así, el proceso identitario no surge solo como reflejo de un condicionamiento estructural, sino como resultado de la voluntad colectiva que hizo posible la organización y las consecuencias que este proceso ha tenido para los operadores. El contar con un empleo estable los sitúa en un lugar de status frente a otros trabajadores, al mismo tiempo que ha tenido fuertes repercusiones en otros ámbitos de la vida.

Como condicionante objetivo, la estabilidad surge de un momento a otro –en febrero de 1999 cuando es pactada en el CCT-, sin embargo, su cristalización como código de significación ha sido resultado de la propia experiencia sindical a lo largo del tiempo, la cual no ha seguido un curso uniforme ni lineal. Más bien, han sido las rupturas en este proceso (la huelga fundamentalmente) las que han reforzado su papel como código central en la construcción identitaria. Pero como toda configuración, ésta se nutre de códigos diversos que entran en tensión o contradicción entre sí, como lo es en este caso la insatisfacción que sienten por no poder crecer en la empresa y en cierta medida ver frustradas sus expectativas de profesionalización. Insatisfacción que se manifiesta no sólo a nivel de los sentimientos (en un disgusto con la actividad) sino también en las propias cogniciones (el saber que están siendo desaprovechados el cúmulo de conocimientos adquiridos en la universidad). Pero esta insatisfacción convive con un razonamiento cotidiano de ‘aceptación’ que surge del conocimiento de la situación del mercado de trabajo: ‘afuera está peor’ aún cuando tengan estudios de licenciatura. Es decir, la cognición de la situación estructural prevalece frente al sentimiento que les provoca la actividad, reforzando esto su permanencia en el empleo. Ello también convive con un código de confianza en sus representantes que genera una valoración positiva de la organización sindical, aunque en forma simultánea con cierta desconfianza hacia algunos compañeros que reproducen vicios aprovechando su condición de sindicalizados. En ambos casos, la confianza y desconfianza se sustentan en un razonamiento práctico de carácter fáctico: en la práctica cotidiana –actual, pero también la acumulada a lo

largo del tiempo- se demuestra quién trabaja y quién no lo hace. Esta división entre quienes sí laboran y los que no, refuerza identificaciones entre los operadores al mismo tiempo que genera un distanciamiento entre los mismos que no logra sin embargo generar rupturas significativas. Además, la estabilidad como sentido de pertenencia –pero también ciertos condicionamientos objetivos como son los requisitos de ingreso a la empresa- conlleva la creación de un sentido colectivo desde el que se construye cierto ‘status’ frente a otros trabajadores de Call Centers. Mientras en otras empresas el perfil es el de ‘chavos’ que no cuentan con estudios universitarios y que no tienen ningún tipo de certidumbre acerca de su futuro laboral, aquí la mayoría son estudiantes universitarios y/o profesionistas que aún cuando no sientan satisfacción plena con la actividad que realizan, cuentan con una seguridad que les da la posibilidad de proyectarse en otros ámbitos de la vida. Esto genera una diferenciación notable –objetiva pero también subjetiva- con los demás trabajadores del mismo sector. Por otro lado, este sentido de pertenencia no supone confrontación directa con la empresa: la estabilidad ha fortalecido una actitud conciliadora con la misma que se refleja en la internalización de una cultura productivista. Si en un primer momento los trabajadores construyeron identificaciones entre sí en base a su oposición con la empresa, con el tiempo éstos fueron resignificando su propia situación sufriendo esta valoración subjetiva una reconfiguración que se manifiesta no sólo en el discurso sino en sus prácticas: el deseo de preservación del empleo promueve una actitud concertadora que se sustenta a su vez en un criterio “realista” en el contexto económico más amplio.

En síntesis, la estabilidad como estructura con significados subjetivos provocó transformaciones no sólo en las identidades construidas sino también en las prácticas políticas. Como mencionamos anteriormente, la acción sindical ha implicado un proceso de institucionalización de la política que si bien ha sido un freno al surgimiento de acciones más radicales, ha logrado que los operadores construyan una fuerza colectiva con poder frente a la empresa. En esta fuerza –y en la invención de mecanismos de gobierno propio¹⁹⁸- reside la potencia de su acción política: es en este proceso donde han tenido que crear un modo

¹⁹⁸ Cuando mencionamos “mecanismos de gobierno” lo hacemos a nivel micro, haciendo referencia a la capacidad de administrar y gestionar sus propias problemáticas. Que sea “propio” no quiere decir que sea “autónomo”, sino más bien queremos decir que es “específico” al caso concreto: “es su modo, son sus formas”, aunque éstas pueden haberse construido en forma análoga a la empresa matriz, son diferentes.

particular de hacer frente a la empresa que los ha obligado a reconocer su posición como trabajadores y desde ahí afirmarse como tales. Existe politización en el sentido en que ha implicado un proceso práctico-reflexivo en el que los trabajadores se han visibilizado a sí mismos¹⁹⁹ como parte de una disputa que es política. Sin embargo, la institucionalización como tal ha tenido efectos contradictorios: por un lado ha sido una mediación necesaria del conflicto que ha generado mayor visibilización del mismo y reconocimiento y legitimidad de los actores involucrados, y por otro, ha permitido la generación de una conciencia política con límites propios. Es decir, ha sido la propia conciencia construida –en un contexto estructural dado- la que ha constituido un freno a la radicalización de la acción.

¹⁹⁹ En el sentido de problematizar su propia situación y adquirir conciencia de ello.

Conclusiones

En este apartado presentamos reflexiones de carácter teórico como resultado de la investigación empírica realizada. Como se planteó a lo largo del presente documento, el objetivo fue reconstruir las acciones colectivas, procesos organizativos y construcciones identitarias de los operadores de Call Centers de la Ciudad de México a partir del estudio de dos casos concretos. Este objeto se sitúa en una problemática empírica y teórica relevante dentro del campo de los Estudios Laborales: la preocupación por la posibilidad de constitución de sujetos colectivos en empleos denominados *no clásicos*, donde la presencia de diferentes actores (en este caso, empresas-clientes y clientes-usuarios) complejiza la actividad laboral e influye en los significados construidos en torno a la misma, así como en la decisión a la acción y organización colectiva. Como desafío nos propusimos indagar el modo específico en que se configura el trabajo en Call Centers, su papel en la estructuración de la vida cotidiana de los operadores y la conformación de los mismos como fuerzas políticas. No partimos de hipótesis a verificar, sino de la reconstrucción de estructuras, subjetividades y acciones en diferentes ámbitos y niveles de realidad. Su articulación fue la que permitió desentrañar los aspectos que en cada caso explican la acción colectiva, organización sindical y construcción identitaria.

No presentamos conclusiones definitivas sino abiertas a ser problematizadas en otros contextos y situaciones. El objetivo de los estudios de casos fue captar la complejidad de cada uno de ellos en sus múltiples determinaciones analizando sus especificidades de un modo que solo el acercamiento profundo al caso permite hacerlo. Fue a partir de la reconstrucción concreta del problema que nos propusimos abstraer relaciones conceptuales objetivamente válidas más allá de los mismos. En ese sentido, las reflexiones que aquí se presentan se basan en los casos estudiados pero pretenden trascenderlos. Es decir, el objetivo es proponer conceptualizaciones a partir de los hallazgos empíricos y retomando los debates que dieron inicio a esta investigación. Organizamos este apartado en dos bloques: el primero trata sobre la configuración del trabajo en Call Centers (a nivel micro, meso y macro), y el segundo refiere a la constitución de sujetos políticos en dicho contexto laboral.

1. Configuración del Trabajo en Call Centers

Para acercarnos al trabajo, en esta investigación retomamos los conceptos de construcción social de la ocupación, regulación y control del proceso de trabajo. Además analizamos las estrategias laborales y sindicales, la organización de la actividad, la calificación, la tecnología y la cultura de producción del servicio. El estudio lo hicimos a partir de análisis de dos empresas de Call Centers de la Ciudad de México con diferencias significativas por el papel que en cada una de ellas tiene la organización sindical y la capacidad que ésta ha tenido de transformar el modo en que se regula y controla el trabajo. Mientras en una de las empresas estudiadas (*Atento*), la incipiente organización de los trabajadores no ha podido aún revertir el carácter unilateral de la regulación y el control gerencial, en la otra (*Tecmarketing*) se dio un movimiento sindical exitoso que ha logrado cierta redistribución del poder dentro del proceso productivo. El primero representa la tendencia generalizada en el sector de Call Centers en el país (en términos de relaciones laborales y condiciones de trabajo), mientras que el segundo constituye una excepción notoria como resultado de la dinámica sindical adoptada. Ambos se dan en el contexto de una estrategia global de subcontratación que imprime características propias al modo en que se construye la ocupación, la regulación y el control, a nivel macro, meso y micro. La presencia o ausencia de organización sindical real es lo que define el carácter arbitrario o dialoguista de cada configuración, el tipo de control ejercido y las condiciones en las que se realiza la actividad. Ahora bien, a pesar de sus diferencias, en ambos casos se comparten aspectos comunes propios de la producción del servicio que los trascienden. El primer punto a destacar es que se trata de una configuración de servicios modernos con rasgos diferentes a la manufactura, aunque siguen preservando algunos de sus elementos. Como vimos, las principales divergencias refieren no tanto al carácter de la regulación o el mercado de trabajo (aunque la particularidad que adquiere la subcontratación en este tipo de servicios le da una impronta propia a estos aspectos), sino fundamentalmente al carácter de la actividad, el proceso de trabajo, la calificación y el control de la ocupación. Esto se debe principalmente a la presencia (virtual) del cliente-usuario del servicio, la cual provoca un escenario completamente distinto. Sin ella, la producción de información no puede darse: el componente interactivo se encuentra en el centro de la creación de valor. Además de regular y controlar la actividad (por medio de la presión que ejercen a los operadores y a las empresas-clientes), los clientes-usuarios también inciden en

el modo en que se construye la ocupación. Las competencias que se les exigen a los operadores para acceder y permanecer en el puesto se definen en función de la relación con los clientes, y la capacidad de los primeros para gestionar en forma amable (aunque estandarizada) las necesidades de los usuarios. En ese sentido, la máxima de satisfacción al cliente se convierte en un criterio con implicaciones concretas en la actividad (independientemente de si esto se logra o no, sí tiene efectos en la operación). Además, las empresas-clientes ejercen presión regulando la actividad y reforzando el control gerencial. En síntesis, la presencia (física o virtual) de ambos, y el tipo de actividad y objeto producido (simbólico-cognitivo) genera diferencias fundamentales con la manufactura, aún cuando se mantengan algunos de los elementos que caracterizaban al taylorismo clásico. Es decir, hay aspectos de la organización del trabajo que permiten afirmar su continuidad, aunque con particularidades propias de esta nueva configuración: lo que se somete a estandarización no son tiempos y movimientos sino la interacción con el cliente-usuario, lo que implica también una taylorización de la actividad que realiza el cliente. Ahora bien, el carácter simbólico e inmaterial genera ciertas limitaciones a dicha estandarización (la imposibilidad de normar por completo el lenguaje), al mismo tiempo que se dan transgresiones por parte de los actores. En ese sentido, al igual que sucedía en la manufactura, la existencia de rasgos tayloristas en la organización del trabajo no significa control absoluto ni tampoco anulación de las resistencias. La diferencia es que en este caso, éstas pueden provenir también de los clientes-usuarios del servicio, quienes no solo tienen capacidad para presionar a los operadores sino también para transgredir las normas estandarizadas y poner cierto límite a la taylorización (como vimos, esto sucede con mayor éxito en Tecmarketing, donde la estandarización se relativiza en pos de una mayor calidad). Como se analizó, esto ha traído consecuencias no sólo en el desarrollo de la actividad, sino también a nivel identitario y político. En lo siguiente tratamos estos puntos reconstruyendo ambos casos analizados y proponiendo conceptualizaciones generales para el sector.

a) **Configuración taylorista simbólica-cognitiva de control férreo y coercitivo (Atento)**

Como se analizó en los capítulos cuarto y quinto del presente documento, la primera empresa estudiada en esta investigación refleja la tendencia generalizada en el sector de Call Centers en el país: amplia flexibilidad y rotación, bajos salarios, y fuerte unilateralidad empresarial. La subcontratación constituye la base de la configuración sociotécnica, caracterizándose por ser un tipo de intermediación que amplía el control ejercido a través de la diversificación de actores. El objetivo no sólo es deslocalizar la producción del servicio flexibilizando el uso de la fuerza de trabajo, sino también extender el control sobre la actividad: éste recae no solo en la gerencia del Call Centers sino también en las empresas-clientes que subcontratan el servicio y en los clientes-usuarios que exigen se cumpla el imperativo de satisfacción a sus necesidades. A diferencia de otras formas en las que se delega la totalidad del proceso productivo (de una actividad específica), aquí la empresa-cliente sigue teniendo un papel fundamental tanto en la regulación como en el control de la producción. Ejemplo de ello es cómo éstas presionan a la gerencia de los Call Centers a adoptar políticas flexibilizadoras respecto al uso de la fuerza de trabajo (el criterio de contratación se da en función de la temporalidad del contrato con la empresa-cliente), al mismo tiempo que intensifican la vigilancia en la operación. Su invisibilización como empleadora no impide que en la práctica los trabajadores reconozcan su poder de mando en aspectos claves de la operación (sobre todo en lo que atañe a la relación con el cliente-usuario) y la limitada capacidad de decisión del Call Center. Por ello es que la subcontratación constituye una estrategia deliberada para la ampliación del ejercicio del control y la evasión de responsabilidades laborales por parte de las empresas. Como ya lo ha analizado Hernández (2012) en su estudio sobre las estrategias de subcontratación internacional, la flexibilidad y el control se amplían a lo largo de toda la cadena productiva. En ese sentido, resulta pertinente adoptar el concepto ampliado de empresa propuesto por la autora, quien la define como *“una configuración estratégica de control en continuo proceso de cambio, que combina lo local y lo global”* (Hernández, 2012: 232). En nuestro caso esta articulación refuerza el poder de las empresas-clientes, limitando la capacidad de decisión de los Call Centers (y por ende, de los operadores), lo que finalmente repercute en una merma en la calidad del servicio ofrecido a los clientes-usuarios. Los trabajadores son el último eslabón (quienes “dan la cara” poniendo la voz) de una cadena productiva en la que el Call Centers constituye un filtro receptor de la necesidad del usuario (en torno al servicio ofrecido por la empresa-cliente) aunque no siempre con capacidad de

resolución de las problemáticas planteadas por la propia naturaleza de la operación y tercerización del servicio. Es decir, la intervención de las empresas en la regulación y el control no se corresponde necesariamente con una transferencia de herramientas al Call Centers para una gestión integral del servicio ofrecido. No obstante, esto no necesariamente resta importancia en términos de generación de valor: aunque ocupen un lugar de mera intermediación dentro del encadenamiento productivo del que son parte, son quienes simbólicamente “representan” a la empresa frente a los clientes y como tal agregan un valor (de carácter simbólico) no desdeñable al servicio producido. El discurso de máxima satisfacción al cliente también es parte de lo que se consume, aunque no tenga pleno cumplimiento en la práctica. Esta contradicción (manifestada en diferentes niveles y modos) remite a una disputa entre la búsqueda de personalización y el imperativo de reducción de costos. Lo que predomina es un *modelo de subcontratación en masa de personalización estandarizada y control ampliado* con consecuencias negativas en la calidad del servicio ofrecido. En síntesis, a nivel local los clientes-usuarios ejercen control sobre la operación (en ocasiones apelando al mando simbólico que les otorga la empresa en su discurso), no obstante éste queda subsumido en una estrategia de vigilancia más amplia ejercida por la empresa-cliente. En ese sentido, el concepto ampliado de empresa (Hernández, 2012) nos sirve para poder diferenciar los diferentes niveles de ejercicio del control, y su repercusión en los trabajadores.

Esta tensión que se encuentra en la base de la configuración sociotécnica se expresa también en el modo en que se construye la ocupación. Como se definió a lo largo de este documento, la precariedad del mercado de trabajo genera una alta inestabilidad de la mano de obra, siendo notoria la diferencia entre los índices de rotación de los Call Centers internos a las empresas y los subcontratados. En éstos últimos, la fluctuación constante de la fuerza de trabajo no permite una profesionalización de la misma. Su alto grado de sustitución es indicio no sólo de las escasas posibilidades de crecimiento profesional (a pesar de lo planteado discursivamente por las empresas) y la falta de expectativas en torno a la ocupación (por parte de los diferentes actores), sino también de la descalificación del puesto. Los operadores son altamente intercambiables entre sí sin ser esto un obstáculo para la producción del servicio: las empresas lo resuelven a través de la rutinización del proceso (*personalización*

estandarizada) y la continua disponibilidad de fuerza de trabajo. Dicha inestabilidad tampoco resulta del todo conflictiva para los operadores: el perfil juvenil de la mayoría de ellos (y la ausencia de empleos estables en sus trayectorias previas) refuerza la naturalización de la condición transitoria del mismo. Si en algún momento hubo alguna expectativa de crecimiento, con el tiempo ésta se desvanece: los trabajadores saben que son prescindibles. Independientemente del tiempo de permanencia en la misma empresa o en otra del sector, la precariedad es continua y constante. No obstante, ésta se compensa con los afectos y amistades construidas, siendo ello uno de los motivos fundamentales por los cuales se subsiste en el mismo a pesar de la inconformidad. Además, la particularidad del mercado de trabajo refuerza la obediencia a los mecanismos de control analizados: la incertidumbre a la que están expuestos (y la situación estructural del empleo en el país) fomenta la aceptación pasiva de la actividad, aunque no sin transgresiones. Se trata de una *precariedad coercitiva y disciplinante*.

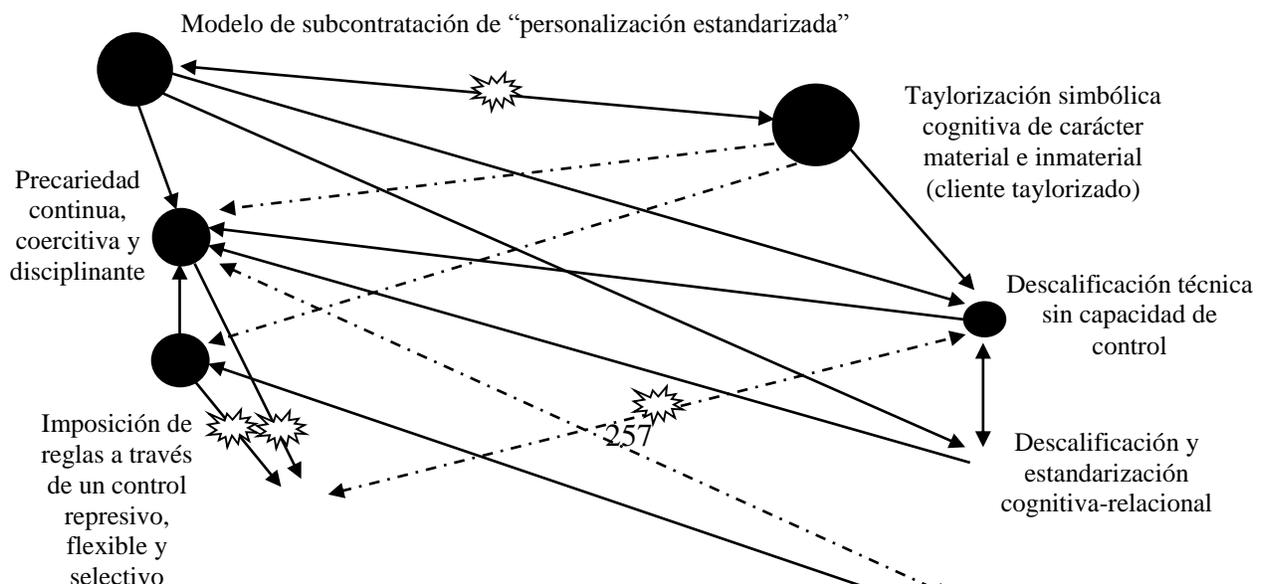
A su vez, la unilateralidad y discrecionalidad con la que son impuestas las reglas (tanto por parte de las empresas-clientes como del Call Centers) provoca su acatamiento sin legitimidad alguna. Ello es una respuesta al *ejercicio represivo del control* pero no supone estrictamente dominación (el mandato no se considera válido ni se ve como autoridad a quien dicta la orden). El carácter informal de las reglas también habilita cierta flexibilidad y negociación discrecional de las mismas. Es decir, la coerción no se ejerce en forma homogénea sino *arbitraria y selectiva* dependiendo el tipo de relación personal entre los actores, y no por meritocracia. Como resultado, el amiguismo (como un tipo de favoritismo) es uno de los mecanismos principales que se ponen en juego para el logro de obediencia. No todos participan de este arreglo, no obstante cumple su función: torna menos visible el carácter represivo del orden laboral. Por otro lado, la organización parcelada e individualizada del trabajo refuerza el control. La aplicación estandarizada y simple de la tecnología produce una *descalificación técnica con pérdida de autonomía* por parte de los operadores. Además, el carácter de la actividad (simbólica-cognitiva) y la rutinización de las habilidades requeridas anula toda creatividad provocando una *estandarización cognitiva-relacional* que genera aún mayor descalificación y limita la capacidad de los operadores de intervenir libremente en la conversación. Para definir esta forma específica de organización retomamos el concepto de

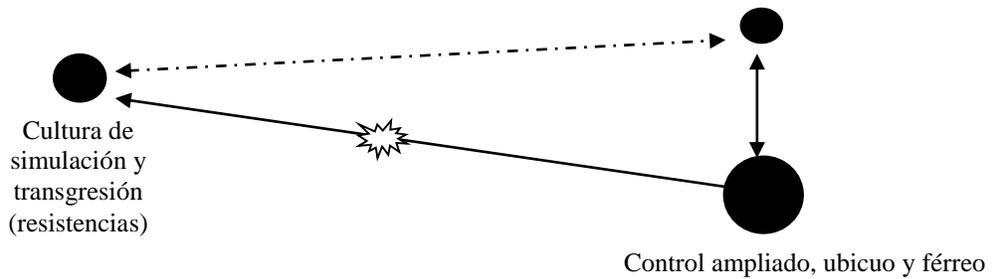
taylorismo aunque ahora *de carácter simbólico-cognitivo*, donde lo que está sometido a control y estandarización no es el movimiento corporal ni mecánico sino las habilidades cognitivas y relacionales, tanto del operador como del cliente-usuario. En ese sentido, el carácter interactivo produce también una *taylorización del cliente-usuario*: éste debe restringirse a las opciones fijadas de antemano tanto por el software (tecnología blanda) como por el script del operador. Ahora bien, por más estandarización que exista, la inmaterialidad del proceso y la incertidumbre de la relación restringen en cierta forma la producción y reproducción idéntica de la información creada. En este aspecto es donde la *producción en masa de estandarización personalizada* mencionada encuentra cierto límite: las respuestas del cliente pueden ser impredecibles. En síntesis, se trata de un escenario diferente a la manufactura por la propia imprevisibilidad a la que está sujeta la producción del servicio; obstaculizando ello en cierto modo la monopolización del conocimiento por parte de las gerencias. Aunque aquí también existe separación entre concepción y ejecución, la inmaterialidad del proceso y el carácter simbólico del mismo (lo que conlleva interpretación tanto por parte de los operadores como clientes) complejiza la mediación entre una y otra. Por más rígida que sea la estandarización, el pensamiento y el lenguaje siempre tienen potencialidad de desbordar los guiones diseñados por la gerencia. Ello expresa otra contradicción entre los elementos mencionados. Además, se profundiza la vigilancia del taylorismo clásico, porque se amplían los actores que lo ejecutan, los objetos sobre los cuales se ejercen y los mecanismos a través de los cuales se pone en práctica (algunos más explícitos y otros más sutiles). Consiste en un *control ubicuo y férreo* con diferentes grados de coerción y consenso: desde el monitoreo estricto de tiempos de conexión, la imposición unilateral (y en forma represiva) de reglas ilegítimas, hasta la negociación de las mismas (de un modo flexible y selectivo) por medio del favoritismo y el intercambio de favores mutuos entre operadores y supervisores. No obstante, así como la estandarización tiene sus limitaciones, la pretensión de ubicuidad del control tampoco puede llevarse a cabo en forma cabal: cotidianamente surgen resistencias que evidencian su carácter gelatinoso. Como vimos, las insumisiones son variadas y con diferente grado de difusión e institucionalización. Por un lado, la aceptación pasiva de las reglas se combina con desobediencias por parte de los trabajadores (individuales y/o colectivas) que pueden adoptar un carácter abierto y explícito o ser clandestinas o no reconocibles para la gerencia. Éstas a su vez pueden cristalizar en

distintos grados de institucionalidad, dependiendo su periodicidad, el tipo de coordinación requerida, el nivel de conciencia adquirida y el alcance de sus efectos. Por otro lado, los clientes-usuarios también pueden romper (conscientemente o no, por desconocimiento de la dinámica interactiva o confrontación con la misma), la estandarización y los dispositivos de control fijados. Lo mismo sucede con la tecnología, cuyas fallas accidentales (o voluntarias como resultado del manejo humano) pueden poner en jaque la vigilancia efectuada. En definitiva, existe una *cultura de simulación* que combina el acatamiento de las reglas sin legitimidad (siguiendo un criterio estrictamente instrumental de no querer perder el empleo) con la *transgresión* de las mismas, independientemente de que éstas contengan o no un propósito transformador. Es decir, que tenga un carácter coercitivo y férreo no significa que no sea frágil y vulnerable a la acción de los sujetos.

Retomando los diferentes aspectos analizados, definimos el trabajo en Call Centers como una *configuración taylorista simbólica-cognitiva de control férreo y coercitivo*. Con este concepto no pretendemos definir un perfil ya dado de la forma que adquiere el trabajo, sino mostrar cómo la actividad se explica por la conexión (no del todo coherente) de distintos elementos. Es decir, las características señaladas se vinculan entre sí de un modo que acepta contradicciones e impide pensar en un modelo fijo y cerrado. Encontramos una articulación de atributos con diferentes niveles de relevancia (mayor o menor determinación), enlazados entre sí por diferentes lógicas (causales, funcionales, de vinculación laxa o nula). En el siguiente esquema representamos esta urdimbre de relaciones destacando su grado de importancia, la vinculación entre los mismos y el carácter no sistémico de la configuración.

Esquema I: Configuración del trabajo en Call Centers





Configuración taylorista simbólica- cognitiva de control férreo y coercitivo

Referencias:

—→ Relación causal

↔ Relación funcional

⟷ Relación laxa

Discontinuidad (sin flecha).

☀ Contradicciones

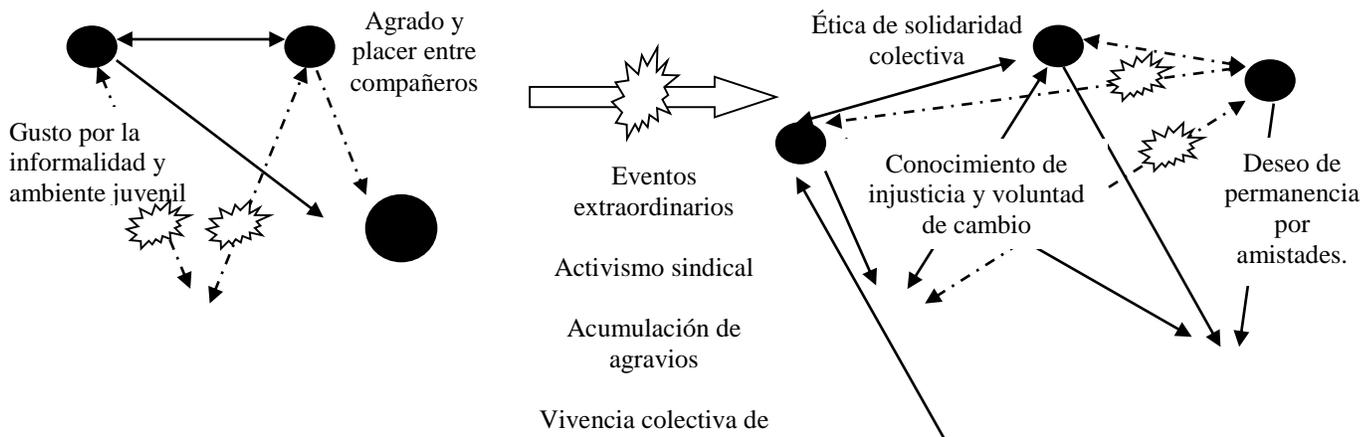
Como se expone en el esquema, se trata de una red de conexiones con tres elementos centrales: la estrategia de subcontratación y personalización estandarizada, el carácter taylorista simbólico-cognitivo de la organización productiva y un control ampliado, ubicuo y férreo. Estos rasgos son los que adquieren mayor predominancia en la configuración analizada. Ahora bien, estos aspectos se entrelazan (de manera causal o funcional) con otros elementos que también son importantes, como es la descalificación, la precariedad disciplinante y la imposición represiva de las reglas. En general, éstas son un resultado de la estrategia de control ampliado y la forma en que está organizado el trabajo, aunque en algunos casos la relación entre éstos puede ser más laxa, como es la que existe entre la taylorización y la precariedad continua, o entre ésta última y el monitoreo estricto. También puede ser que no exista relación explícita entre estos elementos, como sucede entre la estrategia de subcontratación y la imposición de reglas en forma flexible y selectiva. Es decir, aunque combinados éstos refuerzan el control, no existe entre ambos una relación de tipo causal ni funcional. Además se dan contradicciones, como es la existencia de una vigilancia férrea y las múltiples transgresiones analizadas. En ese sentido, al retomar el concepto de configuración suponemos que no se trata de una sumatoria de rasgos, sino de una imbricación particular en la que existen elementos con mayor o menor predominio y diversos grados y tipos de conexión. Su articulación (que no está exenta de tensiones) es la que nos permite definir el tipo de configuración. Aquí encontramos contradicciones de carácter objetivo y subjetivo que se manifiestan tanto en el nivel abstracto como empírico. En primer lugar, entre

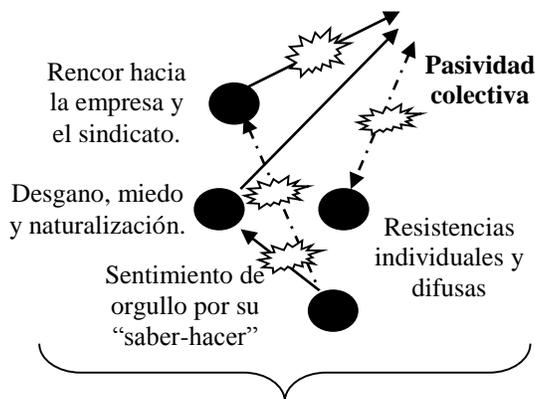
la naturaleza simbólica-cognitiva de la configuración con el modelo en masa de personalización estandarizada. En el plano abstracto, dicha paradoja se expresa en la supuesta incompatibilidad entre la dimensión simbólica-cognitiva de la existencia humana, y su pretensión de fijación y control. La dificultad de normar de antemano el pensamiento y el lenguaje (y por tanto la interpretación) torna frágil la estandarización, aunque esto como tal no pone en crisis el modelo. Como vimos, predomina un criterio de eficiencia (mayor cantidad de llamadas en la menor duración posible) y de control estricto de tiempos de conexión, antes que uno de calidad y personalización del servicio. Es decir, pese a la tensión señalada, prevalece un razonamiento pragmático de tipo cuantitativo (en términos de costos/beneficios). Esta manifestación en la producción se corresponde con lo que sucede en otros órdenes de realidad: las razones por las cuales se subcontrata el servicio y las características que asume la tercerización refuerzan dicho razonamiento. Otra contradicción se da entre el componente inmaterial e interactivo del proceso productivo y dicha estandarización. Siguiendo la misma lógica, es difícil predecir de antemano la imprevisibilidad de la relación con el cliente, aunque esto no impide que las gerencias diseñen la organización del proceso productivo de un modo en que también se taylorice (en la mayor medida posible) la labor del cliente. Es decir, finalmente aquí también prevalece un criterio efficientista de reducción de tiempos de llamadas y simplificación de tareas al máximo posible a partir de la fijación estándar del curso de las interacciones telefónicas. En tercer lugar, otra paradoja es la que se da entre la descalificación técnica y cognitiva (y la escasa autonomía existente) y las habilidades que cotidianamente desarrollan los operadores para transgredir (dentro de ciertos límites) la estandarización señalada. Aunque la descalificación se asocie, entre otros aspectos, con la pérdida de control por parte de los operadores, dicha merma no implica necesariamente la monopolización absoluta del mismo por parte de la gerencia. Como vimos, esto no sucede por la incertidumbre que da la inmaterialidad e interactividad del servicio, pero también por la vulnerabilidad en el ejercicio del poder. Por más férrea que sea la vigilancia y la pretensión de ubicuidad del control, se dan formas diversas de resistencia (incluso por parte de los clientes-usuarios) que no pueden ser del todo encauzadas por las gerencias. Aquí encontramos otras contradicciones de carácter subjetivo. Algunas de estas transgresiones se manifiestan bajo la forma de simulación, es decir, se aceptan pasivamente (sin legitimidad) las reglas impuestas aunque se desobedecen de modos diversos

(muchas veces de modos difusos y no institucionalizados). Puede suceder también que se negocien para acceder así a beneficios personales, aunque ello no quiere decir que exista un convencimiento acerca de su validez y la necesidad de obediencia. Más bien, este consentimiento tiene como base de sustento el disciplinamiento ejercido por el mercado de trabajo y la precariedad continua en la que se encuentran los operadores como resultado del modo en que está regulada la ocupación. Es decir, finalmente el carácter coercitivo de la configuración (y el contexto amplio en el que se da) prevalece sobre otros aspectos, haciendo que los operadores en cierto modo acepten su condición laboral por no visibilizar otra opción viable. No obstante, esta aprobación se apoya en una fragilidad que la vuelve tambaleante. Las acciones colectivas y el proceso organizativo analizado han puesto en evidencia dicha inconsistencia en el ejercicio del poder y el control.

En síntesis, encontramos una configuración de elementos con distintos niveles de predominancia y diferentes tipos de conexión. El modo particular en que estos rasgos se combinan nos ha permitido definir la especificidad del Call Centers frente a otros trabajos de servicios, aunque no quiere decir que se trate de un perfil acabado y estático. La presencia de los aspectos analizados, su predominio y grado de relevancia dependen de las estructuras involucradas en cada caso, la relación de fuerzas entre los actores y sus subjetividades. Como hemos analizado, esta red de conexiones se vincula a su vez con una configuración subjetiva específica que ha sufrido transformaciones con el proceso organizativo analizado. Si antes del mismo prevalecía la aceptación pasiva y naturalización de sus condiciones (que no significa ausencia de inconformidades ni sometimiento), la organización activó su movilización reconfigurando los sentidos asignados al trabajo, la empresa y el sindicato. En el siguiente esquema sintetizamos estas rupturas a nivel subjetivo destacando que no se trata de procesos a nivel psicológico o individual, sino de transformaciones colectivas resultado de relaciones sociales y condiciones estructurales dadas.

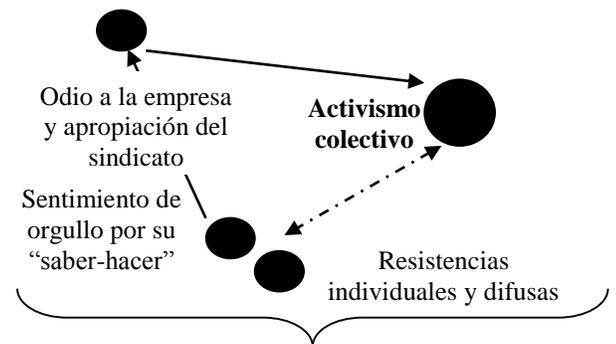
Esquema 2: Configuración subjetiva antes y después del proceso organizativo





Aceptación pasiva de carácter individual

- R** —→ Relación causal
- ↔ Relación funcional
- ⋯ Relación laxa
- Discontinuidad (sin flecha).
- ☀ Contradicciones



Rechazo activo de carácter colectivo

Como se refleja en el esquema, la subjetividad se nutre de códigos en contradicción. Lo que predominaba antes del proceso organizativo era un consentimiento pasivo de carácter individual sustentado no en la aprobación legítima de un mandato dado, sino en el desgano, el miedo y la naturalización de sus condiciones. La pasividad colectiva ha sido resultado de procesos de normalización donde entran en tensión diferentes elementos: condiciones estructurales que presionan a la aceptación de lo dado (la situación laboral del país y la precariedad de los empleos ofrecidos para este perfil juvenil), un sentimiento de rencor hacia la empresa y el sindicato por las condiciones impuestas, combinado con cierto gusto por la informalidad de la ocupación y la posibilidad de establecer amistades, un sentimiento de orgullo por su saber-hacer, y un desinterés por el cambio alentado por el miedo a ser despedidos. Además, el agrado que sienten por la flexibilidad (sumado a la falta de expectativas) compensa el hastío hacia la empresa promoviendo la naturalización de su condición dada. Ello se manifiesta no sólo en la creencia de que “*así son los empleos*”, sino también en formas de resistencia que no logran trascender el carácter difuso e individual con el que surgen. Es decir, lo que predomina es una aceptación pasiva de carácter individual, aunque ello no significa que la valoración negativa deje de existir ni que se trate de una aprobación legítima, sino por omisión. Este tipo particular de configuración subjetiva sufrió modificaciones importantes como resultado de la experiencia organizativa. La acumulación

de agravios (algunos de ellos producto de eventos extraordinarios, como fueron los despidos masivos o amenaza de los mismos), el activismo sindical y la vivencia conjunta del proceso organizativo fueron la base sobre la cual se fue construyendo una ética de solidaridad colectiva que tuvo un papel crucial en la movilización de los trabajadores. Ya sea porque promovió el surgimiento de una voluntad de cambio, la problematización de su situación como injusta y un sentimiento de odio hacia la empresa, como el deseo de permanencia en el empleo por los afectos construidos. Un código importante que adquiere fuerza es la apropiación del sindicato como herramienta válida para lograr dichos cambios. Mientras antes era visto como algo ajeno, la vivencia organizativa aportó a visibilizar el carácter colectivo de la lucha sindical y forjar un sentido de pertenencia con la misma. Todo ello aportó a la generación de un activismo colectivo que si bien aún no ha logrado éxito en los objetivos propuestos, ha permitido reconfiguraciones subjetivas con implicaciones políticas: los trabajadores son conscientes que el cambio no va a darse sino desde ellos mismos. Ello no invalida que sigan dándose transgresiones a modo individual con un carácter difuso que no ha podido cristalizar aún en fuerza colectiva. Finalmente, destacamos que en ambos momentos la subjetividad colectiva no se reduce a ser una sumatoria de códigos de significación, sino una articulación compleja en la que se combinan estructuras, prácticas y modos de asignar sentido que no necesariamente se corresponden entre sí. Son las contradicciones las que explican el predominio de ciertos códigos sobre otros (el activismo frente a la pasividad, lo colectivo frente a lo individual, o viceversa) aunque dichas jerarquías responden a lógicas que exceden al ámbito subjetivo propiamente dicho. Como se analizó, las reconfiguraciones identitarias fueron posibles por las vivencias experimentadas en forma colectiva en un contexto estructural dado, y no por sucesos psicológicos individuales. Ello reafirma el carácter social de la construcción subjetiva.

b) Configuración taylorista simbólica cognitiva de control férreo y consensuado (Tecmarketing)

El segundo caso estudiado en esta investigación constituye una excepción notoria en el sector de Call Centers. Se trata de la única empresa en el país en la que se ha dado una sindicalización real que ha logrado instaurar procesos de negociación colectiva con amplia efectividad en la práctica. Como vimos, éstos han cambiado el carácter de la regulación y las

condiciones laborales con repercusiones significativas a nivel identitario. Ello explica que la configuración específica del trabajo se diferencie de la mayoría de Call Centers, fundamentalmente por el tipo de regulación, la dinámica de la ocupación y la cultura laboral. Sin embargo, hay elementos que no han logrado ser modificados como es la taylorización de la actividad, el tipo de descalificación y el control ejercido (aunque ahora en forma negociada). Al igual que en todo el sector, lo que predomina en el caso analizado también es un *modelo de subcontratación en masa de control ampliado y personalización estandarizada*, aunque con particularidades propias. Aquí, si bien las interacciones deben seguir criterios fijados de antemano, la exigencia de su cumplimiento no es tan estricta siempre y cuando se le dé una respuesta satisfactoria al cliente. Es decir, aunque exista rutinización, la personalización adquiere mayor importancia ya que los tiempos no son objeto de control tan férreo como sí lo es el trato al usuario. Se trata de una *estandarización relativa* sujeta no sólo a un imperativo de acumulación eficientista sino también a uno de calidad en el trato ofrecido. Esto no anula el carácter masificado del servicio ni la ampliación del control por parte de las empresas subcontratantes (fundamentalmente la matriz Telmex), sin embargo, restringe en cierta medida la homogeneización en la relación con el cliente. Esto ha sido resultado de la cultura corporativa asimilada por la filial, pero también de la experiencia acumulada por los operadores a lo largo de su trayectoria ocupacional. La estabilidad adquirida les ha aportado conocimientos (técnicos, relacionales y comunicativos) que les permiten evadir en cierta forma el script dado en función de las necesidades de los usuarios. No obstante, esto no significa éxito en la resolución de las mismas ya que una mayor personalización tampoco subsana la naturaleza intermediaria y tercerizada de la operación. Es decir, aunque el trato añade un valor importante a la producción del servicio, su resolución no depende en sí misma del tipo de atención dada. Ello evidencia el lugar subordinado que ocupa la actividad del Call Center en la cadena productiva de la que forma parte.

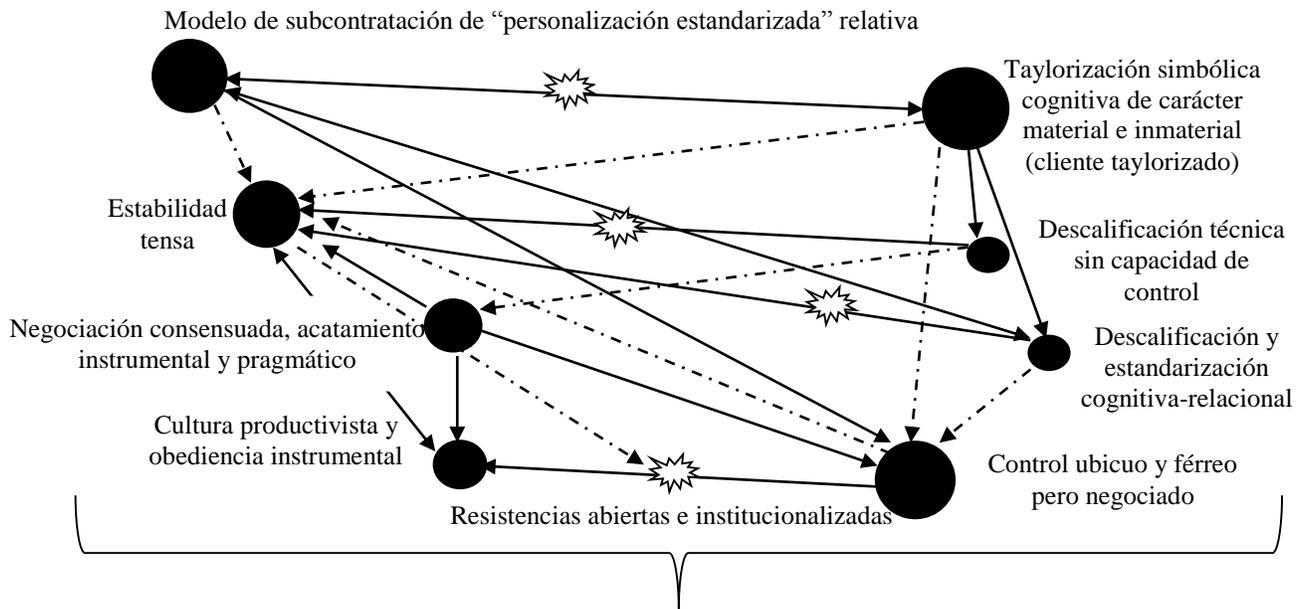
Por otro lado, la estabilidad obtenida ha transformado la dinámica del mercado de trabajo en la empresa en una forma excepcional a la tendencia generalizada en el sector. Ésta no solo se convierte en un condicionante objetivo con repercusiones concretas en la regulación de la actividad, sino también en una estructura de significación que permea las valoraciones que se tienen del empleo y su propia condición como trabajadores. Ésta es un elemento central

de la configuración subjetiva analizada: es lo que dota de sentido a la ocupación en el Call Centers aunque de un modo contradictorio. Por un lado, refuerza el deseo de permanencia y conservación del empleo (manifestado en prácticas conciliatorias con la empresa), y por otro, intensifica el sentimiento de hastío e insatisfacción con la monotonía de la actividad y las escasas posibilidades de crecimiento profesional. Esta *estabilidad tensa* define la ocupación en la empresa, siendo un resultado de los cambios que se produjeron con la sindicalización. Se encuentra en tensión porque los condicionamientos externos del mercado de trabajo presionan en dos sentidos: disciplinando a los operadores a permanecer a pesar del agotamiento y constriñéndolos en sus reivindicaciones por miedo a perder lo adquirido. A diferencia de la mayoría de Call Centers, aquí la regulación se consensua en forma bilateral entre gerencia y sindicato, con la presión de las empresas clientes (aunque formalmente no participan de la negociación). La formalidad en instancias estatales define las reglas del juego aunque ello no excluye que algunas se decidan en el piso de operación. En ambos casos, su legitimidad se explica por las mejoras en las condiciones de trabajo y el carácter racional (no arbitrario) de las reglas. Pero además se trata de una legitimidad construida sobre la base de la confianza en los dirigentes sindicales y su estilo de mando. Ello genera un escenario completamente distinto a la tendencia en el sector: lo que se da aquí es una *negociación consensuada* y un tipo de dominación cuya efectividad está dada por un *acatamiento de carácter instrumental y pragmático*. Esto marca una diferencia sustancial en la configuración del trabajo en esta empresa: si bien prevalece un control férreo sobre la actividad ejercido por diferentes actores a través de mecanismos diversos, éste no se da de manera represiva y coercitiva sino a través del consentimiento activo de las partes. En ese sentido existe una aprobación fundada en un criterio práctico que otorga legitimidad al empleo, a pesar de la insatisfacción que en algunos casos se vive. Como vimos ello ha sido resultado no sólo de los logros obtenidos con la sindicalización, sino también de la vivencia compartida del proceso organizativo. Ésta ha trastocado prácticas y sentidos previos reconfigurando el modo en que conciben la actividad y su propia condición como trabajadores: el resultado ha sido la *internalización* (no por adoctrinamiento sino por la auto-evaluación de su propia experiencia) *de una cultura productivista y conciliadora* frente a la empresa. Ahora bien, al igual que en todo el sector, la forma en que está organizada la actividad (individualizada y parcelada) refuerza el control. Aunque en este caso el imperativo de personalización aumenta el margen

de intervención de los operadores, también se da una *descalificación técnica y estandarización cognitiva-relacional con pérdida de autonomía* y anulación de la creatividad. Además se someten a control las habilidades del operador y del cliente usuario reproduciendo una *taylorización simbólica y cognitiva de ambos*. Es decir, en este caso se expresan aún más las contradicciones de la estandarización: aunque las gerencias (del Call Centers y de la empresa cliente) fijen de antemano el speech a seguir en la conversación, también confían en la experiencia acumulada por parte de los operadores y en cierta forma permiten la transgresión del script. Sin embargo, dicha “libertad” de explayarse en la conversación no implica necesariamente mayor recalificación técnica, capacidad resolutive o poder de decisión. En ese sentido, sigue prevaleciendo un criterio de personalización estandarizada (aunque con mayor fragilidad) que limita la autonomía de los trabajadores. Por otro lado, aquí también se amplían los actores que ejercen el control (con la particularidad que el sindicato también vigila la actividad), y los dispositivos a través de los cuales se pone en práctica. Hay una combinación de mecanismos de vigilancia clásicos (a través de las reglas, la tecnología y la supervisión directa) con formas novedosas de control, como es la que proviene de la relación con los usuarios. Prevalece el *carácter ubicuo y férreo del control* ya analizado, aunque a diferencia con la mayoría de empresas, aquí las reglas se imponen con cierto consentimiento fundado en un tipo particular de arreglo corporativo en pos de la productividad (criterio instrumental de acceso a beneficios mutuos). Este *consenso* es el que torna legítimas a las mismas y produce un mayor apego a las reglas, aunque ello no invalida su transgresión en modos diversos. Las resistencias encontradas van desde insumisiones cotidianas (con manifestaciones abiertas o difusas) hasta el estallamiento a huelga (y la canalización institucional del conflicto) en situaciones particulares. En general, la diferencia con el caso anterior es que, por un lado, el poder gerencial se manifiesta de un modo menos represivo (aunque no pierde su fuerza), y por otro, las transgresiones al mismo adoptan un carácter más explícito (en ocasiones con la aceptación pasiva de la empresa). Antes que simulación, lo que se da es una *obediencia instrumental* que no excluye insubordinaciones diversas con diferentes efectos políticos, aunque lo que ha predominado es una institucionalización del conflicto laboral con la adhesión activa de las partes. Como vimos, se trata de un caso excepcional dentro del sector que definimos como *configuración taylorista simbólica-cognitiva de control férreo y consensuado*. Al igual que en el anterior, no se trata

de un perfil definido a partir de una sumatoria de rasgos dados, sino de una conjunción de elementos con diferente nivel de relevancia y tensiones entre sí. Ello queda reflejado en el siguiente esquema:

Esquema 3: Configuración taylorista simbólica-cognitiva de control férreo y consensuado



Configuración taylorista simbólica- cognitiva de control férreo y consensuado

Referencias:

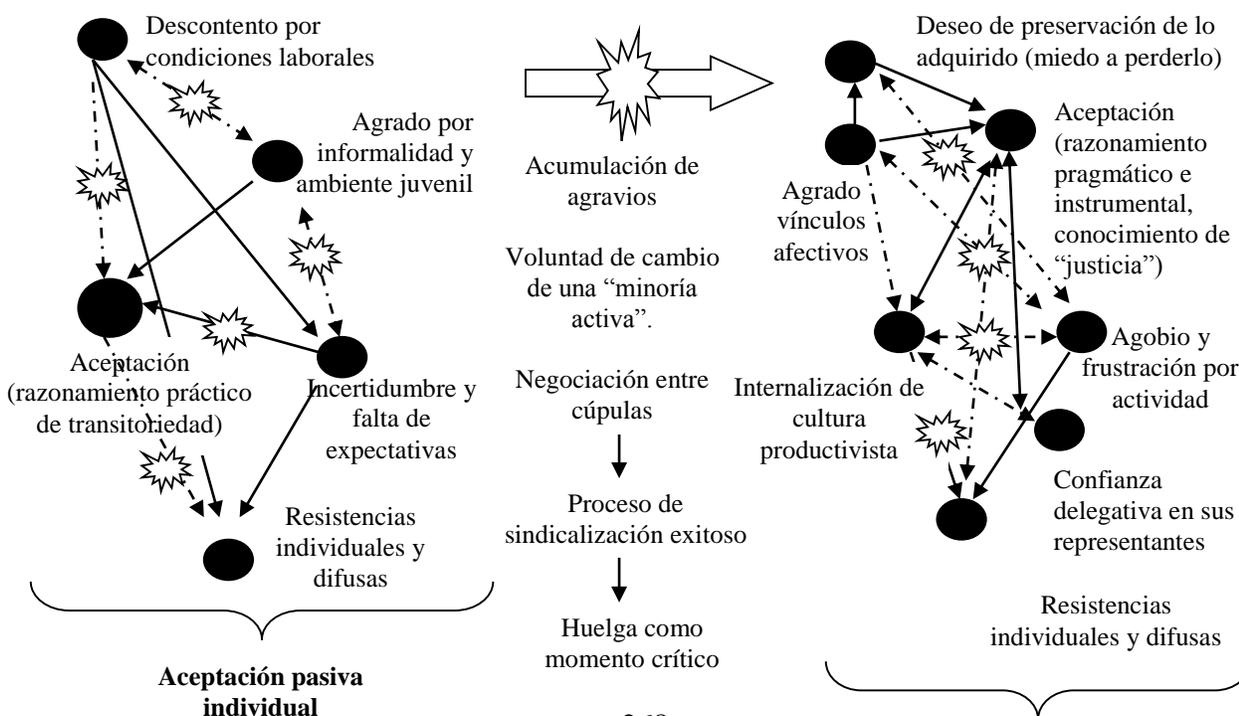
- > Relación causal
- ↔ Relación funcional
- ⟷ Relación laxa
- Discontinuidad (sin flecha).
- ☀ Contradicciones

Como en toda configuración, los diferentes conceptos propuestos se articulan en forma contradictoria. En el caso analizado, existen las tensiones ya señaladas para todo el sector, con dos particularidades específicas. En primer lugar, hay una relativización del modelo de personalización estandarizada, predominando un criterio de calidad en el servicio antes que de eficiencia estrictamente. Aquí el control de tiempos de duración de las llamadas no es tan rígido siempre y cuando se priorice una atención personalizada; es decir, prevalece más un razonamiento de tipo cualitativo. En ese sentido, si bien existe una relación de tipo funcional

entre dicho modelo y la taylorización del proceso de trabajo, el carácter relativo de la estandarización genera contradicciones. La paradoja se da también por el carácter subcontratado del servicio, la naturaleza de la operación y el modo específico en que está diseñado el trabajo: personalización no quiere decir mayor autonomía, ni capacidad de decisión para la resolución de determinadas problemáticas. A pesar de que la estabilidad en el empleo ha permitido la acumulación de competencias, la taylorización de la actividad no ha permitido la profesionalización de la fuerza de trabajo, provocando ello también otro tipo de tensiones. Es decir, más allá de que se produzca e intercambie un producto simbólico (que requiere interpretación) y que la gestión de éste transgreda los scripts prefijados (en búsqueda de cierta calidad en la atención), no existe creación de conocimiento nuevo ni recalificación técnica o cognitiva. Si bien la descalificación está vinculada al carácter de la actividad y la forma particular en que está organizado el trabajo, la estrategia de subcontratación (y la merma de autonomía del Call Centers que ésta conlleva) la refuerza. Estos elementos generan tensiones a nivel subjetivo como las que resultan de la vivencia de la estabilidad frente a la monotonía de la operación. La “estabilidad tensa” se convierte así en uno de los elementos centrales de esta configuración, resultado (causal) de la descalificación y el tipo de negociación, y en menor medida (relación laxa) del modelo de personalización estandarizada adoptado. En segundo lugar, si bien existe una ampliación del control gerencial al igual que la tendencia general en el sector, el carácter negociado de la regulación genera que éste sea vivido en forma contradictoria. Por un lado, existe aceptación y acatamiento activo de las reglas y el control (manifestados en la internalización de una cultura productivista), y por otro, se dan insubordinaciones a nivel cotidiano (en respuesta al agobio que provoca la rutinización) como otras de mayor alcance y efecto político como fue la huelga analizada. Estas transgresiones adquieren un carácter más institucionalizado y abierto que las anteriormente estudiadas, y por lo general no cuestionan las bases en las que se sustenta el pacto productivista con la empresa. Se trata de una configuración sustentada no en la coerción sino en el consenso y la obediencia instrumental. Ahora bien, dicho consentimiento no está exento de coacciones, como es el disciplinamiento ejercido por la precariedad estructural del mercado de trabajo en el país y la falta de garantías laborales en otros empleos. La conjunción particular de estos elementos nos permite diferenciar esta configuración de las encontradas en la mayoría de las empresas del sector. Si bien se comparten muchos de los rasgos

analizados en el caso anterior, el modo en que se articulan es diferente, así como cambian las características centrales que la definen. Aunque sigue prevaleciendo un modelo de subcontratación con rasgos tayloristas que produce descalificación y amplía el control, el carácter negociado y consensuado de las reglas es un elemento central que repercute modificando no sólo la dinámica productiva sino también la cultura laboral y el tipo de resistencias. La forma que éstas adoptan es también una consecuencia del tipo de control ejercido, aunque no haya una vinculación explícita con el taylorismo como forma organizativa. Por otro lado, la tensión producida por la estabilidad también influye (de manera causal) en la modalidad que adquieren las transgresiones. En definitiva, no todos los elementos tienen el mismo peso ni las relaciones entre los mismos siguen una misma lógica. En este caso, se trata de una articulación excepcional resultado de la dinámica sindical y el proceso organizativo analizado, así como la relación entre los actores y sus subjetividades. Las diferencias también aparecen cuando analizamos la configuración subjetiva previa a la sindicalización y la que emerge de ella, existiendo en ambos casos tensiones entre los códigos que la componen. Como se refleja en el siguiente esquema, la organización sindical generó resignificaciones subjetivas que impactaron a nivel identitario y han influido en el proceso de politización de los operadores.

Esquema 4: Configuración subjetiva antes y después del proceso de sindicalización.



**Estabilidad tensa
(como condicionante objetivo y
estructura de significación)**

Referencias:

- Relación causal
- ←→ Relación funcional
- ◁ · · · ▷ Relación laxa
- Discontinuidad (sin flecha).
- ✱ Contradicciones

Lo que definía la configuración subjetiva antes del proceso de sindicalización era, al igual que en el caso anterior analizado, una aceptación pasiva de carácter individual, como resultado de los condicionamientos estructurales (situación laboral del país) pero también de un razonamiento pragmático de transitoriedad: los trabajadores aguantaban porque no tenían expectativas de permanecer en dicho empleo. En ese sentido, la incertidumbre y el carácter temporal del empleo, antes que orientarlos a la acción, generaban una aprobación de lo dado. Existía un sentimiento de indignación con la empresa pero se sabía que no durarían mucho tiempo allí. Además, el descontento con las condiciones se compensaba en cierto modo con el agrado que les provocaba la informalidad, el ambiente juvenil y los lazos afectivos construidos. Es decir, existían contradicciones entre estos elementos, pero el código que finalmente primaba era el consentimiento con el orden productivo. Este tipo de razonamiento va a transformarse de manera relevante con la sindicalización, no porque deje de existir aprobación sino porque sus bases de sustentación son diferentes. Como se analizó, ésta se dio producto de la acumulación de agravios (despidos injustificados y favoritismos), pero fundamentalmente de la voluntad de una minoría activa y las negociaciones que se dieron entre las dirigencias. El cambio fundamental tuvo que ver con el logro de estabilidad laboral y la bilateralidad en la toma de decisiones, lo cual ha provocado reconfiguraciones subjetivas con implicaciones a nivel de la conciencia y las prácticas. Por un lado ha fomentado el deseo de preservación de lo adquirido, y por otro, ha promovido la desmovilización por miedo a perder dichas conquistas en el contexto de precariedad laboral creciente en el país. A nivel subjetivo también se traduce en ciertas tensiones, como es la adopción de un razonamiento cotidiano de tipo pragmático e instrumental (manifestado en la internalización de una cultura

productivista), combinado con sentimientos de tedio y frustración por la monotonía de la actividad y cierto agrado por los vínculos afectivos construidos. Por otro lado, la bilateralidad torna legítimo el mandato: la posibilidad de negociar con la empresa (y las “concesiones” que ésta ha tenido como resultado de su lucha) produce una idea de cierta “justicia” que fomenta la concertación y el autodisciplinamiento con la producción. Aunque ello no invalida que existan transgresiones individuales a la misma, y en algunos casos, deseos de romper dicha conciliación. Sin embargo, en general la huelga fue una experiencia que generó mayor conciencia política (por el enfrentamiento que supuso, el grado de exposición ante el conflicto y la visibilización de los diferentes actores), y al mismo tiempo provocó cierta desmovilización: hoy se teme a una experiencia similar y a la radicalización de las acciones. Estas contradicciones (que exceden a lo subjetivo) se encuentran en la base de los sentidos de pertenencia colectivos y explican las reconfiguraciones identitarias analizadas.

En síntesis, independientemente del tipo de regulación y la forma particular que asume el ejercicio del poder y la dominación en uno y otro caso, el carácter taylorizado de la actividad simbólica-cognitiva en los Call Centers nos permite ubicar dichas configuraciones dentro del concepto ampliado de *maquila informacional* (Falero, 2012). Si bien dicha categoría se ha utilizado fundamentalmente en el ámbito de la manufactura (textil, automotriz, siderúrgica, etc.), su ampliación es pertinente en este caso por diversas razones. En primer lugar, se trata de un tipo de servicio caracterizado por la intermediación (gestión del vínculo entre las empresas y sus clientes), siendo un filtro receptor de las necesidades de los usuarios sin contar siempre con capacidad resolutoria de las mismas (sea por la naturaleza de la operación o su carácter tercerizado). En ese sentido, la actividad del Call Centers se asemeja al “ensamblaje de información” dentro de una cadena de valor que la excede (la prestación de un servicio o la venta de un producto más allá de la atención telefónica). Por otro lado, la estrategia de subcontratación que subyace a dicha actividad refuerza el carácter periférico de la misma dentro del eslabonamiento del que forma parte, promoviendo ello una mayor precarización y descalificación de la ocupación. En tercer lugar, al igual que las evidencias empíricas arrojadas por la mayoría de estudios realizados en las maquilas manufactureras, en los Call

Centers predominan los bajos salarios, la descalificación, la taylorización y manipulación tecnológica de carácter simple (aunque exista cierto nivel de automatización, su aplicación es sencilla como resultado de su diseño y la forma específica de organización del trabajo). Ahora bien, aunque el modo en que está organizado el trabajo a lo interno genera parcelación (asignación de tareas específicas en cada área de operación) e individualización, la gestión del servicio está engarzada en encadenamientos de mayor alcance; es decir, no existe fragmentación del proceso productivo en sentido global. Finalmente, se trata de la producción de información de un modo estandarizado y no de la creación de conocimiento nuevo ni de la acumulación e innovación tecnológica. En ese sentido resulta pertinente retomar este concepto aunque con la especificidad que aporta el carácter simbólico de la actividad y del objeto: lo que se maquila es un componente cognitivo-informativo, con las contradicciones ya analizadas en torno a los intentos de estandarización del pensamiento y el lenguaje en un contexto interactivo que involucra al cliente como actor fundamental en el proceso productivo. Estos elementos nos permiten constatar que se trata de una configuración específica de servicios caracterizada por una actividad simbólica con rasgos tayloristas, formas renovadas de ejercicio del control, y un papel subordinado dentro de la división social y técnica del trabajo.

2. La construcción de un sujeto político en Call Centers

En esta investigación nos preguntamos por la posibilidad de conformación de un sujeto político en los Call Centers. Partimos del supuesto de que toda sociabilidad humana tiene una dimensión política fundamental, y por ende, el ámbito productivo no está exento de *lo político* en sentido amplio. Como plantea Panzieri (1961), la producción es eminentemente política aunque los conflictos no se expresen en forma explícita. Pero además se trata de un terreno donde se origina el conflicto central de las relaciones de producción capitalistas, lo que lo convierte en un nivel de realidad impregnado de *la política* en el sentido de luchas (materiales y simbólicas) por la apropiación y dominación del trabajo humano. Retomando ambas concepciones y a partir de los estudios de casos realizados, encontramos que los operadores de Call Centers están inmersos en *prácticas políticas* y *procesos de politización*

que los han constituido como sujetos colectivos²⁰⁰. Se trata de procesos dinámicos cuya direccionalidad está aún por definirse y en los que se articulan estructuras, subjetividades y relaciones de fuerzas entre diferentes actores. Es decir, la conformación de un sujeto no es algo acabado ni exento de contradicciones, se va construyendo y actualizando en la conflictividad de las prácticas.

En esta investigación, cuando hablamos de *prácticas políticas* incluimos las acciones colectivas y experiencias organizativas por parte de los trabajadores cuya finalidad ha sido la transformación de sus condiciones laborales, independientemente de que hayan sido exitosas o no. En términos analíticos, diferenciamos tres niveles de la práctica política: las acciones colectivas, el movimiento social y la conformación de un sujeto político. Por *acciones colectivas* incluimos las formas de comportamiento colectivo que tienen como finalidad la transformación de un estado de cosas dadas. En cambio, el *movimiento social* no se reduce a un conjunto de prácticas ni a un tipo específico de comportamiento colectivo, sino a la articulación de acciones, con identidades y voluntades colectivas cristalizadas en un proyecto político dado (en los casos estudiados, éste se manifestó en ciertos momentos de la experiencia organizativa sindical). Por otro lado, la categoría de *sujeto político* refiere a un actor colectivo que se propone la transformación de sus condiciones dadas, y que para ello impulsa tanto acciones colectivas como formas organizativas propias del movimiento social, aunque incluye también la conformación de una conciencia política²⁰¹ y de un proceso de politización más acabado (en el sentido de mayor reflexividad sobre sus prácticas). Cuando pensamos en una distinción de niveles lo hacemos en términos estrictamente analíticos, ya que se trata de procesos que en la práctica se dan imbricados y es imposible disociar. Su diferenciación tampoco significa que sean procesos acumulativos ni que estén encadenados

²⁰⁰ Como ya se mencionó en el capítulo quinto del presente documento, cuando hablamos de “lo político” nos referimos a la dimensión política fundamental de toda sociabilidad humana, mientras que al hablar de “la política” hacemos alusión a una actividad práctica objetiva que tiene como finalidad la transformación consciente del mundo (Sánchez Vázquez, 1979). El concepto de “prácticas políticas” abarca lo que Sánchez Vázquez define como “praxis política”: “*las actividades de grupos o clases sociales que conducen a transformar la organización y dirección de la sociedad, o a realizar ciertos cambios mediante la actividad del Estado (...) lo cual exige formas, medios y métodos reales, efectivos de lucha*” (Sánchez Vázquez, 2013: 277-278). Siguiendo la propuesta de este mismo autor, entendemos la “politización” como aquel proceso a través del cual se crea una práctica y una conciencia políticas, independientemente de si éstas son exitosas o no.

²⁰¹ De igual manera, como ya se definió, por “conciencia política” de los trabajadores entendemos la capacidad que éstos tienen de reflexionar abstractamente sobre su propia condición de clase; conciencia que tiene un carácter social y colectiva y solo existe por su anclaje en prácticas concretas determinadas.

linealmente entre sí: la acción colectiva no necesariamente lleva al movimiento social, ni la existencia de un sujeto político presupone tampoco que en todo momento cristalice en movimiento social. Asimismo, el desarrollo de una conciencia política no implica mayor radicalidad en las acciones emprendidas ni una mayor consolidación del movimiento, ello depende de mediaciones en función de las situaciones concretas dadas. En síntesis, si las diferenciamos no es con la intención de jerarquizarlas sino de esclarecer en términos analíticos distintas modalidades que adquiere la práctica política en los casos analizados.

En cuanto a las *acciones colectivas*, hemos encontrado un amplio abanico de acciones con diversos grados de espontaneidad y direccionalidad, distintos niveles de conciencia, y diferentes mecanismos de coordinación. Como vimos, han sido resultado de múltiples determinantes (de orden estructural y a nivel de las acciones y subjetividades) que exceden el ámbito productivo e involucran relaciones sociales de otro orden. Condicionamientos del trabajo, estrategias empresariales y sindicales, culturas laborales juveniles, acumulación de agravios colectivos (sentidos y conceptualizados como injustos e ilegítimos), vínculos afectivos y solidarios, prepararon el terreno para la acción. Lo que desencadenó finalmente fue la vivencia compartida de situaciones conflictivas y la capacidad de liderazgo que tuvieron *minorías activas* (apoyadas por una estructura sindical existente) para canalizar las inconformidades en un sentido movilizador y organizativo. Ello hizo que prevaleciera cierta inquietud por la transformación de sus condiciones antes que las siguieran aceptando en forma pasiva. Algunas de estas acciones se han dado en la producción (acciones directas, de apoyo y solidaridad entre compañeros, manifestaciones simbólicas de repudio a la empresa y otras propiamente organizativas) mientras otras han escalado al terreno estatal sindical (negociaciones colectivas con la empresa y el Estado, presiones en instancias internacionales y ante las empresas-clientes). Aunque no todas hayan tenido la misma potencialidad abonaron a la acumulación de experiencias que han aportado al proceso de politización. La pregunta que intentamos responder fue en qué medida estas acciones posibilitaron la conformación de un movimiento social, los niveles de politicidad alcanzados y su asimilación subjetiva.

Un *movimiento social* no se reduce a un conjunto de prácticas ni a un tipo específico de comportamiento colectivo: se define en la articulación de acciones e identidades con la

suficiente voluntad colectiva para sostener un proyecto político y disputarlo frente a otros actores en un contexto estructural dado. En ese sentido, el movimiento rebasa a la acción ya que supone la identificación más clara de amigos y enemigos, la definición de un proyecto político y una instancia organizativa con métodos reales y efectivos de lucha, lo que incluye la delimitación de tácticas y estrategias, y una coordinación y dirección más sistemática y duradera que la de la acción. Tampoco se limita a la organización como tal ni a sus procesos identitarios, aunque ambos son elementos centrales de su constitución. Es decir, aunque el movimiento cristalice en un momento dado en una experiencia organizativa (en este caso sindical), el proyecto político que lo sustenta puede exceder a la misma. De igual modo, tampoco se reduce a las identidades: aún cuando sean la base sobre la cual se define un proyecto político dado, éstas pueden transformarse y adquirir una direccionalidad distinta como resultado del movimiento. Por otro lado, todo movimiento social es político porque implica conflictos en los que se ponen en juego no sólo intereses económicos sino también la disputa por el ejercicio del poder en situaciones dadas. Sin embargo, ello no supone necesariamente el desarrollo de una conciencia política: el grado de reflexividad de las prácticas puede variar y los trabajadores no ser del todo conscientes de las implicaciones de su lucha. En ambos casos estudiados encontramos que en momentos específicos de la experiencia organizativa (no en todos²⁰²), sí se ha logrado conformar un *movimiento social de carácter laboral* con las siguientes características:

- Fueron impulsados por *minorías activas* con capacidad de movilización y liderazgo. Es decir, no han sido procesos masivos, sin embargo, desde sus inicios pretendieron influir en la mayoría de trabajadores y en cierta forma lo han logrado aunque no en su totalidad. En el primer caso, ello se ha manifestado en la intensa labor de contactación (en los centros de trabajo y en domicilios de los trabajadores), en las estrategias de difusión de su lucha, en la comunicación interna y la promoción de ámbitos de discusión, capacitación y problematización de su propia realidad. En el segundo, la representación sindical ha buscado ampliar los espacios de participación

²⁰² Cuando la experiencia organizativa adquiere la dinámica del “sindicato” como institución formalmente estructurada, el movimiento se desactiva, aunque ello no quiere decir que sus bases dejen de existir como tal. Se encuentra en estado latente y con potencialidad de emerger ante un conflicto dado, como fue el caso de la huelga analizada en el segundo caso.

promoviendo la intervención activa de los operadores en las problemáticas cotidianas y en la toma de decisiones referidas a la negociación colectiva con la empresa. Es decir, aunque en ambos casos el protagonismo activo ha sido sostenido por grupos minoritarios, su estrategia ha sido la de incluir las problemáticas (económicas pero también políticas) sentidas por la base de trabajadores, aspirando en algún momento a ser procesos masivos. Ello explica la legitimidad que ambos movimientos tienen para los operadores, aún cuando no participen en los mismos. Como vimos, su falta de involucramiento responde más a la existencia de una cultura política delegativa amplia que a la especificidad propia del movimiento y sus demandas. Además, los condicionamientos estructurales también juegan un papel importante: en el segundo caso analizado, la doble jornada que muchos de los operadores realizan (en otros empleos o en sus hogares en el caso de las mujeres) dificulta una mayor participación, mientras que en el primero, el miedo al despido y las estrategias de desgaste fomentan la pasividad. Ello no niega que en ambos casos exista también desinterés por parte de algunos operadores; no obstante, el desánimo generalmente se combina con una inconformidad que explica la adhesión pasiva al mismo por parte de las mayorías. En definitiva, que la organización haya sido impulsada por minorías no significa que no pueda conceptualizarse como *movimiento social*: por más locales que hayan sido las experiencias, éstas han permitido que acciones y voluntades colectivas cristalicen en un proyecto político propio edificado sobre la base de sentidos de pertenencia comunes.

- Ambos tienen un fin instrumental (la obtención de una contratación colectiva real) pero su nivel de cohesión no se explica únicamente por dicha racionalidad. En la base de dichos movimientos se encuentran vivencias compartidas de los conflictos y un sentido de solidaridad ante los mismos, en un contexto estructural que los constriñe. La decisión de unirse al movimiento no ha sido producto de una deliberación consciente y racional (por adquisición de una ideología particular) sino resultado de la acumulación de agravios donde tuvieron mucha importancia los lazos entre pares. Lo que los unió no fue solamente un objetivo económico (como la mejora de sus condiciones laborales) sino también vínculos afectivos y de apoyo mutuo que se han

dado en situaciones de disputa y que han permitido crear conciencia de la necesidad de estar unidos o de que la solución a los problemas debe ser colectiva. En ambos casos ello se ha dado a partir de conflictos concretos vividos en la operación y en otros ámbitos de la vida extra laborales. Es decir, las amistades y relaciones de confianza entre compañeros han sido claves para explicar un sentido de solidaridad que ha sido soporte de la movilización y acción colectiva. En ese sentido, independientemente del éxito o no del movimiento, la vivencia colectiva de la experiencia organizativa ha sido en ambos casos un *acontecimiento político* (Lazzarato, 2006) que ha generado una discontinuidad en la experiencia de los trabajadores permitiendo procesos de aprendizaje y construcción de nuevas sensibilidades. Como resultado, los vínculos afectivos se convierten en uno de los mecanismos de cohesión fundamentales del movimiento, aunque ello pierda cierta eficacia cuando éste se institucionaliza bajo la estructura normativa del sindicato. Es decir, la unidad del movimiento social no está dada y dependiendo las coyunturas puede debilitarse o fortalecerse. Asimismo, estos lazos han tenido un papel clave en la construcción identitaria, al contener en forma simultánea rechazo de la otredad (la empresa) y autoafirmación de lo propio (el colectivo de trabajadores). No obstante, la importancia de estos vínculos no debe opacar el papel que han jugado estructuras concretas (como la situación del empleo juvenil en el país, los bajos salarios y la precariedad y arbitrariedad impuesta por las empresas) en la toma de decisiones. Se trata, como hemos visto, de una articulación de elementos de orden estructural, subjetivo y a nivel de las interacciones.

- Se han nutrido de prácticas heterogéneas, ya sea porque sus repertorios de acción han variado, porque sus estrategias organizativas se han transformado, o porque sus alcances y efectos han sido diferentes. En ambos casos las prácticas se fueron configurando por las relaciones de fuerzas entre los actores pero también por sus subjetividades en un contexto estructural que los limitaba. Como se analizó, cada proceso organizativo ha tenido diferentes momentos dependiendo las coyunturas, destacándose una tensión significativa entre dos tácticas de lucha y formas de construcción política: una *desde arriba* y a través de mecanismos institucionales y la

otra *desde abajo* con la acción y participación directa de los trabajadores. En el primer caso, esta diferencia ha tenido efectos políticos concretos. Mientras la lucha por la vía institucional ha logrado visibilidad externa del conflicto y legitimidad del movimiento, la acción directa en el ámbito productivo ha permitido un nivel mayor de politización en el sentido en que los trabajadores han logrado identificar con mayor claridad al enemigo y sentir su lucha como propia. Aunque ninguno de los dos caminos haya logrado aún éxito en el objetivo deseado (la obtención de la titularidad del contrato colectivo), el segundo ha tenido mayor legitimidad en los operadores por sus vivencias concretas. En el segundo caso, esta diferencia no está tan claramente definida: el ejercicio de la representación sindical ha incluido ambas formas de construcción política. La institucionalización ha permitido que los conflictos se regulen a través de mecanismos formalmente establecidos, aunque cuando éstos no se han cumplido se ha llegado a instancias de acción directa, como fue la experiencia de la huelga o las presiones ejercidas desde la operación. Es decir, en este caso se ha apelado a la movilización cuando las instancias legales para la resolución de los conflictos no han funcionado. En síntesis, ambas experiencias se han nutrido de la combinación de acciones de insubordinación que en ocasiones traspasan los límites institucionales y en otras se restringen a los canales formales. Asimismo, dependiendo las coyunturas en cada caso, hay etapas del proceso organizativo que adquieren una dinámica movimientista, mientras que otras se rigen por lógicas estrictamente institucionales-estatales. Esta mixtura explica que no se trate ni de una total burocratización ni de pura combatividad.

- Se originan en un antagonismo de clase, sin embargo, el modo en que se ha manifestado este conflicto no ha sido solamente económico sino también político y cultural. El objetivo de ambos movimientos se explica por el conflicto central de la producción capitalista (en este caso, el modo en que se distribuye el excedente producido) pero también por la forma en que se ejerce el mando y se construye la autoridad en dicho proceso. En ambos casos se comprobó que uno de los orígenes del conflicto fue el trato que los operadores recibían de sus superiores y el modo en que se decidían los ascensos de puestos. Esto fue considerado como un agravio moral e

ilegítimo, un problema de poder que remite a un conflicto que no solo es económico sino también político y cultural. Asimismo, el modo en que se expresan sus demandas no ha tenido un matiz estrictamente ideológico: sus estrategias discursivas (que buscan construir un discurso propio y no ajeno), las expresiones simbólicas a las que apelan (la inversión de los íconos utilizados por la empresa), y la importancia atribuida a la problematización de su propia realidad (a través de la reflexión y la información), reflejan la creatividad de sus prácticas y cómo éstas subvierten el modo de hacer explícitas sus reivindicaciones. En síntesis, se efectúan dos tipos de rupturas con los viejos modos de hacer política: el objetivo de la lucha no se reduce a un interés estrictamente económico (el agravio es también ético, y el fin no es solo ganar el recuento sino construir fuerza colectiva) y ésta cristaliza en un discurso que parte de las necesidades de los trabajadores y no de principios estrictamente políticos o ideológicos. No obstante, estas rupturas no son absolutas ni se dan en todo momento de la experiencia organizativa. Al institucionalizarse bajo la estructura sindical, el movimiento adquiere una dinámica que reproduce rasgos de las formas tradicionales de la política.

- Surgen en confrontación a diferentes actores. Si bien cumplen con el perfil de un movimiento laboral clásico que disputa contra la gerencia el poder en el proceso productivo, el modo particular en que se configura el trabajo genera que emerjan otros actores en el conflicto. Tanto empresas subcontratantes como clientes-usuarios están involucrados en las disputas que dan origen a ambos movimientos. También lo están estructuras sindicales (reales o ficticias) cuyos intereses pueden no acordar con los de la base de operadores. Además, al escalar el conflicto a terrenos institucionales el Estado se convierte en un interlocutor obligado para su resolución o canalización. Es decir, las demandas y reivindicaciones de ambos movimientos no pueden explicarse sino por las relaciones de poder con esta multiplicidad de actores, ya sea que confronten con los mismos o sean sus aliados. Asimismo, con la incorporación de otros actores, hay una mutación de los espacios del conflicto a terrenos no pensados por la empresa que permiten acumular fuerzas por medio de alianzas con otros actores (clientes usuarios, trabajadores de la empresa y organizaciones sociales y sindicales

a nivel nacional y regional). Ello se ha llevado a cabo a través de una estrategia de medios que combina la propaganda tradicional (por medio de volantes y la contactación cara a cara de los actores) como la difusión de su lucha y la estigmatización de la empresa en redes sociales virtuales. Así, la disputa también se vuelve simbólica, aunque nunca se reduce a ella. En otras ocasiones, las acciones emprendidas han desmitificado ciertos sitios de poder, como han sido los mítines en eventos empresariales o las manifestaciones en instalaciones de empresas-clientes. En ese sentido, la confrontación ya no se produce solo dentro de los ámbitos tradicionales de negociación bilateral (proceso productivo o terreno estatal) sino también involucra otros actores, espacios y modalidades. Aunque por el momento ello no haya garantizado el éxito (en uno de los casos estudiados), ha expandido las fronteras de “lo posible” en la lucha sindical así como ha permitido tejer redes con otros sujetos. El diseño de esta estrategia no ha sido resultado de una ocurrencia voluntarista de los actores sino más bien de las posibilidades de lucha objetivamente viables en el contexto de dichas relaciones de fuerzas.

- Aunque sus propias prácticas han ido creando formas organizativas propias, desde sus inicios se sostuvieron en una estructura sindical ya existente. En ambos casos, el formar parte de esa estructura ha implicado que se trate de una voluntad colectiva no del todo autónoma, ya que la direccionalidad de los procesos organizativos responde no sólo a decisiones tomadas en las bases sino también a la subordinación a los consensos hegemónicos que se validan en otras instancias de la vida sindical. Es decir, aunque se cuenta con capacidad autónoma de decisión como sección sindical (respetando lo que se propone desde las bases) su cumplimiento está sujeto a reglas y mecanismos definidos en otros niveles de la práctica sindical. Se trata de una articulación (no siempre armónica) de elementos externos e internos. En ese sentido, no ha habido un proceso de autonomización política del sindicato, aunque tampoco se trata de una fusión o simbiosis total. En cada caso su mayor capacidad de autonomía ha dependido de la existencia de un proyecto propio y la voluntad de llevarlo a cabo, de su capacidad colectiva de reflexionar y problematizar su propia

situación, de la disposición de recursos materiales y simbólicos, y de la creación de discursos políticos propios con reivindicaciones y demandas concretas.

- Ambos movimientos se han nutrido de procesos identitarios que a su vez han sido transformados al calor de las prácticas. Como se analizó en los dos casos, antes del movimiento se daban identificaciones entre trabajadores y con la actividad que se definían por la negatividad y la precariedad. Había una situación que provocaba descontento y un adversario al que se le adjudicaban esos agravios que era la empresa. No obstante, la informalidad, el carácter de medio tiempo de la ocupación, los lazos afectivos y el ambiente de trabajo juvenil eran razones por las cuales permanecer en el empleo. En definitiva, lo que prevalecía era una *aceptación pasiva* de su situación que no significaba que la valoración negativa dejara de existir, sino que ésta no lograba aún cristalizar en una idea de posible cambio. Ello se daba en ambos casos aunque con matices según sus particularidades. Con la dinámica del movimiento, las identidades cambiaron dándose reconfiguraciones subjetivas con implicaciones políticas a nivel de la conciencia y las prácticas. En el primer caso, los significados acerca del trabajo y la empresa mutaron, manteniéndose elementos de la configuración pasada pero con otra función y direccionalidad. La aceptación se volvió activa: se permanece con la intención de transformar esas condiciones. Otros sentidos se fueron incorporando a partir del propio movimiento, como es la legitimidad y valoración positiva de las prácticas sindicales. Ello transformó las prácticas y actitudes hacia el trabajo. Es decir, fue la experiencia organizativa (en un contexto estructural dado) la que construyó un sentido de lo colectivo que tuvo un papel fundamental en la conformación de un sujeto político. En el segundo caso, las conquistas con el movimiento produjeron cambios importantes en los esquemas de significación del trabajo con contradicciones relevantes. La estabilidad se convierte en el código central que da sentido a la configuración identitaria. No obstante, la valoración positiva por los cambios producidos convive con un sentimiento de insatisfacción por la monotonía de la actividad y el conocimiento de no contar con expectativas profesionales. Ello se combina a su vez con un código moral de responsabilidad con el trabajo (y sus familias) y con formas de razonamiento

instrumental: es necesario preservar lo adquirido. Sean o no reconocidas por los mismos, estas contradicciones evidencian una conciencia práctica y de su praxis que es expresión del grado de politización alcanzado. Sin embargo, ello no ha cristalizado en una radicalización de la acción sino en un deseo de conservar lo adquirido. Así, la estabilidad como estructura con significados subjetivos se convierte en un condicionante objetivo que impone límites a la propia acción. En síntesis, en ambos casos, si bien los procesos de identificación abonaron a la conformación del movimiento, las configuraciones identitarias se construyeron a través de la vivencia organizativa y las prácticas de sociabilidad colectiva que en ellas se dieron, en un contexto estructural que rebasa el ámbito de la producción y la empresa y que ha configurado e impuesto límites a la acción. Es decir, como acontecimiento político, la experiencia organizativa produjo mutaciones en la subjetividad: las identidades fueron resultado del movimiento y no la condición para que éste se diera.

Considerando estos puntos destacamos que en ambos casos han sido movimientos que han surgido a partir de una configuración de elementos de distintos niveles de realidad. Como vimos, la acción política-sindical incluye tanto las manifestaciones que se dan en el piso de operación como las que se expresan en el ámbito estatal (negociación colectiva) y que tienen como finalidad transformar las condiciones en las que se ejerce la ocupación. Es decir, son prácticas que tienen cierto nivel de conciencia de las metas y el modo de lograrlas pero pueden contener elementos de espontaneidad o estar inmersas en estructuras y significados no reconocidos por los sujetos. Que tengan un objetivo transformador no quiere decir que exista una estrategia clara para llevarlo a cabo ni tampoco que se tenga conocimiento de todas las determinaciones que la condicionan. En ese sentido retomamos un *concepto ampliado de práctica política* que contempla desde las expresiones más espontáneas a las de mayor coordinación (incluyendo las micropolíticas y las que escalan al terreno estatal), con sus diferentes grados de conciencia y voluntad, y siempre inmersas en contradicciones estructurales no elegidas por los sujetos.

En su conjunto estas prácticas han aportado, en cada caso, a la *conformación de un sujeto político*. Con ello nos referimos a un actor colectivo que busca la transformación de sus

condiciones, impulsando acciones colectivas y formas organizativas propias de un movimiento social que le han permitido construir una conciencia política de su praxis. Lo que hemos encontrado es que ha sido la vivencia colectiva de la experiencia organizativa la que generó procesos de abstracción que lograron identificarlos como clase, reconfigurando sus anteriores formas de conciencia, aunque no sin contradicciones. Este proceso subjetivo no es un acto voluntarista ni aislado: se da por su anclaje en prácticas concretas inmersas en estructuras (objetivas pero también subjetivas²⁰³) que condicionan la acción y la significación. Pero además, es resultado de una articulación de experiencias: ser trabajador precario (y vivir en carne propia la acumulación de agravios estructurales), contar con capacidad de reflexión y problematización de su situación, tener disposición a la acción, y haber tenido acceso a vivencias organizativas de carácter colectivo. En ese sentido, no ha sido la conformación de una conciencia política por sí misma la que ha definido la constitución de sujetos, sino la existencia de una voluntad colectiva objetivamente viable cristalizada en movimiento sindical. Es decir, una conciencia política transformadora es aquella que, en un contexto estructural dado, combina un proceso reflexivo sobre la realidad con una intencionalidad de cambio expresada en prácticas concretas de carácter colectivo. Pero su éxito tampoco depende exclusivamente del carácter de las acciones y el voluntarismo de los actores: pueden haber impedimentos estructurales (más allá de la producción y las relaciones allí involucradas, como puede ser una cultura delegativa y de pasividad colectiva) que dificulten el proceso. Por otro lado, sin dicha afirmación, la conciencia de clase puede neutralizar la acción colectiva o no hacerla efectiva. Como analizamos en el segundo caso, la estabilidad como estructura subjetiva configura la identidad y en ocasiones bloquea el surgimiento de una voluntad de cambio. En síntesis, un nivel de politización más elevado (en el sentido de adquisición de una conciencia práctica y de la praxis más o menos elaborada y

²⁰³ Por estructuras subjetivas nos referimos a la objetivación de códigos de diversos campos, como puede ser el conocimiento, el normativo/valorativo, el afectivo, etc. Como vimos, aquí se conjugaron diferentes elementos: en uno de los casos, el conocimiento de injusticia ante la situación, un código ético de solidaridad colectiva, un sentimiento de orgullo por su 'saber-hacer' y un deseo de preservación del empleo por los vínculos afectivos construidos. Su articulación logró contrarrestar otros códigos arraigados en la cultura laboral juvenil urbana, como son la pasividad colectiva y la cultura delegativa. En el otro de los casos, el agrado por los lazos afectivos construidos se combina con un razonamiento pragmático e instrumental de preservación del empleo, la internalización de una cultura productivista y la valoración de la empresa como "justa" por su permisividad y la posibilidad de negociar colectivamente. Su articulación compensa las insatisfacciones que se sienten por la monotonía de la actividad y promueve una práctica conciliadora, aunque no por ello menos consciente de su carácter de clase.

clara) no se corresponde necesariamente con una radicalización de la acción ni con el alcance de los objetivos deseados. La potencialidad de la acción está siempre constreñida por estructuras (objetivas y subjetivas) que acotan sus límites.

Como conclusión, afirmamos que sí es posible la constitución de sujetos políticos en los Call Centers. No nos referimos a un sujeto acabado sino en vías de conformación, que depende no solo de condicionamientos estructurales sino también de las subjetividades construidas y la forma en que cristalice la voluntad colectiva en situaciones dadas. Es decir, la existencia de un sujeto se valida en la experiencia concreta de un movimiento social que lo actualice y le imprima un sentido y direccionalidad dada, aunque no se trata de una voluntad espontánea ni libre sino acotada por lo objetivamente viable en ciertas condiciones dadas. Además, se trata de un sujeto atravesado por contradicciones, de índole estructural pero también subjetivas, reconociendo que lo subjetivo se nutre siempre de condicionantes culturales que van más allá de fenómenos psicológicos individuales (De la Garza, 1992). En los casos estudiados, éste se define por ciertas características demográficas y socioeconómicas, como el ser jóvenes de la Ciudad de México de clase baja y media baja, con estudios de bachillerato y/o preparatoria en el primer caso y licenciatura en el segundo y con trayectorias laborales precarias y discontinuas principalmente en el sector terciario. Son trabajadores inmersos en una cultura juvenil urbana que no tiene expectativas laborales y mira con desconfianza las prácticas sindicales: éstas no solo están alejadas de los ámbitos de socialización juveniles sino también son extrañas para la mayoría de trabajadores que nunca han gozado de estabilidad laboral. Lo sindical es visto así como un negocio de las cúpulas, una práctica de simulación que tiende a perpetuar los privilegios de sus líderes sin interesarse por las problemáticas reales que se suceden en la operación. Ahora bien, ¿cómo es que este perfil de trabajador precario logra transformar su concepción acerca del trabajo, crear una identidad con el mismo y con sus compañeros, adquirir una conciencia política de su situación y estar dispuesto a actuar colectivamente para la defensa de sus intereses como clase? ¿Qué mediaciones se requirieron para que pueda convertirse en un sujeto colectivo con capacidad transformadora? En esta investigación encontramos que ello ha sido posible por la vivencia compartida de agravios colectivos, los sentidos de solidaridad y apoyo mutuo que dichas situaciones activaron, y la propia experiencia organizativa. Fueron estas vivencias las que

permitieron que los jóvenes transformaran el modo en que resignifican su actividad laboral, construyeran sentidos de pertenencia colectivos y una concepción política de su praxis. Este hallazgo empírico confronta la idea que sostiene que la organización colectiva es un resultado de la adquisición de una conciencia e ideología previas: fue el propio movimiento (con todas sus contradicciones) el que permitió la generación de una identidad colectiva y una conciencia política, y no al revés. Sin embargo, estas experiencias no se han dado en un vacío, sino en relaciones de poder y estructuras objetivas no siempre del todo conscientes para los trabajadores. Además, el activismo de las minorías (no como adoctrinamiento ideológico sino como acompañamiento en la problematización de su realidad) fue fundamental para dicha mediación. Es decir, la construcción de los operadores como sujetos políticos ha sido resultado de la articulación (no necesariamente coherente) de acciones, condicionamientos objetivos y procesos de dar sentido a nivel colectivo, siendo un proceso inacabado y en constante reconfiguración. Independientemente del éxito que hayan tenido o no en la consecución de sus fines, en ambos casos analizados encontramos un *sujeto laboral precario* que actúa de manera colectiva guiado no solo por un razonamiento de carácter instrumental (la mejora de sus condiciones laborales) sino también por otro tipo de afectividades, como es la búsqueda de experiencias de solidaridad y apoyo mutuo con sus pares. Son estas relaciones las que sustentan las construcciones políticas analizadas.

Bibliografía:

Abellán, Joaquín (2007) “Introducción”, en Weber Max (2007) **Sociología del poder y los tipos de dominación**, Edición y Traducción de Joaquín Abellán, Ediciones Alianza, Madrid, 2007.

Alvarez Galvan, Jose Luis (2010), “Service work and subcontracting in the new economy: call centres in México City”, **PHD Tesis in The London School of Economics and Political Science**, London.

Anderson, Perry (1981) **Consideraciones sobre el marxismo occidental**, Siglo XXI, México.

Archer, Margaret (1997) **Cultura y teoría social**, Nueva Visión, Buenos Aires.

Batt, Rosemary (2000) “Strategic segmentation in front-line services: matching customers employees and HR systems”, **International Journal of Human Resource Management**, 11:3, June 2000, 540-561.

Batt, Rosemary et al. (2005) “Service Management and Employment Systems in U.S. and Indian Call Centers [with Comment and Discussion]”, Brookings Trade Forum, Offshoring White-Collar Work (2005), pp. 335-372 Published by: The Brookings Institution Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/25058770>

Battistini, Osvaldo (2004) (Comp). **El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores**, Prometeo Libros, Buenos Aires.

Bauman, Zygmunt (2006) **Modernidad Líquida** (6ta reimp.), Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

Belt, V., Richardson, R. y Webster (1999) “Smiling down the phone: Women’s work in telephone Call Centres”, **Call Centre Conference**, London School of Economics.

Bensusán, Graciela (2000) “La democracia en los sindicatos”, en De la Garza (Comp.) (2000) **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**, FCE/UAM/UNAM, México D.F.

Bensusán, Graciela (2007) “Los determinantes institucionales de los contratos de protección”, en Bouzas, José Alfonso (Coord.) (2007) **Contratación colectiva de protección en México. Informe a la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT)**, UNAM/CIDSL-ORIT, México D.F.

Berger, Peter y Thomas Luckmann (1994) **La construcción social de la realidad**, Amorrortu Editores, Buenos Aires.

Blumer (1979) **Critiques of the research in the Social Sciences**, New Brunswick, USA.

Bolton, Sharon (2005) **Emotion Management in the Workplace** (Management, Work and Organisations), Palgrave Mac. Millan, New York.

Bonß Wolfgang (2005) “¿Por qué es crítica la teoría crítica? Observaciones en torno a viejos y nuevos proyectos”, en Leyva Gustavo (Ed.) (2005) **La Teoría Crítica y las teorías actuales de la Crítica**, Anthropos-UAMI: México D.F.

Bourdieu, Pierre (1997) **Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción**, Editorial Anagrama, Barcelona.

Bourdieu, Pierre (2007) **El sentido práctico**, Siglo XXI, México D.F.

Bourdieu, Pierre y Jean Claude Passeron (2008) **El oficio del sociólogo**, Siglo XXI, México.

Bouzas *et. al* (2009) **Evaluación de la contratación colectiva en el Distrito Federal**, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, México D.F.

Braverman, Harry (1974) **Trabajo y capital monopolista**, Nuestro Tiempo, México.

Burawoy, Michael (1985) **The Politics of production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism**, Verso, London.

Cabral, Ximena e Ileana Ibañez (2008) “Tramas conflictuales/intersticios para la acción: cuerpo(s), espacio(s) y recursos expresivos en las luchas socio-ambientales y su escritura mediática”, publicado en **Los Movimientos Sociales en América Latina. Pasado, presente y perspectivas**. Memorias arbitradas de las Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

Callaghan, George and Paul Thompson (2001) “Edwards revisited: technical control and Call Centres”, **Economic and Industrial Democracy**, 22:13.

Carrillo, Jorge y Consuelo Iranzo (2000) “Calificación y competencias laborales en América Latina”, en Enrique De La Garza (Comp.) **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**, Fondo de Cultura Económica, México D.F.

Castells, Manuel (2002) **La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red**, Siglo XXI Editores, México D.F.

Castoriadis, Cornelius (1983) **La institución imaginaria de la sociedad Vol. I**, Ed. Tusquets, Barcelona.

Celis Ospina, Juan Carlos (2008) **Reestructuración y Relaciones Laborales en la Banca Colombiana**, Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Chartier, Roger (1995) **El mundo como representación. Estudios sobre historia cultural**, Ediciones Gedisa, Barcelona.

Comte, Augusto (1984) **Discurso sobre el espíritu positivo**, Alianza, Madrid.

Darnton, Robert (2009) **La matanza de los gatos y otros episodios en la historia de la cultura francesa**, Fondo de Cultura Económica, México D.F.

De la Garza, Enrique (1992) “Los sujetos sociales en el debate teórico”, en Enrique de la Garza (coord.), **Crisis y sujetos sociales en México**, Editorial Porrúa, México D.F.

De la Garza, Enrique (1994) “El Corporativismo, Teoría y Transformación”, **Revista Iztapalapa**, No. 34, México D.F.

De la Garza, Enrique y Javier Melgoza (1996) “Los ciclos del movimiento obrero mexicano” en **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Año 2, N°2, México D.F.

De la Garza, Enrique, De la O, y Melgoza (1997) **Los estudios sobre la cultura obrera en México**, Conaculta, UAM, México D.F.

De la Garza, Enrique y Jorge Carrillo (1997) “Los fundamentos teóricos de la sociología del trabajo en México”, en **Revista Iztapalapa** 42, Año 17, julio-diciembre de 1997, México D.F.

De la Garza, Enrique (1998) **Hacia una metodología de la reconstrucción. Fundamentos, crítica, y alternativas a la metodología y técnicas de la investigación social**, Editorial Porrúa, UNAM, México D.F.

De la Garza, Enrique (2001a) “Subjetividad, cultura y estructura”, **Revista Iztapalapa**, UAMI, México D.F.

De la Garza, Enrique (2001b) **La formación socioeconómica neoliberal**, Plaza y Valdés: México D.F.

De la Garza, Enrique (2003) “La configuración como alternativa al concepto estándar de la teoría” en Hugo Zemelman (coord.) **Determinismo y alternativas en las Ciencias Sociales de América Latina**, Nueva Sociedad, Venezuela.

De La Garza, Enrique (2006) “Neoinstitucionalismo, ¿alternativa a la elección racional?: una discusión entre la Economía y la Sociología”, en Enrique De La Garza (comp.) **Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos enfoques**. Anthropos/UAMI, Barcelona.

De la Garza (2007) “¿Hacia dónde va la teoría social?” En **Tratado Latinoamericano de Sociología**. Anthropos/UAMI, Barcelona.

DelaGarza, Enrique y José Guadalupe Rodríguez Gutiérrez (2008) “Trabajo cognitivo y control sobre el proceso de trabajo: la producción de software”, **X Años de Estudios Sociales**, México D.F., UAM-I.

De la Garza, Enrique (2010) **Hacia un concepto ampliado de trabajo: del trabajo clásico al no clásico**, Anthropos – UAMI, México D.F.

De la Garza, Enrique et al (2010) “La querrela de las identidades: ¿pasado sistémico, presente fragmentario?”, en De la Garza, Enrique y Neffa, Julio César (Coord.) (2010) **Trabajo, Identidad y Acción Colectiva**, Plaza y Valdés – UAMI – Clacso, México D.F.

De La Garza, Enrique (Coord.) (2011a) **Trabajo no clásico, Organización y Acción Colectiva, Tomos I y II**, Plaza y Valdés-UAMI, México D.F.

De la Garza, Enrique (2011b) “La revitalización del debate del proceso de trabajo”, **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Año 16, N°26, Brasil. Disponible en: <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/articulos/revitalizaciondeldebate.pdf>

De la Garza, Enrique (2012a) “Metodología Marxista y su Herencia en el Configuracionismo” en Enrique De la Garza y Gustavo Leyva (Ed.) (2012) **Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales**, Fondo de Cultura Económica, México DF.

De la Garza, Enrique (2012b) “El trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de la sociología del trabajo”, **Revista de Trabajo**, Dinámica del trabajo en el marco de la incertidumbre global, Año 8 N°10, Nueva Época, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/articulos/Art%20RevistadeTrabajo.pdf>

De la Garza, Enrique (2013) “La identidad y su desarticulación: la polémica actual”, en **Seminario Permanente de Sociología UAM-I**, Ciudad de México. Disponible en: <http://docencia.izt.uam.mx/egt/congresos/P10.pdf>

De Oliveira O. 2006, “Jóvenes y precariedad laboral en México”, **Papeles de población** N° 49, julio-setiembre, Pág. 37-73, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.

Deery Stephen y Nicholas Kinnie (2004) **Call Centres and Human Resource Management. A cross national perspective**, Palgrave, UK.

Deery, Stephen y Nicholas Kinnie (2002) “Call centres and beyond: a thematic evaluation”, **Human Resource Management Journal**, Vol. 12, N° 4, 2002, pp. 3-13.

Del Bono, Andrea (2005) “Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: La industria de los Call Centers en Argentina”, ponencia presentada en el **7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET**, Buenos Aires.

Del Bono, Andrea (2006) “Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo”, **Sociología del Trabajo**, nueva época, núm. 56, invierno de 2006, España, pp. 3-32.

Dilthey, Wilhelm (1944) **La estructuración del mundo histórico**, FCE, México.

Doeringer, Peter B. y Piore, Michael J. (1983) “Los mercados internos de trabajo”, en Tohaira, Luis (comp.) **El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones**, Alianza Universidad, Madrid.

Dreher, Jochen (2012) “Fenomenología: Alfred Schutz y Thomas Luckmann”, en De la Garza, Enrique y Gustavo Leyva (Eds.) (2012) **Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales: perspectivas actuales**, Fondo de Cultura Económica, UAM-I, México D.F.

Dubar, Claude (1994) “L’insertion comme articulation temporelle du biographique et du structurel”, **Revue française de sociologie**, Vol. 35, No. 2 (Apr. - Jun., 1994), pp. 283-291.

Durand, Jean Pierre (2011) **La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria**, UAM-FCE, México D.F.

Durkheim, Emile (2006) **Las reglas del método sociológico**, Ed. Colofón, México D.F.

Echeverría, Javier (2003) **Introducción a la metodología de la ciencia: la filosofía de la ciencia en el siglo XX**, Cátedra, Madrid.

Edwards, Paul K. y Scullion, Hugh (1982) **La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica**, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Madrid.

Edwards, Richard (1979) **Contested terrain**, Ed. Heinemann, London.

Escobar, Agustín, (1993) “¿Qué hacemos cuando estudiamos el mercado de trabajo? Formaciones y fracturas de clase en el México urbano”, versión mecanográfica.

Fernie, S. y Metcalf, D. (1998) “(Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweatshops”, **Centre for Economic Performance, Discussion Paper No. 390**, London School of Economics, London.

Fleming, Peter y Andre Spicer (2003) “Working at a cynical distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance”, **Organization**, 2003, 10: 157.

Flores Olague Luis y José Luis Silva Alcántara (1987) **Proceso de trabajo, vida cotidiana y comportamiento político de la clase obrera**, Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Foucault, Michel (1979) **Microfísica del poder**, 2º Ed., Ediciones La Piqueta, Madrid.

Foucault, Michel (2007) **Seguridad, territorio, población**, Curso en el Collège de France 1977-1978, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

Frenkel *et al* (2000) “Service work in consumer capitalism. Customers, control and contradictions”, **Work, Employment and Society**, 14: 669.

Frenkel, S. et al (1998) “Beyond bureaucracy? Work organisation in call centres”, **International Journal of Human Resource Management**, 9: 6,957 - 979 .

Friedman, A. (1977) **Industry and labour: class struggle at work and monopoly capitalism**, Mac Millan, London.

Gadamer, Hans George (1977) **Verdad y método**, Ediciones Sígueme, España.

Garfinkel, Harold (1967) **Studies in ethnomethodology**, Prentice Hall, US.

Garza, Gustavo (2008) **Macroeconomía del sector servicios en la Ciudad de México, 1960-2003**, El Colegio de México, México D.F.

Gatica Lara, Ignacio (2001) “Democracia sindical y construcción de la legitimidad en el Situum”, **Tesis Doctoral Estudios Laborales**, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México D.F.

Geertz, Clifford (1987) **La interpretación de las culturas**, Ediciones Gedisa, Barcelona.

Giddens, Anthony (1984) **La constitución de la sociedad. Bases para una teoría de la estructuración**, Amorrortu, Buenos Aires.

Giménez, Gilberto (1994) “Materiales para una teoría de las identidades sociales”, Disponible en:

http://docentes2.uacj.mx/museodigital/cursos_2008/maru/teoria_identidad_gimenez.pdf

Giménez, Gilberto (2005) **Teoría y análisis de la cultura**, Vol. I, Conaculta, México D.F.

Goffman, Erving (1970) **Estigma: la identidad deteriorada**, Amorrortu Editores, Buenos Aires.

Gramsci, Antonio (2007) **Antología. Selección, traducción y notas de Manuel Sacristán**, Siglo XXI Editores, Madrid.

Granovetter, Mark (1985) “Economic Action and Social Structure”, in **American Journal of Sociology**, Volume 91, Issue 3 (Nov. 1985), 481-510.

Grugulis, Irena y Caroline Lloyd (2010) “Skill and the Labour Process: The conditions and Consequences of Change”, en Thompson, Paul and Chris Smith (2010) **Working life. Renewing labour process analysis**, Palgrave, Mac Millan, London.

Habermas Jünger (1987) **Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista**, Ediciones Taurus: Madrid.

Habermas, Jünger (1970) **La lógica de las Ciencias Sociales**, Editorial Tecnos, Madrid.

Hall, Richard (2010) “Renewing and Revising the Engagement between Labour Process Theory and Technology”, en Thompson, Paul and Chris Smith (2010) **Working life. Renewing labour process analysis**, London, Palgrave Mac Millan.

Héller Ágnes (1977) **Sociología de la vida cotidiana**, Península, Madrid.

Heller, Ágnes (1985) **Historia y vida cotidiana: aportación a la sociología socialista**, Editorial Grijalbo, Madrid.

Hernández, Marcela (2012) **Estrategias Empresariales de Subcontratación Internacional: la influencia de las configuraciones culturales y subjetivas**, Plaza y Valdés – UAMI, México D.F.

Herrera Lima, Fernando (2002) **Vidas itinerantes en un espacio laboral transnacional**, UAM, México D.F.

Heskett, James L. (1986) **Managing in the Service Economy**, Harvard Business School, Boston.

Hobsbawm, Eric (1977) “Las clases obreras inglesas y la cultura desde los comienzos de la revolución industrial”, en **Niveles de Cultura y Grupos Sociales**, Siglo XXI, México D.F.

Hobsbawm, Eric (1982) “Introduction: inventing traditions, in Hobsbawm y Ranger (Ed.) **The invention of tradition**, Canto Edition, Cambridge.

Hochschild, A. (1983) **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**, University of California, Berkeley.

Hoggart, Richard (1990) **La cultura obrera en la sociedad de masas**, Ediciones Grijalbo, México D.F.

Holdman, David, Claire Chissick, and Peter Totterdell (2002) “The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers”, **Motivation and Emotion**, Vol. 26, No. 1, March 2002, (Springer Link).

Holdman, David, Rosemary Batt, Ursula Holtgrewe (2007) “The global Call Center report: International perspectives on Management and Employment”, Disponible en:

<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-US-Version.pdf>

Hualde, Alfredo (2013) “Dimensiones de la precariedad en el empleo en Call Centers. Un análisis cualitativo”, en **Coyuntura Demográfica**, N°4, pp. 81-85, México.

Hughes, J. y W. Sharrock (1999) “El Positivismo y el Lenguaje de la Investigación Social” en **Filosofía de la Investigación Social**, Fondo de Cultura Económica, México D.F.

Huws, Ursula (2009) “A construação de um cibertariado? Trabalho virtual num mundo real” en Antunes, Ricardo y Ruy Braga (Coord.) (2009) **Infoprolétarios: degradação real do trabalho virtual**, Boitempo Editorial, Sao Paulo.

Hyman, Richard (1981) **Relaciones Industriales. Una introducción marxista**, H. Blume Ediciones, Madrid.

Kinnie, Nicholas, John Purcell and Mark Adams (2008) “Explaining employees’ experience of work in outsourced Call Centres: The influence of clients, owners, and temporary work agencies”, **Journal of Industrial Relations**, 50: 209.

Köhler, Holm-Detlev y Antonio Martín (2005) **Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales**, Delta Publicaciones Universitarias: Madrid.

Korczynski Marek et al (2000) “Service work in consumer capitalism. Customers, control and contradictions”, **Work, Employment and Society**, 14: 669.

Korczynski, Marek (2002) **Human Resource Management in Service Work**, Palgrave, London.

Korczynski, Marek (2007) “Service Work, Social Theory and collectivism: a reply to Brook”, **Work, Employment and Society**, 21:577.

Korczynski, Marek y Mac Donald, Cameron (2009) **Service Work. Critical Perspectives**, Routledge, New York.

Kosík, Karel (1967) **Dialéctica de lo concreto. Estudios sobre los problemas del hombre y del mundo**, Grijalbo, México D.F.

Kuhn, Thomas (1971) **La estructura de las revoluciones científicas**, Fondo de Cultura Económica, México.

Larner, Wendy (2002) “Calling capital: call centre strategies in New Brunswick and New Zealand, **Global Networks**, 2 (2), 133–152.

Lazzarato, Mauricio (2006) **Políticas del acontecimiento**, Ediciones Tinta Limón, Buenos Aires.

Leidner, Robin (1993) **Fast food, Fast Talk. Service work and the routinization of everyday life**, University of California Press, U.S.

Levi-Strauss (1969) **Las estructuras elementales del parentesco**, Paidós, Barcelona.

Leyva, Gustavo (2012) “La hermenéutica clásica y su impacto en la epistemología y la teoría social actual”, en Enrique De la Garza y Gustavo Leyva (Ed.) (2012) **Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales**, Fondo de Cultura Económica, México D.F.

Lipset, Trow y Coleman (1956) **Union Democracy**, Anchor Books, New York.

Llamas, Ignacio (1989) **Educación y mercado de trabajo en México**, UAM-I, México.

Lowy, Michael (1974) **Sobre el método marxista**, Ed. Grijalbo, México D.F.

Lukács, Georg (1969) **Historia y consciencia de clase: estudios de dialéctica marxista**, Ed. Grijalbo, México D.F.

Lulo (2002) “La vía hermenéutica: las ciencias sociales entre la epistemología y la ontología” en Schuster, Federico L. (2002) (Comp.) **Filosofía y método de las Ciencias Sociales**, Editorial Manantial, Buenos Aires.

Maass Susanne y Els Rommes (2007) « Uncovering the invisible : Gender-Sensitive Analysis of Call Center Work and Software », in Zorn I. et al (2007) **Gender Designs IT. Construction and deconstruction of Information Society Technology**, VS Verlag, Wiesbaden.

Mac Donald, Cameron y Sirianni, Carmen (Ed.) (1996) **Working in the Service Society**, Temple University, Philadelphia.

Malinowski, Bronislaw (1984) **Una teoría científica de la cultura**, Ed. Sarpe, Madrid.

Margel, Geyser (2010) **Desentrañar el sentido del trabajo. Hacia la comprensión de las configuraciones identitarias laborales**, El Colegio de México, México D.F.

Marx, Karl (1978) **El Capital, Capítulo VI (Inédito)**, Siglo XXI, México D.F.

Marx, Karl (2002) **El capital, Tomo I: El proceso de producción del capital**, Siglo XXI Editores, Bs. As.

Mead, George Herbert (1982) **Espíritu, persona y sociedad**, Paidós: Buenos Aires.

Micheli, Jordy (2006) “La industria del telemercado en la Ciudad de México (economía y trabajo en la sociedad de la información)”. **Ponencia para Seminario Internacional: Globalización, Conocimiento y Desarrollo**, Marzo 2006.

Micheli, Jordy (2012) **Telemetrópolis. Explorando la ciudad y su producción inmaterial**, Gedisa-UAM Azcapotzalco, México D.F.

Michels, Robert (1969) **Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna**, Amorrortu, Buenos Aires.

Mirchandani, Kiran (2004) “Practices of global capital: gaps, cracks and ironies in transnational call centres in India”, **Global Networks** 4, 4 (2004) Blackwell Publishing.

Montero Justianiano, Jenny (2003) “Construyendo identidades. Los nuevos sujetos obreros en Bolivia. Estudio de caso de la configuración identitaria de trabajadores/as fabriles de tres empresas en Santa Cruz, Bolivia”, **Tesis de Doctorado en Estudios Laborales**, UAM Iztapalapa, México D.F

Moscovici, Serge (1981) **Psicología de las minorías activas**, Ediciones Morata, Madrid.

Moscovici, Serge (1984) **Introducción a la Psicología Social**, Tomo II, Paidós, Buenos Aires.

Moss, Philip, Harold Salzman, and Chris Tilly (2008) “*Under Construction: The Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers*”, **Industrial Relations**, Vol. 47, N°2, April-2008.

Neffa, Julio César (1990) **El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor, y H. Ford**, Editorial Hvmánitas, Argentina.

Neffa, Julio César (2006) “Evolución conceptual de la Teoría de la regulación”, en De la Garza (Comp.) **Teorías sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos enfoques**, Anthropos/UAM, México D.F

North Douglas (1998) “Una teoría de la política basada en el enfoque de costos de transacción” en Saiegh Sebastián y Mariano Tomassi (compiladores) **La nueva economía política. Racionalidad e instituciones**, Eudeba, Buenos Aires.

Novelo, Victoria y Juan Luis Sariago (1984) Algunas cuestiones de método para el estudio de la clase obrera, en **Memorias del Encuentro sobre Historia del Movimiento Obrero**, Universidad Autónoma de Puebla, México.

Panzieri, Ranieri (1961) “Sobre el uso capitalista de las máquinas en el neocapitalismo”, en De la Garza Enrique (Comp.) **Clase obrera, Sindicato y Partido: El obrerismo italiano**, Disponible en: <http://docencia.izt.uam.mx/egt/Ensayos%20teoricos/Claseobrera.pdf>

Parkim, Michel (2004) **Economía**, Pearson Addison Wesley, México. D. F.

Parsons, Talcott (1988) **El sistema social**, Alianza Editorial, Madrid.

Popper, Karl (1958) **La lógica de la investigación científica**, Estructura y Función, Viena.

Pries, Ludger (2000) “Teoría sociológica del Mercado de Trabajo” en De la Garza, Enrique, Coordinador, **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**, FCE/UAM-I/COLMEX/FLACSO, México D.F.

Pries, Ludger y Manfred Wannöffel (Comp.) (2002) **Regímenes de regulación laboral en la globalización**, The University Press Bochum: Alemania.

Regini, Mario (1995) “Introduction: the Past and Future of Social Studies of Labour Movements” en **The Future of Labor Movements**, Cambridge. Harvard University Press.

Retamozo, Martín (2006) “El movimiento de trabajadores desocupados en Argentina. Subjetividad y acción en la disputa por el orden social”, **Tesis Doctorado en Ciencias Sociales con especialización en Ciencia Política de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales**, México D.F.

Reynosa Castillo (2007) “El lado oscuro de la descripción densa”, disponible en: <http://carlosreynoso.com.ar/el-lado-oscurο-de-la-descripciοn-densa-version-2007/>

Reynoso Castillo (2005) “Evolución de los contratos de protección frente al empleo y desempleo en el marco de la globalización”, en **Memorias del Seminario Auge y Perspectivas de los Contratos de Protección. ¿Corrupción sindical o mal necesario?**, 24, 25 y 26 de Mayo 2005, Ciudad de México, Fundación Friedrich Ebert y Grupo Parlamentario PRD Congreso de la Unión, México.

Ricoeur, Paul (1970) **Freud: una interpretación de la cultura**, Siglo XXI, México D.F.

Ritzer, George (1993) **Teoría sociológica contemporánea**, Mc. Graw Hill, México D.F.

Rodríguez Gutiérrez, J. Guadalupe (2011) **Aprendizaje y Resistencia en los trabajadores de software**, Plaza y Valdés – Universidad de Sonora, México.

Rosenfield, Cinara L. (2007) “Paradoxos Do Capitalismo E Trabalho Em *Call Centers*: Brasil, Portugal E Cabo Verde”, **Caderno Crh**, Salvador, v. 20, n. 51, p. 447-462, Set./Dez. 2007.

Rusell, Bob (2002) “The talk shop and Shop Talk: Employment and work in a Call Centre”, **Journal of Industrial Relations**, 44: 467.

Rusell, Bob (2008) “Unions in the information economy: info-service work and Organizing in Australian Call Centres”, **Journal of Industrial Relations**, 50: 285.

Russell, Bob (2009) **Smiling down the line: Info-Service work in the global economy**, University of Toronto Press, Canada.

Sánchez Vázquez, Adolfo (1979) “El concepto de praxis en Lenin”, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F.

Sánchez Vázquez, Adolfo (2013) **Filosofía de la praxis**, Siglo XXI, México D.F.

Sawchuk, Peter H. (2006) “Use-Value and the Re-thinking of Skills, Learning and the Labour Process”, **Journal of Industrial Relations**, Vol. 48, N°5, 593-617.

Schmitter, P. (1997) “The Corporativist Sisyphus: past, present and future”, European University Institute, Working Papers SPS No. 97/4, Florencia, Italia.

Schuster, Federico (Comp.) (2002) **Filosofía y métodos de las Ciencias Sociales**, Ed. Manantial, Buenos Aires.

Schütz, Alfred (1972) **Fenomenología del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva**, Ed. Paidós, Buenos Aires.

Schütz, Alfred (1995) **El problema de la realidad social**, Amorrortu, Buenos Aires.

Schütz, Alfred y Thomas Luckmann (2001) **Las estructuras del mundo de la vida**, Amorrortu Editores, Buenos Aires.

Scribano, Adrián (Comp.) (2005) **Geometría del conflicto: Estudios sobre acción colectiva y conflicto social**, Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

Senén, Cecilia (2006) “Teoría y práctica de las Relaciones Industriales en Argentina”, en Revista **Trabajo**, Año 2, N°2, febrero de 2006, México D.F.

Sennet, Richard (2000) **La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el capitalismo**, Anagrama, Barcelona.

Soldano, Daniela (2002) “La subjetividad a escena. El aporte de Alfredo Schutz a las ciencias sociales” en Schuster, Federico (Comp.) (2002) **Filosofía y métodos de las Ciencias Sociales**, Manantial, Buenos Aires.

Sturdy et al (2010) “Normative Control and Beyond in Contemporary Capitalism”, en Thompson, Paul and Chris Smith (2010) **Working life. Renewing labour process analysis**, Palgrave, London, Mac Millan.

Taylor, P. y Bain, P. (1999), “An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre”, **Industrial Relations Journal**, Vol. 30(2), pp. 101-117.

Taylor, P. y Bain, P. (2001), “Trade Unions, Workers Rights and the Frontier Control in UK Call Centers”, **Economic and Industrial Democracy**, Vol. 22, 39-66.

Taylor, P., C. Baldry, Bain P. y V. Ellis (2003) “A unique working environment: health, sickness and absence management in UK Call Centres”, in **Work, employment and society**, Vol. 17 (3): 435-458, Sage Publications, London.

Thompson, Edward P. (1989) **La formación de la clase obrera en Inglaterra**, Editorial Crítica, Barcelona.

Thompson, John B. (2006) **Ideología y cultura moderna. Teoría crítica en la era de la comunicación de masas**, UAM-X., México D.F.

Thompson, Paul and Chris Smith (2010) **Working life. Renewing labour process analysis**, Palgrave, Mac Millan, London.

Thompson, Paul y Chris Smith (1998) “Re-evaluating the labor process debate”, in **Economic and Industrial Democracy**, 1998, 19: 551.

Tohaira, Luis (1983) (comp.) **El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones**, Alianza Universidad, Madrid.

Touraine, Alain (1985) “La organización profesional de la empresa”, en Freedman, G. y Naville, P., **Tratado de Sociología del Trabajo I**, Fondo de Cultura Económica, México.

Turner, Victor (1967) **The forest of symbols: aspects of Ndembu ritual**, Ithaca, Cornell.

Xelhuantzi López, María (2005) “Orígenes y evolución histórica de los contratos de protección”, en **Memorias del Seminario Auge y Perspectivas de los Contratos de Protección. ¿Corrupción sindical o mal necesario?**, 24, 25 y 26 de Mayo 2005, Ciudad de México, Fundación Friedrich Ebert y Grupo Parlamentario PRD Congreso de la Unión, México.

Weber, Max (1984) “La objetividad del conocimiento en las ciencias y la política sociales”, en Weber Max, **La acción social: Ensayos metodológicos**, Ed. Península, Barcelona.

Williamson, Oliver E. y Sidney G. Winter (comp.) (1996) **La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo**, FCE, México D.F.

Woldenberg, José (1984) “Características de los estudios sobre la clase y el movimiento obrero en México: 1970-1978”, en **Memorias del Encuentro sobre Historia del Movimiento Obrero**, Universidad Autónoma de Puebla, México.

Zemelman, Hugo (1987) *Uso crítico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad I*, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas, México D.F.

Zukerfeld, Mariano (2006) “Cinco hipótesis sobre el trabajo informacional. Aproximaciones a la caracterización del mundo laboral el capitalismo cognitivo”. Disponible en: <http://trabajoinformacional.files.wordpress.com/2011/01/zukerfeld-cinco-hipc3b3tesis-sobre-el-trabajo-informacional.pdf>

Otras Fuentes:

Atento (2009) Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2009. Disponible en: <http://www.atento.com/es/Midia/Library/61fa8581-ca6c-4ce3-b257-3306cb78f59b.pdf>

Atento (2010) Informe Integrado Atento 2010. Disponible en:

<http://www.atento.com/es/Midia/Library/084d8ac6-6b12-499f-9a4b-9274a7feaca.pdf>

Atento (2011) Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2011. Disponible en:

<http://www.atento.com/es/Midia/Library/eddaec93-b2ce-4513-844e-52ebe7a04a6b.pdf>

Atento (2011) Informe Integrado Atento 2011. Disponible en:

<http://www.atento.com/es/Midia/Library/d94b93d9-6fc9-4204-8679-d0438d286fa7.pdf>

Atento (2011), Folleto Informativo. Oferta de Venta y Admisión a Negociación de Acciones de Atento Inversiones y Teleservicios, S.A. (Sociedad Unipersonal), Presentado en la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, Mayo 2011. Disponible en:

<http://www.atento.com/es/Midia/Library/5edaa24c-875c-4f02-86ee-f22b4758ce27.pdf>

Atento (2012), Informe Estratégico Anual 2012. Disponible en:

<http://www.atento.com/informe2012/informe.html>

Atento (2012) Informe de Responsabilidad Social Corporativa Atento. Disponible en:

http://www.atento.com/es/Midia/Library/18032014_145048Informe%20RSC%20Atento%202012.pdf

Atento (2013) Dossier de Prensa 2013, Disponible en:

<http://www.atento.com/es/Midia/Library/60171a1f-00db-42c1-92b5-85118ab9dbe7.pdf>

Atento (2013) “Las nuevas tendencias en la externalización del servicio en Estados Unidos: atender a los clientes desde América Latina”. Disponible en:

<http://www.atento.com/es/Midia/Library/Whitepaper.%20Las%20nuevas%20tendencias%20en%20la%20externalizaci%C3%B3n%20de%20servicios%20en%20EE.UU.pdf>

Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2do. trimestre de 2012, INEGI.

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/consulta.asp?p=27608&c=27221&s=est&cl=4>

Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2011.

Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), Sueldos y Compensaciones en Centros de Contacto, 2012.

Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2013.

Instituto Mexicano de Teleservicios (2009) “Motivadores de Permanencia en los Centros de Contacto (Operadores Telefónicos)”, Revista Contact Forum N° 27, Enero- Febrero 2009.

Instituto Mexicano de Teleservicios (2012) “Estudio de Sueldos y Compensaciones en Centros de Contacto, 2010”, Revista Contact Forum N°45, Año 15, Enero-Febrero 2012.

Instituto Mexicano de Teleservicios (2012) “Encuesta Benchmarking Recursos Humanos, LATAM”, Revista Contact Forum N°45, Año 15, Enero-Febrero 2012.

Instituto Mexicano de Teleservicios (2000) “Recursos Humanos en Call Centers”, Revista E-Contact, N°16, Año 4.

Queja presentada por el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana a la OCDE, a través de PRODESC (Proyecto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales), Enero 2011.

Queja a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) presentada por el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), Enero 2012.

Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) Sección 159 Tecmarketing, Circular Informativa Revisión Salarial 2012, Febrero 2012. Disponible en:

http://portal.strm.net/documentos/circ_rev2012_tec_ult.pdf

Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) Sección 159 Tecmarketing, Circular Informativa Revisión Contractual 2013-2015, Febrero 2013. Disponible en:

http://portal.strm.net/documentos/CIRCULAR_VOTAIONES_FINALES_REV2013TEC.pdf

Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), Reporte sobre el desarrollo del recuento sindical de los trabajadores de la empresa Atento efectuado el viernes 2 de julio de 2010.

ANEXO I: INFORMACIÓN DE REFERENCIA

Cuadro 1: Datos financieros y económicos de empresas analizadas

	Caso I	Caso II
Datos generales	<p>Empresa ex filial del Grupo Telefónica con matriz en España bajo el nombre de Atento Inversiones y Teleservicios S.A. y Atento Telecomunicaciones de España S.A. Fue fundada en 1998 y en diciembre de 2012 fue vendida a Bain Capital. La operación se llevó a cabo por cerca de 1,039 millones de euros (US\$ 1,345 millones) e implicó la firma de un Acuerdo Marco de Prestación de Servicios que regula la relación de Atento como proveedor de servicios de Telefónica por un periodo de 9 años más. La operación de venta estuvo dirigida por Morgan Stanley y HSBC.</p> <p>Presencia en 16 países (160 centros de trabajo). Principal proveedor de servicios de Outsourcing en Centros de Contacto (BPO Bussiness Process Outsourcing) en el país y en Latinoamérica con una cuota de mercado del 19.1%, y segundo a nivel mundial en el 2010, con el 3.9% (Frost & Sullivan, 2009, citado en Atento, 2011).</p> <p><u>Composición del capital:</u></p> <p>a) <u>De abril del 2000 al 30 de mayo de 2002:</u> Atento Holding Inc., filial de Telefónica, como sociedad dominante.</p> <p>b) <u>De mayo 2002 a 2003:</u> En mayo de 2002, Telefónica constituye en Holanda, Atento N.V. mediante la aportación de todas las acciones representativas del capital social de Atento Holding Inc.</p> <p>c) <u>Del 2003 a julio 2007:</u> Por acuerdos con Grupo BBVA, el porcentaje de participación en el capital de Atento N.V. se reparte entre Telefónica (91.35%) y la sociedad GPE S.L (participada al 100% por el Grupo BBVA) con un 8.65%.</p>	<p>Empresa que opera en mercado nacional perteneciente al Grupo Carso. Presencia en 1 país (México) con 4 centros de trabajo.</p> <p><u>Año de inicio:</u> 1997 con el nombre de Servicios Administrativos Tecmarketing S.A. de C.V. En el año 1999 Telmex adquiere Tecmarketing del Grupo Carso por 375 millones de pesos (Dow Jones, 1999, descargado de Factiva, 2011)</p> <p><u>Rubro:</u> Servicios Empresariales y Servicios al Consumidor.</p> <p><u>Sector al que atiende:</u> Telecomunicaciones.</p> <p><u>Actividades que se realizan:</u> Atención al Cliente, Ventas y Soporte Técnico.</p> <p><u>Ventas</u> (fecha final del año fiscal 1998): 237,35 millones de pesos MXN (Factiva, 2011).</p> <p><u>Ingresos al 4to. Trimestre de 2007:</u> 2.872 millones de pesos MXN, lo que representa un</p>

	<p>d) Desde el 31 de julio de 2007 al 12/12/2012: Telefónica se vuelve titular del 100% de las acciones de Atento Holding Inc.</p> <p>e) Desde del 10 de diciembre de 2012 a la fecha: Bain Capital LLC, a través de su filial Bain Capital Private Equity, se hace con el 100% del capital de Atento Holding Inc.</p> <p><u>Facturación mundial:</u> 3er. Trimestre 2012: 1.414 millones de euros. Los principales mercados donde concentra sus negocios provienen de América, donde factura el 85% de sus ingresos. En 2011, Brasil aportó el 54% de los ingresos, mientras que el resto del mercado americano aportó otro 31%. Europa, principalmente España, solo supone el 15% de los ingresos totales (Atento, 2011). De 2008 y 2012 ha tenido un crecimiento sostenido y estable del 8.4% interanual.</p> <p>Sus ingresos provienen generalmente del sector de telecomunicaciones y financiero. El 50.3% de sus ingresos en marzo de 2011 son resultado de las ventas derivadas del Grupo Telefónica (y el 51.9% del sector telecomunicaciones), mientras que el 31.2% del total de ventas provienen del sector financiero.</p> <p><u>Asesores de Atento Inversiones y Teleservicios (Datamonitor, 2011):</u> BNP Paribas S.A. BBVA City Group S.A. Goldman Sachs & Co. JP Morgan Chase & Co. Banco Santander S.A.</p> <p><u>Número de empleos en todo el mundo:</u> 151.222 (Factiva, 2011)²⁰⁴. En la página web, a la fecha (2014) se mencionan más de 150.000 empleados.</p> <p>Atento México</p>	<p>7% de crecimiento respecto a 2006 (Notimex, 2008)²⁰⁵. No cotiza en la bolsa, sí Telmex y Grupo Carso.</p> <p><u>N° de trabajadores empleados:</u> 1.700 distribuidos en 4 centros de trabajo en la Ciudad de México.</p>
--	---	--

²⁰⁴ En Septiembre de 2011 el Grupo Telefónica contaba a nivel mundial con 285.063 empleados, de los cuales 151.222 correspondían a Atento en los diferentes países donde está presente (Factiva, 2011).

²⁰⁵ Cabe señalar que en las bases de datos no encontré información más actual acerca de los ejercicios fiscales de la empresa, aunque sorpresivamente sí sobre la huelga realizada en 2008.

	<p>Opera en territorio de la República Mexicana desde 2001 con 3 razones sociales diferentes. Atento Mexicana S.A de C.V., Atento Servicios S.A. de C.V., Atento México S.A. de C.V.</p> <p><u>Ventas cierre 2010</u>: 264,65 millones de dólares (Atento Mexicana S.A. de C.V). (Factiva, 2011). <u>Ventas Mayo 2011</u>: 4 millones de dólares (Atento México S.A. de C.V) (Datamonitor, 2011)</p> <p><u>Sectores a los que atiende</u>: Banca y Finanzas, Seguros, Tecnología y Telecomunicaciones, Servicios Públicos, Gobierno, Educación, Salud, Transporte y Carga, Mayoreo y Menudeo, Hospitalidad y Turismo, Entretenimiento, Medios (IMT, 2011). Dentro de estos sectores, se tiene el liderazgo en telecomunicaciones, bancos y finanzas y seguros (Factiva, 2010).</p> <p><u>Tipo de Servicios ofrecidos</u>: Servicio a Clientes, Cobranza, Soporte técnico, Cabina de Siniestros, Ventas, Help Desk.</p> <p><u>Número de posiciones de trabajo</u>: 10,228 (Página Web de la empresa, Mayo 2014). <u>Número de empleados en México</u>: 19,123 (Página Web de la empresa, Mayo 2014). <u>Número de empresas a las que da servicio en el país</u>: 52 (2007).</p> <p><u>Clientes principales</u>: BBVA Bancomer, Movistar, Grupo Walmart, TACA, Volaris, US Airways, Natura, Ford, Microsoft, Gayosso.</p> <p><u>Centros de trabajo en el país</u>: 17 distribuidos en 4 estados (Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo y Nuevo León). 8 de ellos están ubicados en el Distrito Federal.</p> <p><u>Regiones a las que brinda servicios Off-shore</u>: Centroamérica, Norteamérica, América Latina, Puerto Rico y Marruecos.</p> <p><u>Certificaciones</u>: ISO 9000, ISO 27000, COPC, AENOR, Balance, Score Card, SAS70. <u>Premios y Reconocimientos (México)</u>:</p>	
--	--	--

	<p>La empresa ha obtenido reconocimientos por parte de las siguientes instituciones:</p> <p><u>Great Place To Work (GPTW)</u>: Se ha obtenido el premio “Uno de los mejores lugares para trabajar” durante 7 años (2006, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014).</p> <p><u>Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliarSE)</u>: Desde 2007 hasta 2013 se ha obtenido el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.</p> <p><u>Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT)</u>: Desde 2006 en adelante se han obtenido 24 premios (Categorías Bronce, Plata y Oro) por la “Excelencia en la Relación Empresa-Cliente y Centros de Contacto”.</p>	
--	--	--

Cuadro 2: Ingresos a nivel global del sector de servicios BPO-CRM (2010-2015) (expresados en millones de dólares).

Región	2010	2011	2012e*	2013e	2014e	2015e
Américas	82,808	85,040	88,175	92,011	96,277	101,146
EMEA	35,510	37,023	38,867	40,873	42,993	45,277
Asia/Pacífico	28,900	31,424	34,277	37,439	40,856	44,597
Total	147, 217	153,488	161,319	170,324	180,126	191,020

Fuente: IDC Report 2011, WorldWide and US Outsourced Customer Care Services 2011-2015, Citado en Atento 2011.

* e= estimado.

Cuadro 3: Ingresos por tipo de actividad a nivel global (2010-2015)

Servicios	2010	2011	2012e*	2013e	2014e	2015e	TACC** (%) 2011- 2015e
Servicio al Cliente	19,490	19,717	20,392	21,456	22,837	24,717	4,9
Ventas	11,658	12,047	12,502	13,007	13,465	13,884	3,6
Marketing	5,586	5,915	6,347	6,869	7,426	8,019	7,5
Soporte Técnico / Help Desk	6,838	7,161	7,506	7,792	8,059	8,244	3,8

Logística / Fulfillment	6,782	7,044	7,340	7,740	8,207	8,712	5,1
Alojamiento CRM	1,479	1,673	1,902	2,152	2,402	2,655	12,4
Total	51,833	53,557	55,989	59,016	62,396	66,231	5,0%

Fuente: IDC Report 2011, WorldWide and US Outsourced Customer Care Services 2011-2015. Forecast. Citado en Atento 2011.

* e= estimado

** TACC: Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Cuadro 4: Ingresos de los Servicios de Atención al Cliente por país (2009-2014)
(expresados en miles de millones de dólares)

Ingresos por país*	2009	2010	2011e***	2012e	2013e	2014e	TACC** (%) 2010-2014e
Argentina	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	1,0	8.7
Centroamérica y el Caribe	0,9	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	8.1
Chile	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	9.4
Colombia	0,4	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	12.9
Perú	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	15.4
Subtotal	2,4	2,6	2,8	3,2	3,5	3,8	9,9
México	1.2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	7.7
Brasil	3.9	4,4	4,9	5,4	5,9	6,5	10,2
Total	7,5	8,3	9,1	10,0	11,0	12,0	9,8

Fuente: Folleto Informativo “Oferta de Venta y Admisión a Negociación de Acciones de Atento Inversiones y Teleservicios, S.A.”, Mayo 2011.

* Incluye ingresos off-shore.

** TACC: Tasa Anual de Crecimiento Compuesto.

*** e= estimado.

Cuadro 5: Distribución Geográfica de los Call Centers en el país

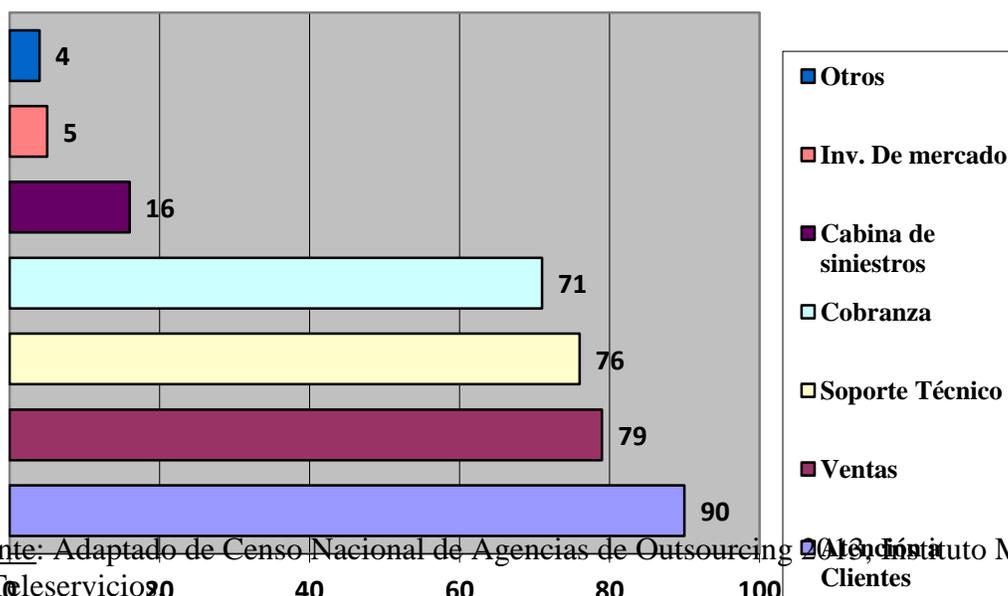
Distribución Geográfica

Estado	Estaciones	%	Ejecutivos	%	No. de Centros de Contacto	%
D.F. y Estado de México	39,284	41.54%	45,854	41.82%	106	44.92%
Nuevo León	16,207	17.14%	14,450	13.17%	24	10.17%
Jalisco	8,177	8.65%	10,460	9.54%	16	6.78%
Baja California	6,145	6.50%	8,986	8.19%	11	4.66%
Puebla	3,381	3.58%	3,905	3.56%	5	2.12%
Durango	2,630	2.78%	3,220	2.94%	4	1.69%
Sonora	2,541	2.69%	2,983	2.72%	8	3.39%
Querétaro	2,395	2.53%	2,516	2.29%	6	2.54%
Chihuahua	2,025	2.14%	2,025	1.85%	7	2.97%
Michoacán	1,831	1.94%	2,798	2.55%	6	2.54%
Aguascalientes	1,805	1.91%	2,345	2.14%	4	1.69%
Yucatán	1,600	1.69%	1,807	1.65%	6	2.54%
San Luis Potosí	1,454	1.54%	1,853	1.69%	3	1.27%
Hidalgo	1,050	1.11%	1,420	1.29%	2	0.85%
Guanajuato	1,049	1.11%	1,453	1.32%	4	1.69%
Otros	2,985	3.16%	3,598	3.28%	24	10.17%
Total General	94,560	100%	109,678	100%	236	100%

Otros: Sinaloa, Tlaxcala, Veracruz, Tamaulipas, Coahuila, Oaxaca, Baja California Sur, Guerrero, Zacatecas, Tabasco, Campeche, Chiapas, Colima, Morelos.

Fuente: Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2013, Instituto Mexicano de Teleservicios.

Gráfico 1: Servicios ofrecidos en porcentaje



Fuente: Adaptado de Censo Nacional de Agencias de Outsourcing 2013, Instituto Mexicano de Teleservicios.

Cuadro 6: Herramientas tecnológicas utilizadas en Centros de Contacto

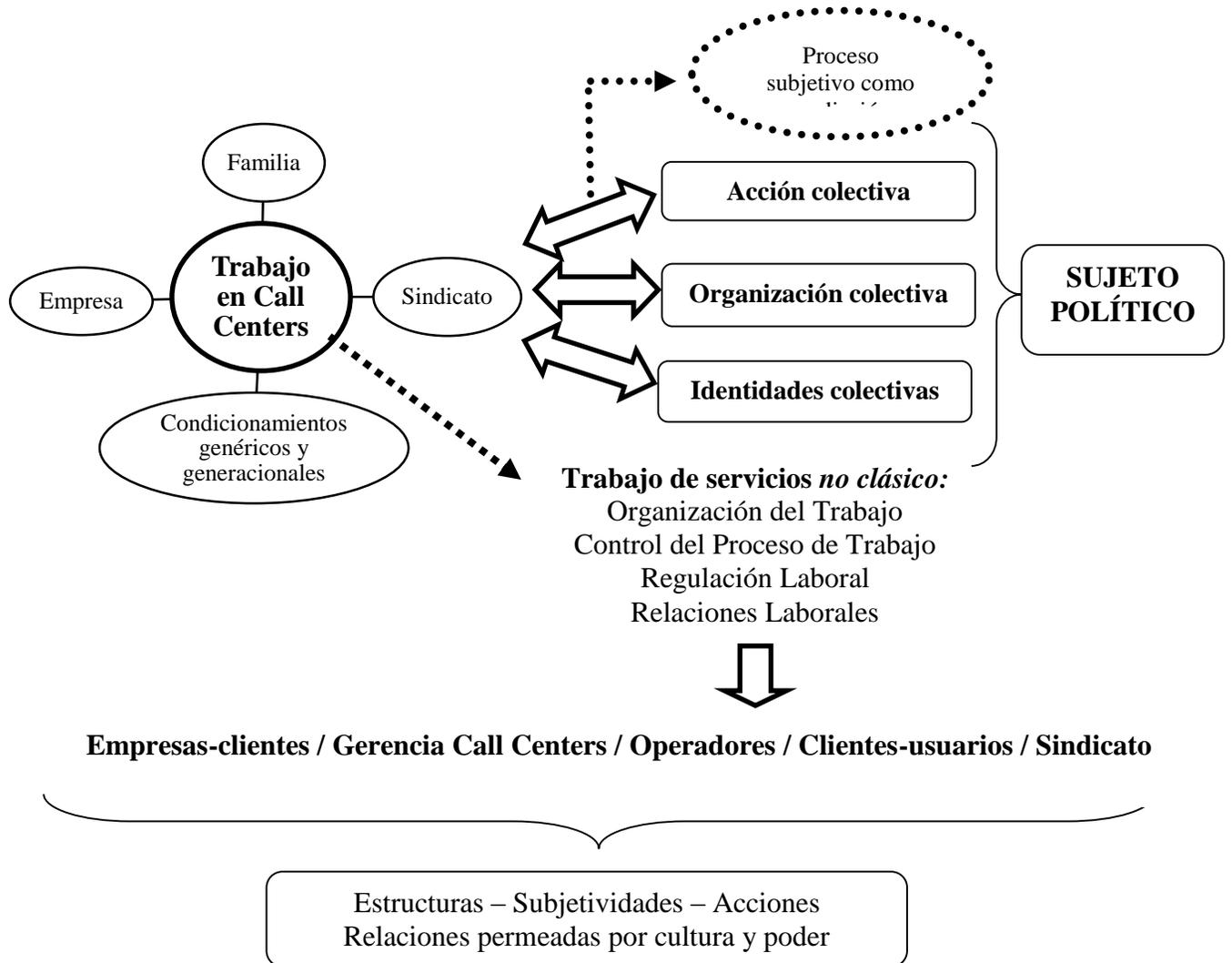
Soluciones tecnológicas	Funcionalidad	Características
PBX / ACD (Distribución Automática de llamadas)	Dispositivo que distribuye las llamadas entre todos los operadores de un centro telefónico.	El ACD selecciona automáticamente las llamadas y toma decisiones de enrutamiento y distribución de las mismas hacia los operadores que están libres. Permite que las llamadas sean contestadas en el orden en que se recibieron, generando estadísticas del uso de la telefonía y permitiendo tener cola de espera en las llamadas. También, al tener información del sistema, puede dirigir llamadas hacia las áreas adecuadas, por ejemplo, si un cliente moroso llama por atención al cliente se le deriva al área de cobranzas.
Marcador predictivo	Marcación automática de llamadas	Sistema de generación automática de llamadas de salida que busca maximizar el tiempo de las llamadas, generando la llamada antes que un operador termine la anterior. El sistema funciona a través de algoritmos soportados por las estadísticas del tiempo de llamadas y número de agentes en el sistema.
IVR (Sistema de respuesta interactiva de voz)	Reconocimiento interactivo de voz. Es un sistema de audio respuesta que, a partir de los tonos, recibe instrucciones y consulta en línea datos que se encuentren en algún host, respondiendo con palabras a estas consultas o transacciones.	Una voz automatizada imita los rasgos de una comunicación telefónica, proporcionando a quienes llaman la capacidad de acceder directamente a la información. El cliente puede escoger la ruta del “experto” o del “novato”, o incluso puede optar por esperar a que lo atienda un operador real. Sirve para tratar las llamadas que requieran de un servicio rápido y rutinario. Genera una optimización de los recursos humanos, mayor capacidad de recepción, que las llamadas sean más cortas, reducción de los tiempos de espera, y mejora general en la calidad de atención. No todas las llamadas requieren intervención de IVR. El tema es cómo identificar aquellas que sí lo necesitan y las que no.
CTI (Integración de Telefonía y Cómputo)	Integración de soluciones telefónicas con herramientas de cómputo en una misma plataforma y	La integración de la telefonía y el computo es posible por la tecnología IP que permite la convergencia de voz, datos y video en un mismo protocolo, tratando a la voz de la misma manera que a los datos. La tecnología IP ahorra costos en equipo, instalación y mantenimiento al realizarse todas las operaciones desde una misma red de

	bajo un mismo lenguaje (digital).	datos. El desarrollo de esta tecnología ha llevado a la virtualización de los Call Centers y la consolidación de múltiples canales de comunicación (teléfono, email, chat, Fax, msm, internet, redes sociales). Los beneficios de la multicanalidad son la optimización de recursos, la mayor velocidad de las interacciones y una mayor satisfacción de los clientes.
Grabaciones multicanal y monitoreo de calidad	Grabación en tiempo real de todas las interacciones que se dan en el Centro de Contacto, cualquiera que sea el canal en el que se desarrollan.	<p>Crea reportes y estadísticas en tiempo real e histórico del desempeño de los operadores (de manera individual o grupal, así como de manera total o selectiva, según se decida). Permite evaluaciones objetivas del desempeño de los operadores, a través de la automatización y almacenamiento de todo el proceso de captura de la información: total de llamadas recibidas, contestadas y abandonadas, tiempo promedio por tipo de campaña, tiempo promedio de conversación por agente, tiempo total de conversación por agente y por grupo, promedio de conversación de las llamadas atendidas, promedio de tiempo que espera un usuario por ser atendido, número de llamadas recibidas, atendidas y abandonadas por grupo, número de llamadas contestadas por agente, nivel de servicio dentro del tiempo que se estipule. Sirve para medir el nivel de servicio adecuado. Detecta problemas y necesidades de capacitación de los operadores.</p> <p>Permite modificar procedimientos internos.</p> <p>Permite comprender mejor las necesidades de los clientes.</p>
Sistema de Administración de Llamadas (Call Management Systems)	Registro de todas las llamadas que llegan o salen de un Centro de Contacto.	<p>Los sistemas pueden ser básicos, funcionales o administrativos.</p> <p>Provee información sobre todo lo que sucede antes, durante y después de las llamadas. Registra los problemas que se dan durante las llamadas, y el seguimiento de los mismos hasta su solución.</p> <p>Da seguimiento a los eventos reportados</p> <p>Permite crear métricas de desempeño a ser evaluadas</p>
WFO (Sistema para la optimización)	Software que permite la recopilación y uso de información y datos para optimizar en tiempo real el	Construye bases de datos históricas del comportamiento de las llamadas que junto con la información del personal, permite prever en forma estadística los horarios óptimos de cada agente y los niveles de servicio óptimos, de manera tal de no contar con más operadores de los que se

de la fuerza de trabajo)	desempeño de los agentes y de los procesos,	necesitan en cada momento en cada una de las campañas, de acuerdo a las cargas de trabajo, la demanda de llamadas y los costos. Maximiza el potencial de cada uno de los agentes, contratando, reteniendo y entrenando a los mejores agentes.
Servidores de Bases de Datos	Permiten la captura, almacenamiento, procesamiento y mantenimiento de información fundamental acerca de los clientes.	Son fundamentales para segmentar clientes y poder conocerlos individualmente. Permiten tener acceso al historial de los clientes (cuándo, cada cuánto y cuánto gastan), estratificar y segmentar a los mismos en base a su consumo, y cuantificar así el valor monetario de los clientes. Dan consistencia y permiten integrar los conocimientos de los clientes en una base de datos centralizada, que permita un uso eficiente y rápido de la información, así como disponibilidad y acceso continuo y permanente a los datos. Una base de datos centralizada es la base de conocimiento del negocio.
ECRM	Administrador electrónico de la relación con el cliente	Realiza mediciones de la rentabilidad que los diferentes segmentos de clientes le otorgan al Call Centers (valor de los clientes, ganancias por cliente, probabilidad de retención, costo de retención y adquisición de clientes, etc.)
Software de cobranza	Automatización de todas las actividades de cobranza.	Todas las fases de la cobranza y las acciones paralelas se dirigen desde el área de recuperación. Con este software, basado en la integración de bases de datos que tienen clasificadas las carteras de clientes, todo operador al tipear el nombre del cliente conoce tipo de usuario, comportamiento de pago, antigüedad, status y nivel de riesgo de morosidad, y de esa manera puede aplicar tácticas diferenciadas para el cobro.

ANEXO II: ANEXO METODOLOGICO

1) Problema de investigación



2) Conceptos ordenadores, dimensiones e indicadores

Desde que comenzamos el diseño de nuestra estrategia metodológica elaboramos conceptos ordenadores (con sus correspondientes dimensiones e indicadores) como guías para acercarnos a nuestro problema. Lo hicimos a partir de la revisión de teorías acumuladas pertinentes para nuestro objeto y de la exploración de campo realizada en una primer fase de la investigación (desde septiembre 2009 a marzo 2010). Como resultado obtuvimos conceptos que con el tiempo fuimos modificando, ya sea por nuevas preguntas, por ajustes

de diseño o porque la propia realidad empírica los invalidaba. En ese sentido, las categorías adoptadas nunca fueron absolutas, las tomamos y fuimos dejando en función de las preguntas que nos hicimos en el camino de investigación. La dimensionalización y creación de indicadores también fue resultado de un proceso complejo, no sólo por las modificaciones realizadas sino también porque con el tiempo fuimos descubriendo nuevas aristas del problema que no habíamos considerado y que requerían incluir otras dimensiones o un modo distinto de pensar los indicadores. Lo interesante a destacar es que ningún momento del proceso investigativo logramos conceptualizaciones acabadas ni rechazamos por completo aquellas que ya no eran tan relevantes para el problema. Fue un proceso de ida y vuelta donde fuimos incorporando diferentes niveles sin relegar del todo aquellos que fueron planteados en un inicio. Nuestro objetivo nunca fue verificar (en sentido positivista) la existencia de ciertas dimensiones o indicadores, sino validar su influencia en el problema planteado. Antes que supuestos a corroborar, los conceptos (con sus dimensiones e indicadores) nos sirvieron de guía para hacerle preguntas a la realidad estudiada, con la posibilidad que éstos no fueran útiles y tuviéramos que desecharlos o que nuestro objeto no se correspondiera con lo planteado. En ese sentido su función no fue comprobar sino problematizar e interrogar al objeto de análisis. Por otro lado, la relación entre los conceptos, dimensiones e indicadores propuestos tampoco pretendió exactitud: las opciones fueron múltiples y la elección de una u otra dimensión (o indicador) dependió del acervo teórico acumulado como de los hallazgos exploratorios encontrados. En cualquiera de los casos fueron decisiones que tomamos considerando su pertinencia para acercarnos al problema, aunque por momentos no estuviéramos del todo seguros de las mismas y nos haya sido difícil encontrar precisión alguna. Es decir, el proceso estuvo sujeto a dudas e incertidumbres de nuestra parte que lejos de obstaculizar la construcción de conocimiento, también aportaron a problematizar nuestro abordaje. En los siguientes cuadros presentamos de manera esquemática las categorías con su dimensionalización y operación. Exponemos cuatro cuadros diferentes que muestran algunos de los cambios realizados a lo largo del proceso de investigación. Como se mencionó, estos no fueron excluyentes ni reemplazables: los puntos planteados en cada uno de ellos aportaron al acercamiento e interrogación de nuestro objeto de estudio.

Cuadro 1: Ámbitos, conceptos, dimensiones e indicadores (primer acercamiento)

Ámbito de relaciones sociales	Concepto ordenador	Dimensiones	Indicadores
Trabajo	Construcción social de la ocupación	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso y reclutamiento de los trabajadores - Formación y capacitación para el puesto - Asignación de puestos, actividades y personas - Política salarial - Necesidades, aspiraciones, preferencias y expectativas de los trabajadores respecto a la ocupación 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas (formales e informales), costumbres, culturas y prácticas sociales que refieren a dichos aspectos. - Redes sociales, medios y recursos que permiten el acceso al trabajo. - Perfil de los trabajadores - Tipo, forma y carácter de la capacitación y entrenamiento - Criterios de asignación de puestos - Salario
	Regulación de las relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Regulación de: <ul style="list-style-type: none"> - la actividad - el uso de la fuerza de trabajo - las relaciones laborales - las condiciones y tiempos de trabajo - la organización del trabajo - las costumbres y culturas laborales - Significados construidos en torno a estas regulaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas, contratos, instituciones y reglas (formales e informales) que regulan la actividad laboral. - Tipo de contrato que existe entre empresa-cliente y Call Centers, y entre Call Centers y trabajadores. - Bilateralidad o unilateralidad en la regulación. Flexibilidad/rigidez - Tipo de sindicato y carácter de la negociación - Grado de formalidad/informalidad de la regulación
	Control del proceso de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de trabajo - Ritmo de trabajo (tiempos y movimientos) - Organización del trabajo - Control de la actividad - Significados construidos en torno al control del proceso de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Características de la actividad y del proceso de trabajo - Formas de organización del trabajo - Carácter de la toma de decisiones - Tipo y forma en que se ejerce el control y monitoreo de la actividad. Mecanismos y dispositivos de control.

			- Relaciones de poder (formales e informales) entre los actores ligadas al control del proceso de trabajo
Familia	Estrategias de sobrevivencia familiares	- Condiciones socioeconómicas y de vida de la familia - Reproducción económica, social y cultural familiar	- Nivel socioeconómico familiar - Trayectorias laborales familiares - Formas y mecanismos a través de los cuales las familias garantizan su reproducción.
	Sentido familiar del trabajo	-Significado del trabajo para la familia - Expectativas familiares respecto al trabajo	- Concepción del trabajo para la familia: instrumental, como una necesidad, una obligación o deber moral, un ámbito de satisfacción y realización personal, etc. - Concepción de lo que es un trabajo legítimo y digno para la familia - Metas, objetivos y proyecciones familiares respecto al trabajo. - Actitudes de responsabilidad, compromiso o rechazo con el trabajo aprendidas en la familia.
Género	Relaciones de poder asociadas al género en el trabajo	- División sexual del trabajo -Criterios sexistas en la distribución y reasignación de actividades, puestos y salarios	-Desigualdades y diferencias entre géneros para la distribución y asignación de actividades, puestos y salarios. - Cadenas de mando y mecanismos de promoción, ascenso y retribución laboral diferenciados según género
	Sentido del trabajo según género	- Significado del trabajo según las expectativas y comportamientos socialmente legitimados para cada género	- Diferencias en los modos de asumir el trabajo según género. - Diferencias en las expectativas construidas según género
Juventud	Trayectorias laborales juveniles	- Tipo y carácter de las trayectorias - Expectativas construidas a partir de las trayectorias	- Nivel educativo y trayectoria escolar - Trayectorias y experiencias laborales previas - Conocimientos adquiridos, tipo de formación, desarrollo y condiciones materiales adquiridas a partir de dichas trayectorias - Impacto de las expectativas construidas en la cotidianidad laboral
	Sentido juvenil del trabajo	- Significados del trabajo según las expectativas generacionales	- Concepción del trabajo en los jóvenes: como algo pasajero, temporal, una necesidad, una obligación o deber moral, un

			<p>ámbito de satisfacción y realización personal, etc.</p> <p>- Expectativas en torno al trabajo</p>
Tiempo del no-trabajo (tiempo libre)	Uso y apropiación del tiempo libre	<p>- Modos de diversión, recreación, consumo y uso del tiempo libre</p> <p>- Significados del tiempo libre y del ocio y su relación con el trabajo.</p>	- Gustos, hábitos y prácticas de esparcimiento, diversión, goce y placer de los trabajadores (en el tiempo de trabajo y de no-trabajo).
	Construcción de amistades y afectos	<p>- Códigos sociales y culturales que influyen en la construcción de las amistades y afectos.</p> <p>- Significados de la amistad que influyen en el trabajo</p>	<p>- Tipo y carácter de las amistades y afectos construidos en el ámbito laboral y extra laboral</p> <p>- Formas en que se manifiestan las amistades, enemistades y afectos en las interacciones laborales</p>
Organización sindical	Democracia y legitimidad sindical	<p>- Relación dirigencia-bases</p> <p>- Participación de las bases en la vida sindical</p>	- Tipo y carácter de la relación entre los trabajadores y los dirigentes sindicales en el ámbito laboral y extra laboral (conflictiva, consensuada,
	Conflictos sindicales	<p>- Conflictos sindicato-empresa</p> <p>- Conflictos sindicato-trabajadores</p>	- Tipo y carácter de los conflictos (explícitos, implícitos, abiertos, públicos, privados, de negociación, confrontación, etc.)

Cuadro 2: Ámbitos, conceptos, dimensiones e indicadores subjetivos(segundo acercamiento).

Ámbito de relaciones	Conceptos ordenadores	Dimensiones	Indicadores subjetivos
TRABAJO	Regulación y control de las relaciones laborales y del proceso de trabajo	<p>-Regulaciones de carácter formal e informal: contratación, actividad, salario, productividad, jornada y turnos, uso de la fuerza de trabajo, asignación de puestos, capacitación, tiempos y ritmos de trabajo.</p> <p>Bilateralidad o unilateralidad en la definición de estos aspectos.</p> <p>- Formas y mecanismos consensuales y coercitivos de control del trabajo y los trabajadores. Aspectos que se controlan. Formas diversas de resistencia y de negociación, conflictos, juegos y consensos.</p> <p>- Discurso y prácticas de la empresa en términos de regulación y control.</p> <p>- Configuración espacial del lugar de trabajo: distribución del espacio físico y de las herramientas de trabajo.</p>	<p>- Satisfacción, expectativas, y aspiraciones respecto a: carácter relaciones laborales, control del proceso de trabajo y construcción de la ocupación.</p> <p>- Conformidad con las mismas: gusto, placer o rabia e indignación.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones y regulación de la higiene y seguridad en el trabajo. - Regulación del uso de la tecnología. - Diferenciación en la regulación según género y generación. 	
	Cultura y sentidos del trabajo	Conocimientos, creencias, modos de ser y actitudes en el trabajo, códigos morales, normativos y emotivos que despierta la actividad, el espacio de trabajo y la empresa. Sentidos que despierta el uso y apropiación tecnológico. Costumbres, razonamientos cotidianos en ámbito laboral y diferenciaciones según género y generación. Formas diversas de disposición al consenso, a la negociación o al conflicto. Ideología.	<p>Sentidos del trabajo: una necesidad, una obligación o deber moral, un ámbito de satisfacción y realización personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentimientos y gustos que despierta el trabajo: placer, goce, satisfacción, pasión, hastío, rabia, frustración, aburrimiento, belleza, agrado, etc.
	Prácticas e interacciones laborales cotidianas (entre trabajadores, con la empresa, con el cliente y con el sindicato)	<p>Tipo y carácter de las relaciones, conflictos y negociaciones cotidianas.</p> <p>Relaciones de poder entre actores.</p> <p>Formas de resistencia. Tensiones entre la formalidad y la informalidad.</p> <p>Disputas entre actores por el espacio de trabajo. Causas de los conflictos y modos de resolución. Formas de involucramiento, control y resistencia.</p> <p>Relación entre compañeros de trabajo. Aspectos que los llevan a identificarse, a solidarizarse o a competir entre sí. Tipo de relaciones según género y generación.</p> <p>Apropiación del espacio y de las herramientas de trabajo por los trabajadores.</p> <p>Uso y apropiación de la tecnología.</p> <p>Conflictos y disputas en torno al uso de la tecnología con los demás actores.</p> <p>Consecuencias del uso de la misma en salud trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Goco y disfrute de las relaciones entre compañeros de trabajo. - Conformidad en la relación con las jerarquías.
	Estructura organizativa	<p>Tipo de organización: existencia real o simulada. Alianzas y vínculos con otros sindicatos. Tipo de estructura.</p> <p>Jerarquías, toma de decisiones.</p> <p>Relaciones de poder. Formas y canales de participación. Apego a la formalidad o no.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de la organización sindical y el movimiento laboral. Satisfacción y conformidad con la misma.
	Cultura sindical y organizativa	<p>Códigos éticos, emotivos, estéticos y normativos presentes en la lógica sindical. Tipo de relaciones y lógicas que se promueven. Diferenciaciones según género y generación. Formas y lógicas de razonamiento cotidiano.</p> <p>Lógica de participación y de acción que se promueven. Relaciones de poder internas, conflictos, modo de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participación sindical y conformidad con la misma. - Concepción y sentido que se le da a la relación trabajadores-sindicato. - Manifestaciones, actitudes y comportamientos

ORG. SINDICAL Y MOV. LABORAL		construir consensos. Prácticas discursivas y sus efectos. Grado de importancia que se le da a la democracia interna y a las formas de representación. Grado de coherencia entre discursos y prácticas. Disposición a la innovación y al cambio. Disposición al desarrollo tecnológico.	cotidianos en el trabajo y fuera de él
	Prácticas organizativas	Lógicas de acción y coordinación. Prácticas sindicales dentro y fuera ámbito de trabajo. Diferenciación según género y generación. Relación sindicato/trabajadores. Prácticas de sensibilización de los trabajadores. Relación sindicato/empresa. Relación sindicato/autoridades laborales. Conflictos entre actores. Formalidad o informalidad en las relaciones. Grado de apego a la legalidad. Niveles de confrontación y conflictividad. Importancia del espacio de trabajo en organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en conflictos sindicato/empresa o sindicato/trabajadores. - Concepción y valoración de dichos conflictos. - Sentido de la organización colectiva y el enfrentamiento
FAMILIA	Condiciones socioeconómicas familiares	Tipo de ingresos, composición familiar. Necesidades familiares. Tipo de relación con la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción y aspiraciones familiares respecto a las mismas. - Expectativas familiares de progreso.
	Cultura y sentido del trabajo para la familia	Creencias familiares en torno al trabajo (preferencias y expectativas laborales familiares). Códigos morales, normativos, estéticos, cognitivos y emotivos en torno al trabajo y al lugar de trabajo. Lógicas y formas de razonamiento. Peso de las tradiciones y costumbres. Exigencias y expectativas familiares. Habitus familiares. Tipo de prácticas familiares. Relación familia/organización colectiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Concepción de un trabajo legítimo y digno para la familia. - Expectativas que despierta el trabajo para la familia
	Trayectorias y estrategias laborales familiares	Tipo y carácter de las trayectorias y estrategias. Diferenciación según género, generación y contexto espacio/temporal.	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas y significados contruidos en torno a las trayectorias. Aprendizajes y conocimientos acumulados. - Importancia del trabajo de Call Centers para la reproducción familiar.
	Mercado laboral juvenil	Estructura y dinámica del mercado de trabajo juvenil.	<ul style="list-style-type: none"> - Conformidad o no con lo que ofrece mercado de trabajo a los jóvenes. - Expectativas laborales como jóvenes
	Sentido del trabajo para los jóvenes		<ul style="list-style-type: none"> - Concepción del trabajo en los jóvenes: como algo

JUVENTUD		Significados del trabajo según las expectativas generacionales	pasajero, temporal, una necesidad, una aspiración profesional, un ámbito para hacer amigos. - Sentimientos, conocimientos y gustos que despierta el trabajo en Call Centers como jóvenes: goce, diversión, placer, aprendizaje, etc.
	Trayectorias laborales juveniles	Tipo y carácter de las trayectorias Expectativas construidas a partir de las mismas.	-Conocimientos y expectativas construidas a partir de las trayectorias laborales.
GÉNERO	División sexual del trabajo	Criterios sexistas en la distribución y reasignación de actividades, puestos y salarios	- Satisfacción y conformidad con la distribución de actividades, puestos y salarios según sexo.
	Sentido del trabajo según género	Significado del trabajo según las expectativas y comportamientos socialmente legitimados para cada género	- Concepción y valoración del trabajo en mujeres y hombres - Sentimientos que despierta el trabajo según género.
	Relaciones en el trabajo	Tipo y forma que asumen las relaciones de género en las prácticas laborales cotidianas.	-Sentimientos que despiertan las desigualdades de género en el trabajo

Cuadro 3: Ámbitos, conceptos, dimensiones y articulación con el problema (tercer acercamiento).

ÁMBITO	CONCEPTOS ORDENADORES	DIMENSIONES OBJETIVAS	ARTICULACIÓN CON EL PROBLEMA
TRABAJO	Regulación de las relaciones laborales	<p>NIVEL MACRO:</p> <p>-Estrategias globales y nacionales de subcontratación y tercerización en el sector. Políticas de desregulación y flexibilización a nivel nacional. Características mercado laboral para este perfil de trabajadores. Lógicas de poder entre actores involucrados en el sector.</p> <p>NIVEL MESSO:</p> <p>- Regulaciones de carácter formal reglamentadas en CCT y Reglamento Interno de Trabajo, y su vinculación con políticas laborales de ambos corporativos. Condiciones laborales fijadas en la regulación.</p>	¿En qué medida la regulación laboral es objeto de conflicto entre los diferentes actores involucrados en el trabajo en el Call Centers, cómo esto es asimilado subjetivamente

		<p>Regulaciones informales que se dan a nivel de empresa. Actores involucrados en la regulación (empresas clientes, Call Centers, Juntas de Conciliación, sindicatos, clientes). Lógicas de poder, asimetrías y desventajas entre actores.</p> <p>NIVEL MICRO:</p> <p>- Organización del trabajo</p> <p>Regulaciones de carácter formal e informal que operan en el “piso” del Call Centers: actividad, salario, productividad, jornada y turnos, uso de la fuerza de trabajo y herramientas de trabajo, asignación de puestos, capacitación, tiempos y ritmos de trabajo. Actores involucrados en la regulación a nivel operativo (empresas clientes, Call Centers, clientes-usuarios, gerencias, supervisores, monitores de calidad, coordinadores y operadores).</p> <p>Formas de intervención del cliente en la regulación. Lógicas de poder. Configuración espacial y condiciones ergonómicas del lugar de trabajo. Diferenciación en la regulación según género y condiciones generacionales de los actores involucrados (gerencias, supervisores, coordinadores, monitores de calidad, operadores o clientes-usuarios).</p>	<p>por los trabajadores, y qué tanto ello ha contribuido a:</p> <p>-formas de resistencia</p> <p>-acción y organización colectiva</p> <p>- construcciones identitarias colectivas?</p>
--	--	---	--

Control del Proceso de Trabajo	<p style="text-align: center;">NIVEL MACRO:</p> <p>-Mecanismos de control laboral establecidos en LFT, disciplinamientos ejercidos a través del mercado laboral. Estrategias de control laboral en el sector.</p> <p style="text-align: center;">NIVEL MESSO:</p> <p>- Formas y mecanismos consensuales y coercitivos de control del proceso de trabajo y de la actividad que están estipulados en CCT y en Reglamento Interno de Trabajo. Mecanismos informales de control laboral ejercidos a nivel empresa por las empresas-clientes, las agencias de colocación, el sindicato, las gerencias de Call Centers y los clientes-usuarios. Conflictos y lógicas de poder entre actores.</p> <p style="text-align: center;">NIVEL MICRO:</p> <p>- Control sobre el proceso de trabajo ejercido en forma cotidiana: Aspectos que se controlan (cantidad o calidad de las llamadas), formas en las que ejerce el control (tecnología, supervisión directa de la empresa o empresa cliente, control digital de las llamadas, presión de los clientes-usuarios), y actores involucrados (gerencias, coordinadores, supervisores, representantes sindicales, cliente-usuario). Diferenciación en el control según relaciones de género y condiciones generacionales (entre gerencias, coordinadores, supervisores, operadores o clientes).</p> <p>Uso y control de la tecnología, apropiación de ésta por los operadores y clientes. Uso y control del espacio de trabajo. Formas diversas de resistencia y negociación, conflictos, juegos y consensos.</p>	<p>¿Cómo es asimilado el control por los trabajadores, y cómo influye éste en la resistencia, acción y organización colectiva?</p>
Culturas Laborales	<p style="text-align: center;">NIVEL MACRO:</p> <p>- Códigos y patrones culturales en torno al trabajo (conocimientos, creencias, valoraciones, legitimidades, expectativas y actitudes frente al mismo) que predominan en el sector de trabajadores de Call Centers en el país (teniendo en cuenta condicionamientos generacionales y genéricos).</p> <p style="text-align: center;">NIVEL MESSO:</p> <p>- Códigos culturales en torno al trabajo promovidos por las empresas-clientes, gerencias de Call Centers y agencias de colocación. Cultura corporativa. Políticas empresariales de involucramiento de los trabajadores en todos los niveles de la empresa. Lógicas de poder y relaciones entre actores. Mecanismos a través de los cuales se promueve y efectiviza la cultura de “satisfacción del cliente”.</p> <p style="text-align: center;">NIVEL MICRO:</p> <p>- Códigos culturales que se reproducen en el piso de operación del Call Centers entre los actores involucrados (empresas-clientes, gerencias, supervisores, coordinadores, representantes sindicales, operadores y cliente-usuario). Diferenciaciones según</p>	<p>¿Cómo ha influido la cultura laboral predominante en los Call Centers en:</p> <p>-las formas de resistencia, - acción y organización colectiva - construcciones identitarias?</p>

		condición genérica y generacional. Pugnas y conflictos entre actores, lógicas de poder. Formas de involucramiento de los operadores con su trabajo.	
	Prácticas e interacciones cotidianas	<p>NIVEL MACRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones comerciales, políticas y corporativas entre empresas clientes-Call Centers, Estado, sindicato y clientes usuarios. Estrategias de relaciones laborales predominantes en el sector. <p>NIVEL MESSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones e interacciones entre empresas-clientes/Call Centers/agencias de colocación/sindicatos/Juntas de Conciliación y Arbitraje en la negociación del orden laboral en los Call Centers. Negociaciones formales e informales, conflictos y relaciones entre actores en todos los niveles de la empresa. <p>NIVEL MICRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interacciones entre actores durante el proceso de trabajo (empresa cliente, gerencia Call Centers, coordinadores de campañas, supervisores, monitores de calidad, representantes sindicales, operadores, clientes-usuarios). Conflictos, lógicas de poder y negociaciones cotidianas. <p>Diferenciaciones y conflictos de género o generacionales entre actores involucrados en proceso de trabajo. Causas de los conflictos y modos de resolución. Relevancia del cliente-usuario en los conflictos y su resolución.</p> <p>Disputas entre actores por el espacio de trabajo y Uso y apropiación de la tecnología. Conflictos al respecto. Tecnología y condiciones ergonómicas.</p>	<p>¿Qué relevancia tienen las interacciones entre actores en las formas de resistencia, acción y organización colectiva?</p> <p>¿De qué modo afectan la construcción identitaria?</p>
EMPRESA	Estructura Organizativa	<p>NIVEL MACRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contexto global y macroestructural donde se inserta empresa, vínculos con otras empresas del sector. Pertenencia a grupos empresariales, corporativos y lógicas de funcionamiento que tienen incidencia en el diseño de su política laboral. Tipo de relación del Call Centers con las otras empresas corporativo (grado de importancia que tiene el Call Center en corporativo, descentralización, subcontratación, etc.). Vinculación del corporativo con el Estado y con el sindicalismo. <p>NIVEL MESSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de empresa y de estructura organizativa, y su influencia en la toma de decisiones en torno a la política laboral. Participación de las empresas-clientes en la definición de las lógicas organizativas internas. <p>NIVEL MICRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas del Call Centers en torno a la organización del trabajo de operación, formas de intervención de la empresa-cliente y del cliente-usuario en estas políticas. Tipo y nivel de tecnología utilizada. Formas de control y regulación gerencial que permite tecnología. 	<p>¿Qué tanto la estructura organizativa del Call Centers puede influir (promoviendo u obstaculizando) en las formas de resistencia, acción y organización colectiva?</p>

	Cultura empresarial	<p>NIVEL MACRO:</p> <p>- Cultura corporativa que predomina en el Call Centers pero también en las empresas clientes (en el discurso y en la práctica) y sus efectos en los trabajadores. Patrones culturales en los que están inmersos los trabajadores (perfil: jóvenes estudiantes con cierta calificación).</p> <p>NIVEL MESSO:</p> <p>-Códigos culturales y lógicas de razonamiento en todos los niveles del Call Centers. Vinculación con otros actores.</p> <p>NIVEL MICRO:</p> <p>- Tensiones entre pautas culturales promovidas discursivamente y prácticas reales en el “piso” de operación. Asimilación de los patrones culturales empresariales por los diferentes actores (gerencias, supervisores, coordinadores, operadores, clientes-usuarios, sindicato).</p> <p>Diferenciaciones según género o generación.</p>	¿Cómo ha sido resignificada la cultura empresarial por los trabajadores y que influencia ha tenido en la acción, organización colectiva, y construcción identitaria?
	Estrategia y política laboral y sindical de la empresa	<p>NIVEL MACRO:</p> <p>Estrategia de relaciones laborales y sindicales del los corporativos (Grupo Carso y Grupo Telefónica). Vinculación de estas estrategias con las de las empresas-clientes. Contextualización de estas estrategias en las políticas laborales actuales del país.</p> <p>NIVEL MESSO:</p> <p>-Estrategia de relaciones laborales y sindicales en los diferentes niveles de la empresa. Presión de las empresas-clientes en la implementación de las mismas.</p> <p>NIVEL MICRO:</p> <p>- Estrategia de relaciones laborales y sindicales en el piso de operación. Tipo de relaciones que se promueven. Lógicas de poder y asimetrías entre actores involucrados a nivel operativo.</p> <p>- Dispositivos y políticas para el control de los trabajadores en la operación y estilos y formas de mando y negociación a nivel operativo.</p> <p>-Importancia que tiene el cliente-usuario en la definición de las políticas laborales.</p> <p>- Relación de la empresa con el sindicato en torno a la regulación del proceso de trabajo. Papel de ambos ante los conflictos.</p>	¿En qué medida las políticas laborales gerenciales pueden haber potenciado la resistencia, organización y acción colectiva?
SINDICATO	Estructura Organizativa	<p>NIVEL MACRO:</p> <p>Tipo de organización sindical y vinculación con corrientes sindicales. Posicionamiento ante la empresa y vinculación con otros actores políticos (Estado, partidos políticos, sectores empresariales, otros sindicatos, movimientos sociales). Situación general del sindicalismo en el país y en el sector.</p>	¿Cómo ha influido la existencia y estructura del sindicato en la acción y organización

		<p>NIVEL MESSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura y forma organizativa del sindicato. Mecanismos de participación y toma de decisiones. Vinculación de las secciones sindicales de Call Centers con la estructura nacional. <p>NIVEL MICRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Intervención del sindicato en las formas de organización del trabajo en el Call Centers. Dinámica organizativa sindical en el nivel operativo. Vinculación del sindicato con los demás actores (operadores, supervisores, coordinadores, gerentes, clientes-usuarios, empresa-cliente). 	<p>colectiva de los trabajadores?</p>
	<p>Cultura sindical y organizativa</p>	<p>NIVEL MACRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inmersión en tradiciones políticas-ideológicas, cultura política sindical. Tipo de articulación con otros actores políticos. <p>NIVEL MESSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de relaciones y lógicas de acción que se promueven hacia dentro y fuera del sindicato, y con los trabajadores. Lógicas de razonamiento en el ámbito sindical. Formas en las que se promueve o no la democratización sindical, y en la que se construyen los consensos y se legitima la representación. Discursos del sindicato y sus efectos en las prácticas de los trabajadores. <p>NIVEL MICRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de relaciones y lógicas de acción sindical en el nivel operativo. Formas de participación y lógicas organizativas que se promueven. Discursos y prácticas, y sus efectos en los trabajadores. 	<p>¿Cómo influye la cultura sindical en la acción y organización colectiva de los operadores?</p> <p>¿Cómo ha sido recuperada y recreada esta cultura organizativa por los trabajadores de Call Centers?</p>
	<p>Prácticas sindicales</p>	<p>NIVEL MACRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formas de vinculación y articulación con el sector empresarial, partidos políticos, movimiento sindical y social. Prácticas y lógicas organizativas del sindicato en otras empresas del corporativo <p>NIVEL MESSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lógicas de acción y construcción política en los diferentes ámbitos de la vida sindical y organizativa. Dinámica organizativa, formas de representación sindical y lógicas de acción a nivel de la empresa. Formas de participación de los trabajadores. Niveles de confrontación y conflictividad con la empresa y entre grupos internos al sindicato. <p>NIVEL MICRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dinámica organizativa, formas de representación sindical y lógicas de acción sindical a nivel operativo. Formas de participación de los trabajadores. Niveles de confrontación y conflictividad entre actores a nivel operativo. Vinculación sindicato/cliente usuario. 	<p>¿Cómo influyen las prácticas sindicales en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -las formas de resistencia -la acción y organización colectiva -la construcción identitaria?

Cuadro 4: Conceptos, dimensiones e indicadores para el ámbito de relaciones “TRABAJO”. Indicadores de poder y subjetivos (cuarto acercamiento).

Conceptos ordenadores	Dimensiones	Indicadores	Indicadores de poder	Indicadores subjetivos
Estrategias Empresariales	Gestión de Recursos Humanos	Perfil de la fuerza de trabajo y formas de reclutamiento.. Tipo de capacitación. Criterios de ascensos. Programas de motivación de los trabajadores.	- <u>Cómo se toman las decisiones en cada una de estas dimensiones:</u>	Valoración de cada uno de estos aspectos (de las dimensiones pero también de las formas de ejercicio del poder)
	Política sindical de la empresa	Tipo de sindicato, vínculo con la empresa y carácter de la negociación. Tipo de dinámica sindical en los centros de trabajo.	Bilateralidad / Unilateralidad.	
Tecnología	Impacto de la tecnología en la actividad laboral	Tipo de tecnología y usos en el nivel operativo	Personalismo / Colectivismo. Con apego a la razón / Arbitrariamente.	Satisfacción / Insatisfacción Conformidad / Inconformidad.
	Impacto de la tecnología en las condiciones de trabajo	Ergonomía del lugar de trabajo vinculada a la tecnología.		
Relaciones Laborales	Regulación laboral	Reglas formales que rigen la actividad y tipo de aplicación. Reglas informales cotidianas.	Coerción / Consenso (en sus diversas formas)	
	Condiciones de trabajo	Salario, prestaciones, bonos. Grado de flexibilidad numérica y salarial.		
Organización del Trabajo	Diseño del trabajo	División de puestos y categorías. Movilidad interna. Grado de flexibilidad funcional.	Sumisión / Delegación Confrontación / Desobediencia.	
	Trabajo del operador telefónico	Tipo de llamadas. Ritmos. Grado de estandarización. Forma de realización de la actividad (trabajo en equipo / individual). Nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.		
	Trabajo del cliente- usuario	Tipo de llamada. Grado de estandarización de su intervención en la llamada. Grado de participación del cliente en la llamada. Tipo de necesidades por las cuales contacta CC. Perfil socioeconómico y educativo del cliente.		

	Control del Proceso de Trabajo	Aspectos que se controlan. Tipos de control y formas en las que se ejerce.		
Cultura de producción del servicio	Cultura corporativa y empresarial	Costumbres, ritos y objetos simbólicos de la empresa		
	Cultura laboral	Tipo de lenguaje, bromas y temas de conversación. Modos de vestir, estética de los trabajadores. Actitud y disposición hacia la actividad.		
	Cultura sindical	Modo de organización y resolución de conflictos en lugar de trabajo. Lenguaje con el que se dirigen a los trabajadores y la empresa. Costumbres, ritos y objetos simbólicos presentes en manifestaciones.		

3) Instrumentos utilizados

Durante el trabajo de campo se aplicaron los siguientes instrumentos:

Cuadro 1: Técnicas utilizadas

Técnica	Aplicación
Entrevistas individuales	Operadores Supervisores Monitores de Calidad Jefes de Workforce Management Gerentes Representantes Sindicales Personalidades referentes del sector
Entrevistas colectivas	Operadores Representantes Sindicales
Observación directa	Centros de Trabajo (actividad de operación) Acciones colectivas (manifestaciones, mítines, etc.)
Observación participante	Diferentes ámbitos de la vida sindical (reuniones, asambleas, manifestaciones colectivas, etc.). Evento empresarial del sector en México (3th. Global Contact Forum).
Revisión Documental	Contratos Colectivos de Trabajo Reglamento Interior de Trabajo Manuales de Capacitación Revistas internas de las empresas Revistas Especializadas del sector en México. Estadísticas en bases de datos. Investigaciones del sector en México y a nivel global

	Videos de las empresas estudiadas y el sector
Asistencia y organización de eventos públicos con los actores involucrados	Organización de Mesas Redondas con personas referentes del sector (trabajadores, representantes sindicales y gubernamentales). Asistencia al <i>3th. Global Contact Forum</i> realizado por el Instituto Mexicano de Teleservicios del 13 al 15 de Marzo de 2012.

4) Reseña del trabajo de campo

Durante el trabajo de campo se llevaron a cabo en total 66 entrevistas (59 individuales y 7 colectivas) a diferentes actores involucrados en los Call Centers. Además, en 30 ocasiones se realizaron observaciones directas y en 80 observaciones participantes en diferentes ámbitos del trabajo y la vida sindical. También se revisó información documental y en 2 ocasiones se llevaron a cabo eventos de carácter académico donde se invitó a personas referentes del sector. En los siguientes cuadros desagregamos las actividades realizadas según el tipo de instrumento e informante:

Cuadro 2: Entrevistas según tipo de informante

Tipo de informante	Cantidad
Entrevistas Individuales	
Trabajadores de la Empresa I (operadores)	15
Trabajadores de la Empresa I (monitor de calidad y supervisión)	2
Trabajadores de la Empresa II (operadores)	16
Trabajadores de otros Call Centers	9
Representantes sindicales de la Empresa I	2
Representantes Sindicales de la Empresa II	4
Informantes calificados (Gerente Empresa, Dirigente Sindical, Representantes IMT, Proveedores de la industria)	7
Clientes-usuarios del servicio	4
Entrevistas Colectivas	
Representantes sindicales de la Empresa I	1
Trabajadores de la Empresa I	2
Representantes sindicales de la Empresa II	4
Total	66

Cuadro 3: Entrevistas a operadores de las empresas objeto de estudio por campaña

EMPRESA I	Tipo de campaña	Cant.
Centro de Atención a Clientes. Soluciones de Crédito	Cobranzas. Llamadas de entrada	10

Atención a Clientes	Atención clientes. Llamadas de entrada	4
Venta de Tarjeta de Crédito	Venta. Llamadas de salida	1
Total operadores		15
EMPRESA II	Tipo de campaña	Cant.
Soporte Técnico	Asistencia técnica. Llamadas de entrada	12
Venta de Productos y Paquetes de Internet	Venta. Llamadas de entrada	3
Contrataciones adicionales	Contratación de un servicio. Chat	1
Total operadores		16

Cuadro 4: Observaciones realizadas

Tipo de Observación	Objeto	Cantidad
Observación directa	Proceso de Trabajo	3 visitas internas a centros de trabajo
	Lugar, infraestructura y dinámica socio-espacial de los centros de trabajo	3 visitas internas a centros de trabajo. 18 visitas externas a centros de trabajo (en momentos de salida y entrada).
	Manifestaciones sindicales	6 manifestaciones
	Sub Total	30 observaciones
Observación participante	Reuniones de trabajadores	12 reuniones
	Reuniones sindicales (formación y capacitación, organización, discusión política)	48 reuniones ²⁰⁶
	Asambleas sindicales (discusión y toma de decisiones)	6 asambleas
	Acompañamiento a líderes sindicales en la contactación de trabajadores	8 contactaciones
	Convivios entre trabajadores y representantes sindicales	6 ocasiones
	Sub Total	80 observaciones
Total	110 observaciones	

²⁰⁶ Desde octubre de 2012 hasta la fecha se ha colaborado de manera sistemática en la campaña de organización sindical impulsada por el sindicato en el caso de la Empresa I. Mi labor allí ha sido apoyar en el área de investigación con la búsqueda de información relevante para la campaña. Como parte de ello, se ha participado en 1 reunión semanal con el equipo de organizadores en las que se discutían temas de formación, capacitación, pero también temas estrictamente operativos/organizativos y discusión política acerca de las estrategias a llevar a cabo.

Cuadro 5: Revisión Documental

Tipo de documentos	Detalle
Contratos Colectivos de Trabajo (CCT)	<ul style="list-style-type: none"> - CCT celebrados entre la empresa Tecmarketing S.A de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) 1999-2001, 2009-2011, 2011-2013, 2013-2015. - CCT celebrados entre la empresa Atento Mexicana S.A. de C.V. y el Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transporte de la República Mexicana (SPTCTRM), 2007-2009, 2009-2011, 2011-2013. - CCT celebrados entre la empresa Atento Servicios S.A. de C.V. y el Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transporte de la República Mexicana (SPTCTRM), 2001-2003, 2011-2013, 2013-2015. - 20 CCT celebrados entre empresas de Call Centers y sindicatos del sector de Telecomunicaciones y Servicios del Estado de Hidalgo, México.
Reglamento Interior de Trabajo (RIT)	<ul style="list-style-type: none"> - RIT celebrado entre la empresa Tecmarketing y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), 2002.
Documentos internos de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de procedimiento de la Campaña Soluciones de Crédito Bancomer (CAT) de la empresa Atento. - Revistas de difusión interna de la empresa Atento.
Documentos internos sindicales	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos internos de capacitación. - Circulares informativas. - Volantes, folletos y trípticos de difusión de la lucha y organización sindical realizados por las Secciones 187 y 159 del STRM (60 en total). - Denuncias y quejas ante organismos internacionales (citadas en la bibliografía).
Revistas especializadas del sector	<ul style="list-style-type: none"> - Revistas <i>E-Contact</i> (N°1 a N°40) y <i>Contact Forum</i> (N°1 a N°58), publicadas por el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT).
Videos	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Videos realizados por la Empresa Atento:</u> <ul style="list-style-type: none"> a) Videos realizados con motivo del aniversario XX y XXI del Corporativo Atento a nivel mundial (2 videos). Duración total: 8 minutos - <u>Videos subidos por trabajadores de ambas empresas:</u> <ul style="list-style-type: none"> a) Evento Rally 2011 organizado por Atento donde grupos de trabajadores de diferentes Centros de trabajo (Roma, Sevilla, Plaza Inn, Dinamarca, Puebla y Pachuca) participan de Concursos de Baile. Son 10 videos diferentes con una duración total de 40 min.

	<p>b) Concurso de Baile realizado en el Centro de Trabajo Yucatán de Atento, en la Ciudad de México. Duración: 6 minutos</p> <p>c) Video de trabajadores de Atento haciendo fila afuera de las instalaciones de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del DF el día del Recuento Sindical del 31 de Octubre de 2011. Duración: 3 minutos.</p> <p>d) Videos de trabajadores de Atento Puebla y Atento Pachuca en fiestas y convivios fuera del centro de trabajo (3 videos) Duración total: 5 minutos.</p> <p>e) Videos de trabajadores de Tecmarketing bromeando en Centro de trabajo (3 videos). Duración total: 7 minutos.</p> <p>- <u>Videos realizados por el STRM:</u></p> <p>a) Documental con testimonios de trabajadores de Atento que fueron despedidos por organizarse (Mayo 2009). Duración: 10 minutos, 38 segundos.</p> <p>b) Video de la Presentación y Bienvenida de los integrantes de la Sección 187 (Atento) en la XXXIV Convención Nacional Ordinaria Democrática de los Telefonistas, Septiembre 2009. Duración: 5 minutos, 10 segundos.</p> <p>c) Video “Este viernes 2 de Julio vota por el STRM”. Video informativo para los trabajadores de Atento sobre cómo prepararse para el Recuento Sindical del 2 de julio, realizado por integrantes de la Sección 187 y con participación de los integrantes de la Sección 159 (Tecmarketing). Duración: 18 min.</p> <p>d) Video-Spot sobre los Beneficios de estar sindicalizado con el STRM. Realizado por la Sección 159 (Tecmarketing) y la Sección 187 (Atento). Duración: 3 minutos.</p> <p>e) Video-Denuncia: “Recuento Atento 2 de Julio 2010”, realizado por el STRM y CWA (Communications Workers of America). Registro de la situación que se vivió durante el Recuento Sindical realizado el día 2 de julio en los Centros de Trabajo de Atento y afuera de la Junta Local y Conciliación y Arbitraje del DF. Duración: 3 minutos.</p> <p>f) Video “2 de Julio Recuento en Atento”, realizado por el STRM. Documental con reflexión acerca de lo sucedido antes, durante y después del Recuento Sindical del 2 de Julio de 2010. Duración: 25 minutos.</p> <p>g) Video “Mitin de los trabajadores de Atento en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del DF”. Es un registro del mitin que realizó el STRM afuera de la JLCA el día 11 de octubre de 2011 solicitando la imparcialidad por parte de la JLCA en el próximo recuento sindical.</p> <p>h) Video: “Crónica de un recuento suspendido”. Es un registro documental de la situación que se vivió en los Centros de Trabajo de Atento y afuera de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del DF el día del Recuento Sindical del 31 de Octubre de 2011. Duración: 16 minutos.</p> <p>i) Video “Telefonica Atento Workers are fighting for a fair union election”, realizado por UNI Global Union. Registro del Recuento Sindical del 31 de Octubre de 2011. Duración: 4 minutos, 45 segundos.</p> <p>j) Testimonio del Secretario Gral del STRM, Francisco Hernández Juárez, el día 9 de Noviembre de 2011 fuera de la</p>
--	--

	<p>JLCA. Se denuncian las irregularidades por parte de la JLCA y la empresa Atento el día 31 de Octubre de 2011 y la complicidad de la JLCA con la empresa para llamar a nuevas votaciones el día 9 de noviembre de 2011. Duración: 8 minutos.</p> <p>k) Videos registrados fuera de los Centros de Trabajo de Atento (Dinamarca, Puebla, Roma, Sevilla, Panteones, Plaza Inn, Yucatán y Legaria) y de la JLCA el día 9 de noviembre de 2011, subidos por el STRM en USTREAM (15 videos). Duración total: 20 minutos.</p> <p>l) Mitin de trabajadores de Atento despedidos en el Centro de Trabajo Legaria, Ciudad de México el 21 de enero de 2012. Duración: 6 minutos.</p> <p>m) Mitin de trabajadores de Atento afuera de las instalaciones del Centro de Trabajo Sevilla, en solidaridad con la desconexión que hicieron 60 trabajadores de una campaña de Bancomer ante un posible despido por caída de la campaña el día 16 de abril de 2012. Duración: 3 minutos, 20 segundos.</p> <p>n) Videos sobre reinstalación de un trabajador de Atento despedido injustificadamente el día 7 de marzo de 2012 en Pachuca. Duración: 5 minutos.</p> <p><u>- Videos realizados por IMT/ Contact Forum a Gerencia de Atento en México</u></p> <p>a) Conversación con Alejandro Reynal, Director Regional de Europa, Oriente Medio y África de Atento, Marzo de 2010. Duración: 2 minutos.</p> <p>b) Conversación con Aurelio Alonso y Caloca, cuando era Director General de Atento México, Marzo de 2010. Duración: 4 minutos, 20 segundos.</p> <p>c) Intervención de Aurelio Alonso y Caloca (como Director Regional de Atento en Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica) y de Enrique Peña Nieto en la inauguración de un nuevo Centro de Atento en Toluca, Mayo de 2010. Duración total: 13 minutos, 30 segundos.</p> <p>d) Conversación con Aurelio Alonso y Caloca, ex Director de Atento México y actual Director Regional de Atento Américas (Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica). Junio de 2010. Duración: 6 minutos, 32 segundos.</p> <p>e) Conversación con Ricardo Zúñiga, Gerente Comercial de Atento México. Octubre de 2010. Duración: 2 minutos, 10 segundos. Conversación con Miguel Matey, Actual Director General de Atento México. Marzo de 2012. Duración: 7 minutos, 30 segundos.</p> <p><u>- Videos sobre la huelga de Tecmarketing en Febrero de 2008 subido por trabajadores:</u></p> <p>a) Video con imágenes Huelga de Tecmarketing, Febrero 2008. Duración: 4 minutos.</p> <p>b) Video filmado afuera de las instalaciones de uno de los centros de trabajo de Tecmarketing (Gustavo Baz), durante la huelga. Duración: 3 minutos.</p> <p>c) Video sobre un corte de la Av. Tlalpan realizado por trabajadores de Tecmarketing (Centro de trabajo Tasqueña)</p>
--	--

	en apoyo a trabajadores del ISSTE en Mayo de 2007. Duración: 1 minuto, 10 segundos.
Páginas Web	Citadas en la Bibliografía
Investigaciones del sector en México y a nivel global	Citadas en la Bibliografía
Bases de datos estadísticas	Citadas en la Bibliografía

Cuadro 6: Eventos públicos con los actores involucrados

Evento	Tipo de participación	Detalle
3th. Global Contact Forum	Asistente	Fue organizado por el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT). Se realizó los días 13, 14 y 15 de Marzo de 2012 en el Centro de Convenciones Banamex, en la Ciudad de México. Se trató de la tercera edición del evento más importante del sector de Call Centers en México que reúne a ejecutivos, líderes y profesionales vinculados a la industria en el país y en el mundo.
Mesa Redonda “La problemática laboral en Call Centers”	Organización y Coordinación	- Contó con la participación como ponentes de las siguientes personas: Ing. Víctor Fabela Rocha (Secretario de Relaciones Exteriores, Actas y Alianzas del STRM). Tania Ángeles del Río (Secretaria General de la Sección 159 del STRM) Judith Cruz Centeno (Ex trabajadora de la empresa B-Connect). - Fue organizado desde el Posgrado en Estudios Laborales, UAMI, y se llevó a cabo en el Centro de Educación y Extensión Universitaria Casa Rafael Galván, Universidad Autónoma Metropolitana, el día 30 de noviembre de 2010.
Mesa Redonda “Empleo en Centros de Contacto en la Ciudad de México: desafíos y oportunidades para los jóvenes”	Organización y Coordinación	- Contó con la participación como ponentes de las siguientes personas: Ing. Rafael Marino Roche (Comité Ejecutivo Nacional del STRM). Eduardo Vargas Escobar (Integrante de la Sección 187 del STRM). Lic. Leonardo Román Lugo (Coordinador de Atención Integral a Jóvenes Desempleados La Comuna, Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, Gobierno del Distrito Federal). - Fue organizado desde el Posgrado en Estudios Laborales, UAMI y el Seminario Internacional de Sociología del Trabajo y la Empresa

		(SOTRAEM) y se llevó a cabo en el Centro de Educación y Extensión Universitaria Casa Rafael Galván, Universidad Autónoma Metropolitana, el día 17 de Octubre de 2013.
--	--	---

5) Guiones de Entrevista y Observación

A continuación se presentan los guiones de entrevista y observación diseñados. Cabe destacar que éstos se modificaron en repetidas ocasiones a lo largo de la investigación, como resultado de los ajustes de diseño mencionados, pero también de la exploración realizada e incluso del propio trabajo de campo. En ese sentido, los guiones que se utilizaron no fueron definitivos, se propusieron como guías y en la práctica su aplicación estuvo mediada por el contexto, la fluidez de la conversación, las temáticas que en ella fueron emergiendo, el tiempo de los entrevistados, etc. Los que aquí se presentan fueron los últimos que fueron elaborados como resultado de las modificaciones y reajustes realizados.

5.1) Guiones de Entrevista

❖ Entrevista a operadores (Caso I)

Nombre:

Sexo y edad:

Categoría laboral:

Duración en la empresa:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Cómo y por qué entraste a trabajar a la empresa?

¿Antes habías trabajado en algún Call Center? Cuéntame de tus experiencias anteriores.

¿Me podrías contar cómo es un día de trabajo?

¿Cómo te tratan los clientes? ¿Y tú como los tratas?

¿Te acuerdas de algún conflicto que hayas tenido con ellos?

¿Puedes hacer tu trabajo con las herramientas que cuentas (diademas, micrófonos, computadora)? ¿En qué condiciones están? ¿Y las instalaciones en general?

¿Quién te controla y cómo lo hace?

¿Cómo te llevas con tus jefes?

¿Alguna vez te han movido de campaña? ¿Qué te pareció trabajar en otra?
¿Cambian seguido tus horarios de trabajo? ¿Quiénes y cómo deciden eso?

¿De acuerdo a lo que haces, te parece bien lo que ganas?

¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?

¿Qué es lo que más detestas? ¿Cómo podrías cambiar eso?

¿Si quisieras ascender de categoría, que tendrías que hacer?

¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?

¿Sientes que la empresa te valora? ¿Por qué?

¿Organiza fiestas o momentos de recreación seguido? ¿Cómo cuáles?

¿Y con tus compañeros de trabajo? ¿Qué hacen para distraerse en el trabajo?

¿Hay broncas entre ustedes, por qué?

¿Crees que tienes un buen trabajo? ¿Por qué?

¿Sabes si hay trabajadores que estén descontentos? ¿Qué hacen? ¿Es grilla o vale la pena?

¿Conoces a alguien que esté en el sindicato?

¿Cómo estuvieron las últimas votaciones?

¿Sabes si en otros Call centers hay sindicato? Si no, ¿por qué crees que no?

Si te despidieran, ¿qué harías?

¿Qué opina tu familia de tu trabajo?

¿Cómo te imaginas en cinco años?

❖ **Entrevista a operadores (Caso II)**

Nombre:

Sexo y Edad:

Categoría Laboral:

Duración en la empresa:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Cómo y por qué entraste a trabajar a la empresa?

¿Antes habías trabajado en algún Call Center? Cuéntame de tus experiencias anteriores.

¿Cómo ha sido tu evolución en la empresa desde que entraste a trabajar? (Diferentes campañas por las que ha pasado)

¿Cómo es un día de trabajo?

¿Cómo es la relación con los clientes? ¿Te acuerdas de algún conflicto que hayas tenido con ellos?

¿Puedes hacer tu trabajo con las herramientas que cuentas? En qué condiciones están?

¿Cómo es el manejo de los softwares que utilizas?

¿Quién te controla tu trabajo y cómo lo hace?

¿Qué aspectos evalúan de tu trabajo? ¿Qué sucede cuando no se cumplen las metas que se les asignan?

¿Qué es lo más grave que pudiera pasar en una llamada?

¿Alguna vez te han sancionado? ¿Qué sanción te dieron y por qué?

¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?

¿Sientes que la empresa te valora? ¿Por qué?

¿Qué hacen en el trabajo para distraerse y divertirse un rato?

¿Cómo era el trabajo antes que llegara el sindicato?

¿Cómo fue y por qué llegó el sindicato a la empresa? Tu participaste de la organización?

En general, ¿cómo definirías la relación con el sindicato?

¿Qué actividades realiza el sindicato en los centros?

¿Cómo son las negociaciones con la empresa? ¿Tú de qué manera participas?

¿Te gusta ir a las asambleas y reuniones sindicales? ¿Por qué?

¿Cómo estuvo la huelga? ¿Qué cambió desde entonces? ¿Votarías otra vez por huelga?
¿Por qué?

¿Crees que vale la pena tener un sindicato? ¿Por qué?

¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo? ¿Y lo que más detestas?

¿Qué opina tu familia de tu trabajo?

¿Cómo te ves en diez años?

❖ **Entrevista a supervisores**

Nombre:

Sexo y edad:

Duración en el puesto:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Cómo describirías un día de trabajo?

¿Cómo es el ritmo de trabajo de los operadores? ¿Cómo viven ese ritmo?

¿Qué es lo que deben cumplir para que se les asignen los bonos?

¿Qué sucede cuando no se completan las metas?

¿Cuáles son las tareas más importantes a las que hay que darles seguimiento y cómo lo haces?

¿Cómo definirías a los clientes? ¿Y cómo son los operadores con los clientes?

¿El cliente es como un patrón? ¿Por qué?

¿Cuál es la postura del sindicato con respecto a los clientes?

Si tuvieras que hacer una película de la vida de un trabajador de Call Center, ¿qué sería lo más importante a destacar? ¿Cómo te imaginas las escenas?

¿Cómo te das cuenta cuando a un operador le gusta el trabajo? ¿Qué crees es lo más difícil de ser operador y qué es lo más gratificante?

¿Qué cosas de la relación con los operadores te fastidian?

¿Cómo crees que deben estar vinculadas las áreas para que la operación marche bien?

¿Cómo es la gerencia con los diferentes empleados? ¿Podrías contar alguna anécdota?

Y como supervisor, ¿por qué razones podrías tener una mala relación con tu jefe?

Caso I:

¿Cómo es la relación entre los operadores y el sindicato?

¿Y qué sabes de los trabajadores que quieren sindicalizarse?

¿Qué es lo que te hace falta en tu trabajo?

¿Cómo te imaginas en cinco años?

Caso II:

¿Qué fue importante de la sindicalización?

¿Qué es lo que ha cambiado del trabajo desde que está el sindicato? ¿Qué cambios ha habido en la actividad de los supervisores?

❖ **Entrevista a Coordinadores/Jefes de campaña**

Nombre:

Sexo y edad:

Duración en el puesto:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Cómo es la campaña en la que trabajas y qué es lo que tú haces?

¿Qué hay de particular en tu campaña?

¿Cómo es la relación con la empresa-cliente en tu campaña?

¿Quiénes y cómo asignan las metas a cumplir?

¿Qué problemas surgen en la operación?

¿Crees que las herramientas tecnológicas que utilizan son adecuadas para el desempeño del trabajo? ¿Por qué?

¿Qué es lo que deben saber los trabajadores para tener buen desempeño?

¿Qué debe hacer un operador para ascender de puesto?

¿Cuáles son las responsabilidades más grandes del trabajo del operador?

¿Qué cosas hacen para que los trabajadores estén concentrados en su tarea?

¿Qué hace el sindicato para mejorar el desempeño de los trabajadores?

¿Qué es lo peor que podría hacer un operador?

¿Quién es el que da la cara ante los problemas?

¿Cómo es la relación con los clientes? ¿Qué tanto control tienen?

¿Por qué crees que existe alta rotación de trabajadores? (Caso I)

¿Cómo te imaginas en cinco años?

❖ **Entrevista a monitores de calidad**

Nombre:

Sexo y edad:

Duración en el puesto:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿En qué consiste la actividad que realizas?

¿Qué es lo que monitorean, cuál es el objetivo y cómo lo hacen?

¿Qué papel juega la tecnología en el control?

¿Qué es lo más importante que debe ser monitoreado de una llamada y quién decide eso?

¿Hay diferencias en la manera en que se lleva a cabo el monitoreo según campañas, cómo cuáles?

¿En general, cómo reaccionan los operadores? ¿Qué tipo de retroalimentaciones se hacen de éstos y qué efectos tienen en las llamadas?

¿Cuáles son los errores más frecuentes que cometen los operadores en las llamadas y cómo se resuelven? ¿Qué es lo más grave que podría suceder en una llamada? ¿Qué tipo de sanciones se les aplican a los operadores en esos casos?

¿Crees que a los clientes les gusta que la llamada esté siendo monitoreada, por qué?

¿Quién supervisa el trabajo de monitoreo que ustedes realizan y qué es lo que evalúan?

¿Crees que los monitoreos realmente mejoran la calidad de las llamadas, por qué? ¿La empresa los toma en cuenta para evaluar el servicio que se ofrece?

¿Cuántos realizan por día en tu campaña y qué porcentaje representa de las llamadas totales del día?

❖ **Entrevista a representantes de empresas clientes**

Nombre:

Sexo y edad:

Duración en el puesto:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Cuál es tu labor como representante de (nombre empresa-cliente) en la campaña (nombre)?

¿Cuáles son las razones por las cuales la empresa-cliente subcontrata sus servicios de atención al cliente? ¿Qué tipo de compromisos se pactan en esta relación?

¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas de contratar al Call Center para la gestión de sus servicios?

¿Qué tipo de control llevan acerca del trabajo de operación en las campañas, y a través de qué mecanismos lo hacen?

¿Qué pasa cuando no se cumplen con las metas establecidas en las campañas, qué tipo de sanciones se dan y de qué manera esto repercute en la operación?

¿Cómo está organizado el trabajo en la campaña? ¿Qué actores están involucrados y qué tipo de coordinación existe entre los mismos?

¿Cuáles son los principales conflictos que han surgido y cómo se han resuelto?

¿Cómo interviene el sindicato en la organización de las campañas? ¿Cómo es la relación de la empresa-cliente con el sindicato?

¿Qué dirías de la cultura laboral predominante en el Call Center?

¿A qué desafíos se enfrentan sus campañas en los próximos años?

❖ **Entrevista a Gerencia (Caso I)**

Nombre:

Sexo y edad:

Duración en el puesto:

Lugar y fecha de la entrevista

¿Qué servicios ofrece la empresa en México y quiénes son sus principales clientes?

¿Podría hacerme un recuento breve de la evolución comercial de la empresa desde sus inicios hasta la fecha?

¿Qué ventajas ofrece el país para el desarrollo del negocio y qué diferencias existen con otros países de la región en los que la empresa tiene presencia?

¿Cuáles son los retos y desafíos del BPO (*Business Process Outsourcing*) en el país?

¿Qué tipo de servicio buscan las empresas y qué estrategias llevan a cabo para satisfacer sus demandas? ¿Qué diferencias existen según las empresas-clientes y las diferentes campañas?

¿Qué es lo que ha permitido el éxito y liderazgo de la empresa en la industria de Centros de Contacto en México?

En numerosas ocasiones la empresa ha sido premiada y reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad en los servicios que se brindan y por ser una de las 25 mejores empresas para trabajar en el mundo, como es el caso de la distinción que le ha otorgado la Institución *Great Place to Work*. ¿Podría comentarnos cuáles son las prácticas de Recursos Humanos y el impacto que tienen en la motivación del personal y la calidad del servicio que se brinda?

¿Qué problemas genera la rotación de personal en el sector, y qué estrategias llevan a cabo para enfrentarlos?

¿Qué relación tienen con el sindicato que existe en la empresa?

¿Qué prácticas de Responsabilidad Social Empresaria ha llevado a cabo la empresa y cuáles son los logros que se han obtenido?

¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrenta el negocio en el país en los próximos diez años?

❖ **Entrevista a Gerente de Certificaciones (Instituto Mexicano de Teleservicios).**

Nombre, sexo y edad:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Cuáles son las certificaciones más importantes que se aplican en los Centros de Contacto en México y en qué criterios se basa cada una de ellas?

¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan los Centros de Contacto que quieren implementar alguna certificación?

¿Cuáles son los principales beneficios de implementar una certificación en los Centros de Contacto?

¿Me podría comentar en qué consiste el Programa de Certificación impulsado por el IMT, y cuáles son sus objetivos y características principales?

¿Cuáles son los criterios en los que se basa la Norma de Excelencia en Centros de Contacto (NECC) certificada por el IMT?

En general, ¿cuáles son los principales estándares que se utilizan para medir la calidad del servicio en los Centros de Contacto?

Desde su punto de vista, ¿qué repercusiones tiene la implementación de una Certificación en la calidad del servicio que se ofrece, la calidad de los RRHH y el éxito del negocio?

❖ **Entrevista a Directora del Instituto Mexicano de Teleservicios.**

Nombre, sexo y edad:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Cómo surge la industria de Centros de Contacto en México y en qué situación se encuentra actualmente?

¿Qué ventajas ofrece el país para el desarrollo del negocio, y qué diferencias existen con otros países de la región?

¿Qué estrategias considera que debe tomar un Centro de Contacto para tener éxito en su negocio?

¿Cuáles han sido los principales avances tecnológicos en los Centros de Contacto en los últimos diez años, y cómo han repercutido en el crecimiento del negocio?

¿Qué tan extendido está el *outsourcing* en los Centros de Contacto y a cuáles problemas se enfrenta?

¿Qué tan importante es el problema de la rotación de personal en los Centros de Contacto y qué consecuencias tiene ello en la actividad?

¿Cómo surge el Instituto Mexicano de Teleservicios, y qué rol juega en la industria?

¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrenta el sector en los próximos diez años?

❖ **Entrevista a Empresas Proveedoras de Soluciones Tecnológicas**

Nombre, sexo y edad:

Cargo sindical:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Cuál es la infraestructura tecnológica básica con la que debe contar un Centro de Contacto para poder llevar a cabo sus operaciones?

¿Cuáles son las principales soluciones tecnológicas que ofrece su empresa para los Centros de Contacto en el país?

¿Me podría comentar brevemente las características de cada una de ellas y los beneficios que tiene su implementación en los Centros de Contacto?

¿Cuáles son los beneficios de utilizar soluciones tecnológicas integradas para la administración de Centros de Contacto y aprox. qué porcentaje de empresas en México han implementado estas soluciones?

¿Qué papel juegan las soluciones de gestión del desempeño laboral en el éxito de un Centro de Contacto?

Desde su punto de vista, ¿qué aspectos debería tomar en cuenta un Centro de Contacto para llevar a cabo una estrategia tecnológica avanzada?

¿Cómo ve la industria de Centros de Contacto en diez años?

❖ **Entrevista a representantes sindicales (Caso I)**

Nombre, sexo y edad:

Cargo sindical:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Cómo describirías el trabajo en la empresa? ¿Sabes si es diferente a otros Call Centers?

¿Qué fue lo que te llevó a organizarte con tus compañeros y cómo lo hicieron?

¿Cómo ha sido la organización desde sus inicios hasta la actualidad?

¿Cuál ha sido la reacción por parte de la empresa?

Y en general, ¿cuál ha sido la reacción de los trabajadores?

¿Cuáles han sido las principales dificultades para que los trabajadores se acerquen a la organización?

¿Qué ha significado para ti la organización sindical?

¿A cuáles problemas crees que se va a enfrentar su sección sindical en los próximos 5 años?

❖ **Entrevista a representantes sindicales (Caso II)**

Nombre, sexo y edad:

Cargo sindical:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Cómo empezaron a organizarse?

¿Cuáles fueron los momentos claves en la sindicalización?

Desde tu punto de vista, ¿qué fue lo que permitió que el sindicato lograra entrar en la empresa?

Desde tu punto de vista, ¿qué cambió desde que está el sindicato?

¿Cómo describirías la presencia del sindicato en los centros de trabajo? ¿Cómo es la relación con los trabajadores?

¿Qué hacen para vincularse con los trabajadores fuera del centro de trabajo?

¿Qué herramientas utilizan para comunicarse con los trabajadores?

¿Cómo han sido las negociaciones con la empresa a lo largo de estos 12 años?

¿Cómo estuvo la huelga en febrero del 2008?

¿Qué ha cambiado en ti a partir de la sindicalización?

¿Cuáles crees que son los desafíos actuales de la organización?

❖ **Entrevista a Comisionado de Productividad y Calidad, Sección 159 STRM.**

Nombre:

Sexo y Edad:

Tiempo en el cargo:

¿Cuál es tu labor en la Comisión de Productividad?

¿Cuál es el objetivo de la Comisión y cómo lo logran?

¿Cómo funciona el Programa de Productividad?

¿Cómo miden la productividad de los operadores? ¿Cómo varía según campañas?

¿Cuáles son los problemas más frecuentes que surgen en la operación y cómo los resuelven?

¿Quiénes y cómo asignan las metas a cumplir? ¿Qué pasa si un trabajador/a no cumple con ellas?

¿Cómo incentivan a los trabajadores para lograr aumentos en su productividad?

Desde el punto de vista de la productividad, ¿qué es lo más importante que debe ser monitoreado de una llamada y quién decide sobre eso?

¿Cómo es la empresa al momento de negociar la productividad de los operadores?

¿Qué haces para llegar a un punto medio entre el punto de vista de la empresa y de los trabajadores?

En general, ¿cómo es la relación de los operadores con los clientes? ¿Crees que se les da un servicio de calidad, por qué?

¿Y de los operadores con el sindicato?

¿Cómo ha cambiado la productividad de los operadores desde que está el Sindicato?
¿Cómo era antes?

¿Me podrías contar cómo fue que llegó el sindicato? Tu participaste en la organización?

Y en las negociaciones con la empresa, ¿cómo se negocia el tema de la productividad y calidad?

¿Crees que la huelga tuvo algún impacto en la productividad de los operadores? ¿Cómo y por qué?

¿Te gustaría asumir otros cargos de representación sindical? ¿Cuáles y por qué?

¿Cómo te imaginas en diez años?

❖ **Entrevista a Comisionado de Seguridad e Higiene, Sección 159 STRM.**

Nombre:

Sexo y Edad:

Tiempo en el cargo:

¿Cuál es tu labor en la Comisión de Seguridad e Higiene y cómo fue que llegaste al cargo?

¿Cuál es el objetivo de la Comisión y cómo lo logran?

¿Cuáles son los problemas más frecuentes con los que se encuentran y cómo los resuelven?

¿Qué es lo más grave que se han encontrado en un centro de trabajo?

¿Me podrías platicar de algún accidente de trabajo que hayan tenido?

En general, ¿en qué estado se encuentran las instalaciones?

Como Comisión, ¿con qué herramientas cuentan para resolver esos problemas?

¿Crees que las herramientas de trabajo de los operadores son adecuadas para la labor que se realiza? ¿Por qué?

¿Qué actividades realizan en los centros para promover la seguridad e higiene en el trabajo?

¿Crees que a los operadores les interesa la salubridad en el trabajo? ¿Por qué?

¿Cuál es la posición de la empresa acerca de estas temáticas?

¿Cómo hacen para negociar estos aspectos con la empresa y los trabajadores?

¿Cómo se comunican con los trabajadores?

¿Cuáles son las enfermedades laborales más frecuentes en los operadores? ¿Qué hacen para evitarlas?

¿Qué ha cambiado en el tema de higiene y seguridad en el trabajo desde que está el sindicato?
¿Cómo era antes?

¿Tu participaste de los inicios de la organización sindical? ¿Cómo estuvo?

¿Qué cambió desde la huelga? ¿Crees que valió la pena?

¿Te interesa apuntar a otros cargos de representación sindical? ¿Cuáles y por qué?

¿Cómo te ves en diez años?

❖ **Entrevista a Comisionado de Capacitación y Adiestramiento, Sección 159 STRM.**

Nombre:

Sexo y Edad:

Tiempo en el cargo:

¿Cuál es tu labor en la Comisión de Capacitación y cómo fue que llegaste a estar en ella?

¿Cómo funciona la Comisión y qué objetivos tienen?

¿Cómo funciona el Programa Anual de Capacitación y Adiestramiento?

¿Cómo es la capacitación que se les da a los operadores? ¿Qué diferencias hay entre campañas?

¿Cómo debe ser la capacitación para ser exitosa?

¿Qué tanto influye la capacitación que se les da en la calidad de los servicios que se ofrecen?

¿Es cierto que los operadores están más capacitados que los supervisores? ¿Por qué sucede eso, qué problemas genera esta situación y cómo los resuelven?

¿Qué haces si ves que un trabajador no está capacitado para su puesto?

¿Cuáles son los problemas más graves a los que se enfrentan en el día a día y cómo los resuelven?

¿Qué actividades llevan a cabo como Comisión para promover la formación de los trabajadores? ¿Qué respuesta tienen por parte de los operadores?

¿La empresa le toma verdadera importancia a la capacitación? ¿Y el sindicato?

¿La negociación de estos temas es algo sencillo o delicado? ¿Por qué?

En general, ¿cómo ves la relación de los operadores con el sindicato?

¿Cómo era la capacitación antes de que estuviera el sindicato? Desde tu punto de vista, ¿qué ha cambiado al respecto?

¿Me podrías contar cómo fue que llegó el sindicato a la empresa? ¿Tu participaste de la organización?

¿La huelga tuvo algún impacto en los problemas de capacitación y formación en el trabajo? ¿Cómo y por qué?

¿Te interesaría asumir otros cargos de representación sindical? ¿Cuáles y por qué?

¿Cómo te ves en diez años?

❖ **Entrevista a Delegado Sindical, Sección 159 STRM.**

Nombre:

Sexo y Edad:

Tiempo en el cargo:

¿Cuánto tiempo llevas siendo delegado sindical y cómo fue que llegaste a serlo?

¿Cuál es tu labor como delegado en la empresa?

¿Cuántos delegados existen en el centro de trabajo y cómo es la relación con ellos?

¿Cuáles son los problemas con los que te enfrentas cotidianamente y cómo los resuelves?

¿Qué sería lo más grave que puede suceder en la operación?

¿Cómo ves a los operadores? ¿Hacen bien su trabajo? ¿Están contentos con lo que hacen?

¿Cómo haces para llevarte bien con ellos?

¿Qué herramientas utilizas para comunicarte con ellos?

¿Qué haces si un trabajador/a se pone prepotente en algún reclamo?

¿Me podrías contar algún conflicto que hayas tenido con alguno?

¿Cómo haces para negociar con la empresa y los trabajadores?

¿Cómo definirías la relación con el sindicato?

¿Me podrías contar cómo fue que llegó el sindicato a la empresa? Tu participaste de la organización?

¿Qué es lo que ha cambiado desde que está el sindicato?

¿Qué debes hacer como delegado en los momentos de negociación con la empresa? ¿A los operadores les interesa participar?

Y la huelga, ¿cómo estuvo? ¿Ya eras delegado en ese entonces? ¿Qué ha cambiado desde ahí?

¿Qué es lo que más te gusta de ser delegado?

¿Quisieras llegar a otros cargos de representación sindical? ¿Por qué?

¿Cómo te ves en diez años?

❖ **Entrevista a clientes-usuarios.**

Nombre, sexo y edad:

Lugar y fecha de la entrevista:

¿Con qué frecuencia y por qué motivos has tenido contacto con el servicio de atención al cliente de (nombre de la campaña)?

¿Qué opinión tienes acerca del servicio que te brindaron, y por qué piensas eso?

Cuando solicitas que te atención telefónica, ¿qué esperas?

¿Qué te genera la conversación con los operadores?

¿Qué recomendarías para que sea un mejor servicio?

5.2) Guiones de Observación

❖ **Actividad y Proceso de Trabajo**

Aspectos a observar:

Lugar de trabajo:

- Descripción física de las afueras del centro de trabajo, tipo de comercios cercanos y características de la población en la zona.
- Descripción física del centro de trabajo por dentro (cantidad de salas de operación, cantidad de baños y estado de los baños, ubicación de las oficinas de la gerencia, de los monitores de calidad, de los jefes de campaña, de los representantes sindicales, y de los representantes de las empresas-clientes, ubicación de las salas de descanso y recreación, los espacios al aire libre, la tienda o cafetería, las salidas de emergencia, etc.)
- Descripción de las salas de operación, de las instalaciones, del mobiliario con el que cuenta cada “box” (escritorio y sillas), las herramientas de trabajo que se utilizan y el estado en el que se encuentran (pantalla, teclado, pc, mouse, diadema) y cantidad de boxes por sala de operación.

Actividad y relaciones entre actores:

- Descripción de la actividad que realizan los operadores (qué es lo que realizan, campaña para la que trabajan, tipo de producto o servicio que ofrecen, con quiénes interactúan en la campaña y el tipo de interacciones que tienen, etc.).
- Descripción de una llamada típica de entrada y una llamada de salida. Descripción del desarrollo de la conversación (aunque sea registrando la conversación por parte del operador se pueden pensar posibles cursos de lo que dice el cliente).
- Descripción de los software de operación, y del modo en que los operadores los utilizan (rapidez, lentitud, simple, compleja, etc.). Registro de la relación de los trabajadores con la tecnología, si manifiestan apropiación o no de la misma, gusto, agrado o desagrado, inconformidad, molestia.
- Descripción de la forma en que está organizado el trabajo de los operadores, el ritmo de la actividad y la forma en que los trabajadores se adecuan o no a dicho ritmo (descripción de la cantidad de llamadas en un período de tiempo determinado).
- Descripción de las “reglas” del trabajo, la forma en que éstas se deciden y se llevan a cabo, y los actores involucrados en hacerlas cumplir. Descripción de castigos cuando éstas no se cumplen. Descripción de los “mandos” formales e informales.

- Descripción del comportamiento de los trabajadores en la atención de las llamadas (la cordialidad, el trato y disposición que se tienen con el cliente, la disposición que se tiene para que la llamada sea satisfactoria, etc.). Descripción de las actitudes más frecuentes que se dan entre los operadores (solidaridad, compañerismo, individualismo, competencia, etc.) en el desenvolvimiento de las llamadas.
- Descripción del vínculo operador/cliente, operador/supervisor y operador/monitor de calidad en el desenvolvimiento de una llamada. Descripción de las formas de control y monitoreo que ejercen estos tres actores sobre el operador, y de las formas en que el operador asume este control. Descripción de las formas de control (por parte del supervisor, monitor de calidad o representante sindical) que se ejercen sobre los operadores en momentos de pausa entre llamada y llamada y en momentos de descanso por comida.
- Descripción del ambiente de trabajo y del “clima laboral” en momentos de ocio y distensión, de formas de diversión, bromas, pláticas. Descripción de estados de ánimo individuales y colectivos. Descripción de manifestaciones de interés o desinterés con la actividad.

❖ **Asambleas sindicales**

Aspectos a observar:

- Descripción del momento previo al inicio de la asamblea, del local donde se realiza la misma y de los participantes. Descripción del inicio, el carácter de la misma y las temáticas que se discutirán.
- Descripción de cómo se desenvuelve la asamblea y los debates que se dan. Registrar si existe participación real de los trabajadores o no (si hay diferencias según género), qué tipo de liderazgos hay, cómo se da la toma de decisiones, cómo se llega a acuerdos y cómo se revisan éstos. Registrar los temas de discusión a lo largo de la asamblea, identificando las principales reivindicaciones y los grupos que las sostienen. Identificar los temas polémicos y los que generan indiferencia. Observar cómo se toman las decisiones, si existe participación de los operadores, si se respetan sus planteos y si se los toman en cuenta para decisiones cruciales. Registrar los grupos de oposición que existan y las formas como se logra el consenso, por medio del convencimiento o de la imposición y la fuerza.

– Registro del tipo de coordinación que existe en la asamblea y quién es responsable de dicha coordinación. Descripción del modo y estilo de conducción, y respuesta de los trabajadores antes dicha coordinación. Identificar liderazgos que se den (formal o informalmente) entre los trabajadores. Descripción de los canales de diálogo y comunicación entre los representantes sindicales y los trabajadores.

❖ **Manifestaciones sindicales**

Aspectos a observar:

- Descripción del lugar de concentración de la manifestación y del ambiente (cuánta gente hay en el lugar, sexo y edad aprox. de los participantes, pancartas o carteles que portan, conversaciones, cantos, consignas, slogans, etc.). Identificar las consignas y reivindicaciones principales de la manifestación.

- Identificar si los trabajadores que están en la manifestación son trabajadores de operación, representantes sindicales, u otro tipo de trabajadores. Identificar si existen diversos grupos dentro de la manifestación y en caso de que sí ubicar las consignas de los diferentes grupos y quienes encabezan la manifestación. Registrar si hubieran situaciones de conflicto entre los manifestantes, identificando sus causas.

- Hacer una descripción del desarrollo de la manifestación (sea mitin, marcha, concentración), poniendo énfasis en las actividades que se realizan, en las formas de expresión y estados de ánimo colectivos de los manifestantes. Registrar cualquier actitud o expresión de solidaridad, compañerismo, competencia, individualismo o conflicto entre individuos o grupos durante la manifestación, identificando las formas de recreación, antes, durante y después de la manifestación, si hay alegría, compromiso y militancia o no. Observar y registrar el estado de ánimo y las opiniones de la gente que circula por la vía pública donde se realiza la manifestación y registrar si llegara a haber enfrentamiento con autoridades.

- Registrar los discursos que se producen durante la manifestación, quiénes los realizan y cuál es la reacción de los trabajadores a dichos discursos. Reconocer los canales de comunicación,

propaganda y difusión que se utilizan en la manifestación: comunicación verbal, boletines, volantes, periódico sindical, etc. Registrar cómo es difundida o distribuida esta propaganda, y la reacción que ésta genera en los trabajadores y en la gente que circula por la vía pública en general.

ANEXO III: EXTRACTOS DE ENTREVISTAS Y VOLANTES INFORMATIVOS²⁰⁷

1) TRABAJADORES DE LA EMPRESA ATENTO

Acerca de la actividad

“Realmente quieren que estés como un caballo, no voltees y mira la computadora y más cuando te habla el cliente (...) Terrible, yo no sé si soy muy temperamental o ahí lo saco, pero no podemos sacarlo porque tenemos que ser prudentes, es muy estresante (...) yo salgo enojada, apenas el martes tuve una llamada para cerrar mi jornada de una señora que me hizo enojar mucho, y me arruinó mi noche, ya no fui a trabajar al otro día porque me sentía muy mal” (Maricruz, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el 27 de enero de 2012).

“Tienes 20 minutos para ir al baño y comer, tú debes saberlo administrar para no pasarte y que no te cobren horas extras. El supervisor en su pantalla sabe cuánto tiempo te tardas en llamada y cuanto tiempo estas en el baño. No hay coherencia de que vayas al baño y comas en 20 minutos” (Tania, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el 27 de enero de 2012).

“Pasan los supervisores y se fijan si estas conectado, si no estás en baño, o sea te empiezan a hostigar ponte tu diadema, siéntate, cállate, no hables, desde temprano empieza el hostigamiento, no mames acabo de llegar, aguántame, ahora sí que llamadas tras llamada, no hay un momento donde digas tranquilo, deja descansar la garganta (...) todo el tiempo es hostigamiento, presión, caras, gritos, de todo, entonces creo que los momentos light es cuando vas al baño literal a hacer tus cosas, la neta” (Eduardo, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

“Y terminas mal o aunque no termines así ya no te afecta, después de tanto tiempo, pero si te la llegan a mentar, a decirte que te mueras, a mi me dijeron así muérete el primer fin de semana, me traume, ahorita ya me reiría, es complicado pero te acostumbras a todo, después te desahogas, siempre en la hora de la comida” (Verónica, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 14 de Abril de 2012).

“Pero si es muy estresante, a veces ya los clientes ya te tienen hasta aquí de ya por favor, y vas al baño y ya te están contando los minutos de ah ya llevas 32 minutos de auxiliar, me debes 2 minutos. Todo lo que te pases de tu break entre baño y comida lo tienes que pagar al final del mes. No te puedes levantar al baño con mucha confianza porque están “ya te vi, ya te pasaste” (María, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 07 de Junio de 2012).

“Tu quieres dar un servicio de calidad con eficacia, pero muchas veces no se puede, el supervisor te presiona agiliza tu llamada, y te estresa (...) Yo te apuesto que los asesores pierden mucho más tiempo en resolver cosas que nadie ve, que nadie hace bien, antes que en

²⁰⁷ En este apartado recuperamos algunos extractos de entrevistas que nos parecen significativos en tanto ilustran lo planteado a lo largo de esta investigación. Por razones de espacio, no se incluyen en el cuerpo del texto.

ir al baño que es lo que más cuidan (...)Se quejan mucho del desborde, apúrense chavos, pero no hacen nada para ver porque hay desborde y cuanto tiempo demoramos en llamadas que no tienen sentido. Ven los resultados pero no las causas. Eso podrían resolverlo entre todos, los supervisores se los podrían plantear a los coordinadores y gerentes, pero tu se lo puedes decir a... y no pasa nada” (Myriam, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 15 de febrero de 2012).

“Un problema que tienes siempre es que entre errores de capacitación o que el chiste es recuperar no importa si le mientes al cliente, hay muchas quejas y aclaraciones que nos llegan, y que no nos corresponden a nosotros porque no podemos hacer nada, pero obviamente no le dices váyase a quejar a otro lado, no, se quedan ahí (...) Hacemos lo que podemos hasta donde se puede con el sistema de Bancomer, pero la verdad hay mucha gente que queda insatisfecha” (Santiago, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 27 de enero de 2012).

“El sistema que utilizábamos era muy deficiente y eso te impedía realizar una buena llamada, darle una buena atención al cliente, porque tardaba muchísimo y si de repente te hablaba un cliente super molesto y apurado, pues tú te tardabas muchísimo atendiendo la llamada porque pues el sistema no te abría las siguientes ventanas para darle una buena atención, ¿no? Entonces todo eso lo califican, el tiempo de llamada, o sea te presionan en cuanto al tiempo de llamada, tu desconexión y todo, pero no se dan cuenta de esas fallas, o si se dan cuenta porque uno que otro lo manifestamos, pero simplemente hacen caso omiso” (Rebeca, Ex trabajadora de Atento, Campaña Readers Digest, Entrevista realizada el 15 de Agosto de 2010)

“Es un trabajo que no se queda, mucha gente renuncia, muchos se quedan en las vacaciones, muchos se hartan todo el día escuchando quejas, o que la meta esta horriblemente alta, no es un trabajo que te motive a un compromiso” (Verónica, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 14 de Abril de 2012).

Acerca de la empresa

“Cuando entre a Atento estaba muy padre porque te daban libertad de platicar con los compañeros, y había esa libertad, de aquí no pasa nada, todo relax, llévensela chido, nomas no griten, yo veía que estaba chido, nos dejan platicar, muchos subían los celulares, a cada rato se paraban, los supervisores no gritaban como que todo era más relax (...) ya después como que algo paso y los premios ya los daban cada 3 meses, ya se empezó a sentir la presión, ya no podías estar de pie, no podías platicar, te parabas te decían siéntate, platicabas cállate, entonces como que ya empezaba la presión y uno lo siente cuando esta todo eso, te hostiga, te amarra” (Eduardo, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

“Jamás se percataron que yo existía ahí. No creo que a la empresa le importe mucho quien trabaja ahí, te corren y contratan a otra persona en tu lugar” (Ruth, Trabajadora de Atento, Captura de Pedidos Natura, Entrevista realizada el 16 de Enero 2012).

“Creo que despiden a la gente para que no genere antigüedad, porque no le conviene a la empresa tener gente que ya se esté dando cuenta de cómo se está manejando y prefieren

seguir contratando a chicos que les guste y seis meses después o un año después los despide y vuelve a contratar. Por qué, porque es cuando empiezas, cuando no sabes nada de la campaña o de la empresa en sí y le echas ganas entonces creo que el primer año es cuando más te pueden explotar, si ya te explote y ya te estás dando cuenta de cómo es la empresa, mejor te corro y busco otro con quien pueda hacer lo mismo. Por eso lo hacen y obviamente está mal” (María, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 07 de Junio de 2012).

“Yo siento que no es bonito, ya estas acostumbrado a ganar un salario, ni puedo decir salario, limosna, el hecho de que no manches me van a reducir mi dinero, si antes con tantito dinero tenia para cubrir esto, ahora con menos no, el otro...si yo nomas puedo en la mañana por que me van a cambiar en la tarde, si no mames pero yo tengo estudios, tengo un bebe, tengo que trabajar en otro lado, tu no me puedes cambiar el horario a tu disposición, por eso tengo mi horario fijo y acepte y firme para ese horario, no pero es que si no aceptas vas a tener que renunciar, ni alternativas te dan, lo quieres bien y sino ahí gracias” (Norma, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

“Sí he visto que gente que está muy interesada en una reforma sindical para mejorar las condiciones de los trabajadores la hacen a un lado o de inmediato la dan de baja o la corren, la cambian o la segregan en un lugar donde nadie les hable, la aíslan y traen marcaje personal, le ponen a un supervisor que es especialista en correr a gente y de hecho a mí me toca estar ahora con el supervisor, estoy tentada en ir a derechos humanos porque su trato es insoportable, es pedante, no te ayuda en nada, te exige demasiado y aun cuando cumples no te da ningún apoyo” (Jimena, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 16 de Octubre de 2013).

“Es un estrés constante, generalmente estas a merced de lo que dice la empresa, cuestiones, despidos injustificados hay montones por cualquier cosa, por calidad, porque le caes mal al supervisor, porque te quejaste de algo, porque te quisiste cambiar de servicio entonces la empresa considera que no quieres estar ahí, por cualquier cosa te pueden despedir” (David, Trabajador de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 13 de octubre de 2013).

“Despiden a uno por cualquier cosa, te informes, no te informes, te organices, no te organices, hagas o no hagas la empresa lo hace porque al fin de cuentas la empresa no permite que hagamos una antigüedad, la empresa no lo permite y por esa manera saca cualquier pretexto pero aquí el problema es que cuando uno lo despide, la empresa no reconoce que te está despidiendo porque ni siquiera te hace una carta para decir por tal motivo te estoy despidiendo, algo así, un escrito, donde este una conformidad donde yo como empleada diga pues si tiene razón, yo cometí esta falta o x...” (Myriam, Trabajadora de Atento, Crédito Hoy Mismo Walmart, Entrevista realizada el 11 de noviembre de 2013).

“Actualmente pues sí, el hecho de que despidan a 15 o 20 de un solo jalón, te pones a decir por qué (...) Una vez nos llegaron a contar que en una campaña eran las 7 de la mañana, ya estaban conectados y les dijeron, saben que de aquí para acá se desconectan. Y eso nos puede pasar a nosotros, estamos expuestos a cualquier cosa” (Eduardo, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

“No me gusta como tratan los supervisores a los asesores, creo que la empresa mientras tenga ganancias no le importa de dónde o como nos trate. De hecho lo que comentábamos la vez pasada, ni nos podemos levantar ni nada porque a ellos les molesta, creo que a pesar que tengamos que perder 15 minutos de trabajo es nuestro derecho levantarnos para estirar los pies o no sé” (Diana, Trabajadora de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 25 de Enero de 2012).

“Hay varias cosas en la empresa, como lo mencioné hace rato, si hay una cuestión económica que pega mucho pero lo que más me pega a mí y a varios compañeros, ha sido esta cuestión humana del trato, si estamos luchando entre otras cosas para mejorar nuestra economía pero también para que esta cuestión que te toman tu tiempo de baño, que no te dejan salir, si sales ya no entras y también es abandono de trabajo. Cuestiones como acoso sexual de supervisores a compañeras ha habido y no dicen nada, de supervisores a compañeros, y eso hay supervisores que siempre éramos así de una relación mejor que no se me acerque ese güey, y obviamente a la empresa no le importa, poco a poco nos empezamos a dar cuenta que lo único que a la empresa le importa es el dinero” (David, Trabajador de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 13 de octubre de 2013).

Acerca del sindicato (de protección patronal)

“Realmente el sindicato que la empresa tiene no sabemos realmente que hace, tienen un pequeño cuarto ahí lleno de lo que sobra de todo y nunca están. Yo no sé realmente la función que tiene o en que nos pueden apoyar porque no se acercan a ti, no te dan información, no respaldan absolutamente nada (...) Yo creo que no tienen una decisión conforme a lo que nosotros necesitamos, no pueden defender algo, sino que solamente pasan la información, como que son la voz del jefe, de la empresa” (Luz, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 07 de junio de 2012).

“Cuando habían despidos masivos en la empresa, una o dos semanas antes el personal de ese sindicato desaparecía de la empresa, no los veías ni en los pasillos ni en piso, despedían a la gente una o dos semanas, después volvían a desaparecer sin dar ninguna explicación sin dar absolutamente nada, era una cosa muy evidente que estaban del lado de la empresa” (David, Trabajador de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 13 de octubre de 2013).

“El sindicato que está ahí no sirve, no hace nada (...) te dicen ahorita te lo resuelvo y nunca lo hacen” (Santiago, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito Bancomer, Entrevista realizada el día 27 de Enero de 2012).

“No he conocido que hayan resuelto ningún problema, ni mío ni de mis compañeros. No sé qué actividades realiza, solamente los veo una vez a la semana, no pasan a platicar con nosotros, solamente el año pasado el día de las elecciones nos dijeron que si íbamos a votar por ellos nos iban a dar 300 pesos, si nos los depositaron pero no nos dejaron votar” (María, Trabajadora de Atento CAT Soluciones de Crédito Bancomer, Entrevista realizada el día 07 de Junio de 2012).

Acerca del proceso organizativo

“Para nosotros, esta misma situación de la rotación pues afecta muchísimo o impacta mucho en el trabajo que nosotros hacemos de estar informando a los compañeros, porque finalmente cuando nosotros abordamos a un compañero y le damos un seguimiento de quizá uno o dos meses y que lo estamos preparando y que tiene toda la información, y que posiblemente apenas está por transmitir el mensaje a sus demás compañeros, pues la empresa en ese momento lo despide y hay que volver a empezar y eso ha impactado mucho en el trabajo que nosotros hacemos” (Rebeca, Ex trabajadora de Atento, Campaña Readers Digest, Entrevista realizada el 15 de Agosto de 2010).

“No es de que te digas lo vamos a hacer, no es de planearlo, es de ya lo estamos haciendo (...) empezar a involucrar a más gente, involucrarlos y decirles, no manches nos quejamos y nos quejamos pero esta es nuestra última carta, o nos vamos por esto o vamos a terminar como las puertas de las chachas, por atrás” (Mara, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

“La verdad yo apenas soy nuevo en esto, apenas me estoy informando de que es un sindicato, pero a mis palabras yo creo que el sindicato es ese alguien para ese quien (...) ese alguien que te ayude, que te oriente, que te enseñe, que no es fácil, porque nada es fácil, pero está ahí, que se preocupa por ti, por tu bienestar (...) yo creo que los sindicatos son ese extra adicional de saber pensar y decir no estamos solos” (Eduardo, Trabajador de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 06 de Junio de 2012).

“Un sindicato hecho por trabajadores sabiendo todo lo que le pasa a un empleado puede generar un gran cambio y apoyar a ese cambio para ser una buena empresa. Ahorita con la información que tenemos nos queda el ánimo que se puede cambiar, sabemos que se puede llevar mucho tiempo porque es algo cotidiano, pero sabemos que alguien, un representante escogido por nosotros puede llegar a generar un cambio y eso nos favorece, y es así como un giro de 360 grados respecto a lo que tenemos” (Luz, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 07 de junio de 2012).

“Informar a los demás compañeros que podemos iniciar un cambio si nos organizamos nosotros y tratar de convencer porque no todos los compañeros son fáciles de convencer o al menos de que tengan una idea de que si se salen de ahí no va a ser fácil encontrar otro trabajo, que si están estudiando no va a ser fácil encontrar trabajo de lo que estudiaron, y seria convencerlos, organizarnos entre todos, pero que sean todos para poder hacer el cambio” (Paula, Trabajadora de Atento, Soluciones de Crédito, Entrevista realizada el día 7 de junio de 2012).

“Cuando nos enfrentamos a platicar con los trabajadores por primera, segunda y tercera ocasión es muy difícil llegarles a platicar hablarle de sindicalismo y organización porque los chavos luego luego te hacen una carota (...) Aquí es empezar desde cero más que todo y decirles a los trabajadores que un sindicato es la organización que creamos para defender nuestros derechos” (Daniel, Ex Trabajador de Atento, Presentación en la Mesa Redonda sobre la problemática en Call Centers, 30 de noviembre de 2010).

“Esta situación de estando organizados es como se pueden resolver las cosas, fue algo tremendo, llego muy fuerte porque en el servicio en el que estaba la campaña se acabó, por lo general cuando pasaba esto corrían a todos, en este caso nos organizamos muchos

compañeros, tuvimos información, pegamos volantes, hicimos algo muy fuerte y nos lograron reubicar a todos, entonces a partir de ahí también fue esa certeza de que si efectivamente cuando nos organizamos es cuando se cambian las cosas” (David, Trabajador de Atento, Atención a Clientes, Entrevista realizada el día 13 de octubre de 2013).

“Yo creo que si es necesario que nosotros nos tenemos que manifestar organizándonos precisamente porque no estamos de acuerdo en muchas cosas que la empresa está haciendo en contra de nosotros que somos de una otra manera el brazo fuerte porque somos los trabajadores que estamos ejerciendo pues ahora si que la labor y no se me hace justo por ejemplo yo no falto entonces porque me despiden así, a ver explíqueme por qué, como no me voy a indignar”(Myriam, Trabajadora de Atento, Crédito Hoy Mismo Walmart, Entrevista realizada el 11 de noviembre de 2013).

2) TRABAJADORES DE LA EMPRESA TECMARKETING

Sobre la actividad

“El trabajo si es muy cansado, repetitivo, si trabajas tus 8 horas solamente pausándote una hora si es muy cansado, te cansas, te duele la cabeza, estas sentado todo el tiempo, te duelen las piernas, la gente pudiera decir es que ustedes están sentados pero tu estas gastando una energía importante en argumentos, en pensar como lo vas a solucionar, en escucharlo, en presentarte en esta rutina de presentarte en cada llamada, es complicado decir tu nombre tantas veces al dia y empezar a escuchar todo, si es cansado” (Irene, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 10 de Abril de 2012).

“Para mi si fue difícil porque yo no soy de las personas que se saben expresar, es muy difícil para mi hablar en publico entonces hablar con una persona extraña era así de que mmm, mi nombre, me trababa mucho (...) Ay Dios mío le tenia miedo al teléfono, a la computadora, era así como que ay que hago, que digo, como le hago, te daban un speech y por supuesto una capacitación donde te indicaban que tenias que hacer y preguntar en la llamada, pero en general las capacitaciones no se apegan a lo que es la práctica, a lo mejor te dan la base o la idea pero realmente cuando tu aprendes es en la práctica, en la llamada, como tratar al cliente, la verdad si me costó trabajo. Ahora hasta como que dormida puedo atenderlos” (Alina, Trabajadora de Tecmarketing, Venta de Paquetes de Internet, Entrevista realizada el 18 de Febrero de 2012).

“Cuando es muy temprano no hay muchas llamadas todavía, eso te da oportunidad de tomarte un cafecito, estar desayunando, platicando, y entre que desayunas y atiendes al cliente y platicas. A mi me parece que es un trabajo muy bueno, por el ambiente, como que todos somos de la misma onda, de la misma edad. Si es estresante porque te tocan clientes difíciles, muy enojados pero te olvidas del mal momento y al que viene” (Carmen, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el día 18 de Febrero de 2012).

“Si me ha tocado gente muy enojada que te mandan ahí a saludar a tu mamá, pero a la mera hora es que nunca me atasco con el cliente, si él está enojado yo mas tranquila todavía y si me cuelga ni modo yo hago lo que puedo y lo que está en mis manos, pero nunca me pongo al tu por tu con el cliente, yo no me voy a desgastar, no es mi problema, lo que yo pueda

hacer voy a hacerlo, hay personas que de repente sí” (Myriam, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el día 18 de Febrero de 2012).

“Un día normal de trabajo es un poco rutinario, a veces, hasta cierto punto en cuestión con los compañeros, pero agradable, a mí me gusta mucho, y con los clientes ellos siempre tienen problemas un poco diferentes, entonces siempre hay razones, hay respuestas y es un poco dinámico porque aparte el tono de las voces es diferente, la amabilidad, los groseros, hay de todo, entonces si no es tan rutinario por eso me gusta más esta campaña, no es tanta rutina” (Marcela, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 9 de marzo de 2012).

“A mí me gusta pero si tiene que ver mucho con mi estado de ánimo, puedo llegar muy contento y atiende a todos los clientes, aunque me lo mienten a todo dar, si yo también lo quiero quien sigue, o puedo llegar triste o muy enojado y ahí me hago el día pesado, pero hablando estándar, es bueno, nada más siempre y cuando no te encarceles ni te vendas que en tus manos está el solucionar problemas” (Héctor, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el día 15 de Mayo de 2012).

“No hay tanto un control afortunadamente, o sea no hay tanto un jefe que te dice si te saliste de la regla, de la norma o no, tu sabes que hay reglas, de estas como todos las sabemos, los supervisores no están constantemente vigilándonos, sabes que no puedes comer, que no puedes escuchar música que tu atención tiene que estar con el cliente y atendiendo las necesidades o lo que él te pregunte y tratando de solucionarle lo más rápido, amable y coherente posible” (Irene, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 10 de Abril de 2012).

“A veces si nos podemos distraer en otra cosa, porque no nos ajustamos a las normas a veces, las violamos porque no tenemos esta vigilancia constante, igual pude distraerme y en esa llamada justo me estaban monitoreando y no hice correctamente mi trabajo. Ante eso, se tiene que ver la llamada, que no hice y obviamente eso repercute en una cuestión económica, en mi bono de productividad (...) Ahí primero la ve el sindicato la escucha con los de calidad tal vez si yo no estoy de acuerdo todavía me mandan a mí a llamar a que escuche mi propia llamada, tengo esa opción de que si no estoy conforme con la calificación poder ir a escuchar la llamada pero tiene que estar empresa, sindicato y estado para que se haga la revisión y puedan proceder con esa llamada” (Ester, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 24 de Agosto de 2010).

“Nada más para que veas hasta donde se robotiza el asunto es que puedo estar haciendo otra cosa y distraído y estar atendiendo, solamente cuando veo que el problema es fuerte dejo de hacer lo que estoy haciendo y me enfoco en atenderlo pero cuando es lo básico no. Eso es lo que hago para distraerme porque si llega a ser muy pesado con el tiempo, te aburres y caes en un estrés bien seco. Todos hacemos cosas para distraernos, se supone que no es permitido pero a lo largo del tiempo se han dado cuenta que si tenemos un poco de soltura hacemos mejor nuestro trabajo (...) tu te puedes pausar en todo el día 1 hora 10 minutos, si tu no rebasas ese tiempo perfecto, no hay problema” (Héctor, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el día 15 de Mayo de 2012).

“Hay un problema que a nosotros nos limita es que nosotros nomas checamos el status de la línea y hasta ahí, ya lo demás no lo podemos hacer nosotros, se canaliza con un supervisor y dice que tiene que verlo la tienda. Es un trabajo difícil porque no das soluciones, lo que queda en ti como soporte no das soluciones, tu nada mas escalas y el cliente viene, se enoja, te reclama, quiere una solución, no la puedes dar porque no tenemos la herramienta (...) depende directamente de Telmex” (Arturo, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 25 de mayo de 2012).

“Si yo estoy ahí para ayudar o tratar de resolver, pero en mis manos no está y yo se los he dicho a los clientes, señor si yo tuviera el botoncito aquí abajo lo conecto sin ningún problema pero yo soy intermediario, ah pero entonces porque eres soporte, a ver entienda el concepto señor es soporte vía telefónica, tengo limitaciones, puedo dar hasta cierto nivel el soporte cuando sale de mis manos ya no depende de mí tengo que escalar el problema, pero si desgraciadamente quien da la cara soy yo”(Alex, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 17 de junio de 2012).

“Hace poco me tocó un señor que del coraje que tenia no podía ni hablar, no podía ni explicar, yo me preocupe por él (...) lo recuerdo mucho porque estaba casi llorando que no tenia solución y nada mas le decíamos en 72 hs cada vez que llamaba pero tu veías el problema y seguía estancado y de verdad no está en tus manos (...) no son cosas que nosotros manejamos, es información restringida, incluso es más ni siquiera la información llega a veces directamente a la empresa, también ellos tienen problemas para que el principal cliente le de la información” (Irene, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico Infinitum, Entrevista realizada el 10 de Abril de 2012).

“Yo hago mi trabajo bien pero si en central no lo hacen o no lo atienden a mi ya me echaron a perder mi trabajo, yo soy el que doy la cara, los técnicos no, están encerrados entonces el que está pide y pide disculpas y dice y dice promesas soy yo, entonces si llega a ser estresante, cuando las llamadas son tranquilas y doy soporte oye no puedo navegar en internet y ya hazle así y así, o las llamadas que van a otras áreas y nosotros contestamos, entonces la gente te dice es que tu eres el único que me contesta, y tu le dices me queda muy claro pero discúlpenme yo no puedo ayudarle porque no es mi área” (Verónica, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 21 de marzo de 2012).

“De clientes, hay gente que está muy contenta porque nunca ha sufrido de nada y eso depende del área donde vivas y estés porque no es lo mismo la gente que vive en el centro del DF a la que vive en un estado de la republica en un poblado lejano, esa es la gente que tiene problemas, es la gente que no van a ver, que no le arreglan la línea o tiene que acudir a sucursales que abren una vez a la semana. Atendemos a esa gente porque somos los únicos que les contestamos, que tienen contacto con una persona no con una máquina, y se atreven a llamar y obvio están enojados, yo dejo que se desahoguen y después les explico, hay gente que si queda conforme, hay gente que si ayude a darle la información y decirle como hacer lo que necesita pero hay otros que se cierran, te dicen groserías, me dicen hasta que me van a matar, que me van a demandar, y que me van a ir buscar afuera de Telmex para partirme la cara, a ese grado” (Héctor, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el día 15 de Mayo de 2012).

Sobre la empresa

“Realmente me he sentido muy feliz en esta empresa, si considero que sí nos valora, sí nos cuida, nos regaña porque como todos somos a veces malcriados y queremos hacer nuestra santa voluntad. Hay muchos que dicen que la empresa no hace nada, pero ha pasado demasiadas cosas, a través del sindicato ha perdonado algunas cositas que no debieran ser” (Irene, Soporte Técnico Infinitum, Entrevista realizada el 10 de Abril de 2012).

“Si considero que la empresa nos valora y la empresa tiene como ciertas acciones como para fomentar nuestra creatividad (...) sí se involucra y trata de en lo que pueda fomentar nuestras habilidades” (Natalia, Trabajadora de Tecmarketing, Campaña Ventas, Entrevista realizada el 18 de febrero de 2012).

“Yo creo que si el pago que si es un buen sueldo y es un buen horario, un buen ambiente, la amistad que hemos llegado a hacer ahí es muy padre, a mi me gusta mucho” (Carmen, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el día 18 de Febrero de 2012).

“Es el dinero, la estabilidad porque es un trabajo estable, si hay muchos rumores que van a cerrar pero no es algo que sea real, también que tienes tu horario y no te tienes que quedar a atender al cliente, tu lo puedes transferir que alguien mas lo atiende, y tienes la ventaja del ambiente de que ahí tienes a tus amigos, es muy cómodo y bueno el ambiente. Si te mueven a otra campaña vas conociendo mas gente y te haces amigos” (Eugenia, Campaña Soporte Técnico, Entrevista realizada el 5 de Marzo de 2012).

“Los que si le echamos los kilos tratamos de mantener arriba la empresa porque quieras o no hay mucha gente titulada con maestría y no encuentran un trabajo a su nivel, no les pagan lo que nos pagan a nosotros, o si lo llegan a encontrar tal vez son 100 pesos menos pero saben que no son 8 horas respetadas, entras a las 8 pero quien sabe a que hora sales, y aquí no, si esta respetado, tienes tu tiempo de comida, te llegas a firmar a una hora y te desfirmas a la que te toque y con permiso” (Marcela, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 9 de marzo de 2012).

Sobre el sindicato

“Sí es muy bueno pero creo que si caen en ese problema de solapar gente que no quiere trabajar, que es renuente al trabajo pero como es sindicalizado saben que salvo que hiciera algo muy grave o mentársela a alguien se va, y eso se hace hasta lo imposible porque no se vaya. El sindicato siempre defiende a los trabajadores” (Edith, Campaña Soporte Técnico, Entrevista realizada el 18 de febrero de 2012).

“Casi siempre buena, el sindicato siempre está para apoyarnos, para ayudarnos a tramitar algún permiso, un pase de salida o de entrada, para negociar con la empresa mejores condiciones de trabajo, la relación con el sindicato siempre ha sido buena, nunca faltará alguien que no esté de acuerdo y que diga no sirve para nada” (Natalia, Trabajadora de Tecmarketing, Campaña Ventas, Entrevista realizada el 18 de febrero de 2012).

“Es buena, considero que a veces estamos mal educados, hay mucha gente que es muy grosera y que no tiene estos límites de que se siente, tu como representas al sindicato tienes que solucionar mis problemas, mis peticiones. Empresa y sindicato son buenos, el problema es que el sindicato a veces ha sido demasiado paternalista que desde mi punto de vista ha creado personas insolentes que creen que esta para servirles y no para solucionarles un problema” (Matías, Campaña Ventas, Entrevista realizada el 24 de Mayo de 2012).

“Seguridad. Ser parte de un sindicato significa que solamente te pueden correr si incurres en algo muy mal, mientras te sientes apoyado por otra figura en el sentido laboral (...) y apoyo en casos de que tu puedes ver la posibilidad que te ayuden en algo que necesites” (Angélica, Campaña Ventas, Entrevista realizada el 3 de febrero de 2011).

“Si tiene sus buenas y sus malas del sindicato, pero como sea si hemos avanzado, lo que la gente muchas veces no ve es que tiene trabajo seguro afortunadamente y no lo ven así porque somos sindicalizados y estamos ahí adentro pero si estuvieras en la calle en un trabajo donde tu contrato se renueva cada 3 meses y te pueden decir de un día a otro con permiso, eso no lo ven” (Marcos, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 19 de Marzo de 2012).

“Es bueno porque la sección de nosotros la formamos nosotros mismos, entonces como es entre nosotros mismos hay discusiones, hay cosas chidas, es bueno. Si voy a las asambleas, hablas, preguntas, lo que si me causa ruido con los compañeros es que cuando hay asambleas hay su parte de que no quieren ir, llegan tarde pero si están muy buenos para exigir pero no cumplen” (Héctor, Trabajador de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el 15 de mayo de 2012).

“Me queda claro que en las cúpulas se negocian muchas cosas, pero siempre la base es la que tiene la respuesta, y nosotros como representación lo veo, que nos ha funcionado mucho siempre equilibrar las cosas, no dejamos que la empresa se pase de lista pero tampoco intentamos ser solapadores de la base, sin embargo siempre estamos equilibrando todo para que todo vaya surgiendo, estamos juntos en el mismo barco, pero tampoco vamos a permitir que se genere abuso de ambas partes. Esa es la función de la representación” (Teresa, Trabajadora de Tecmarketing con cargo de representación Sindical, Entrevista realizada el 19 de febrero de 2011).

Sobre la experiencia de sindicalización y la huelga

“Gracias a que un grupo de compañeros tuvo la necesidad, la fortaleza de poder solicitar ayuda, ir a pedir información, se acercaron a lo que es el STRM, gracias a que ellos se acercaron, se informaron y nos informaron, vimos que existía otra opción, que no era únicamente el sindicato que la empresa nos estaba imponiendo, porque de hecho nosotros desconocíamos qué es lo que hacía el sindicato (...)Esta coyuntura fue la que generó que surgiera la sección 159 Tecmarketing, sin embargo hay que decir que afrontamos situaciones difíciles y complicadas, ya que la empresa no se cruzó de brazos y despidió a varios

compañeros que habían iniciado el movimiento” (Tania, Representante Sindical, Participación en Mesa Redonda sobre Call Centers, 30 de noviembre de 2010).

“Realmente el sindicato llego casi inmediatamente, yo no pude percibirlo porque cuando yo entre estaba la CTM y después cambio al del STRM fue casi a los 2 meses, entonces yo casi no pude percibir (...) Me acuerdo que nos dijeron si aceptábamos y hacíamos una votación por si queríamos seguir con la CTM o con los telefonistas, a nosotros nos dijeron que en algún momento tal vez pudiéramos ser parte directamente de Telmex y por eso también bajo ese argumento se eligió al STRM y si han tenido luchas para que pertenezcamos a Telmex o directamente nos absorba pero sin embargo Telmex también esta en una situación complicada” (Irene, Soporte Técnico Infinitum, Entrevista realizada el 10 de Abril de 2012).

“Yo creo que la CTM no iba a dejar así de que cambiáramos tan fácil, yo creo que fue una lucha de poderes entre sindicatos y como la materia de trabajo la mayoría era de Telmex entonces fue más fácil. Porque para los sindicalizados de Telmex era mejor que nosotros fuéramos parte de a que fuéramos de otro sindicato, al final de cuentas era su materia de trabajo” (Carmen, Trabajadora de Tecmarketing, Soporte Técnico, Entrevista realizada el día 18 de Febrero de 2012).

“El cambio si es drástico, antes no teníamos tantas prestaciones como tenemos ahora, no tenemos tanto beneficio como ahora. Obviamente el beneficio se ha ganado con la lucha del comité local, el comité local son compañeros que salen de la base, se postulan ante una convocatoria y en base al voto de todos nosotros es como queremos que nos representen (...) todo cambio radicalmente porque el STRM lucha por los derechos de los trabajadores y los beneficios y obviamente aquí tenemos la garantía de que tenemos estabilidad laboral” (Luciano, Soporte Técnico Infinitum, Entrevista realizada el 10 de Agosto de 2012).

“Yo creo que la conciencia fue inmediata en la misma huelga, yo creo que la gente como que no estábamos preparados para ello, no sabían a lo que podían enfrentar o enfrentarnos porque obviamente para males de nuestra suerte la huelga estalla un día antes de que se nos deposite la nomina entonces obviamente queda una situación que todo el mundo necesita dinero estas acostumbrado, y no tenemos la cultura para estar guardando por si llegara a pasar, entonces yo creo que de inmediato la gente si tuvo una cierta conciencia en cuestión de cuidar nuestro trabajo”(Víctor, Representante sindical, Entrevista realizada el 15 de Agosto de 2012)

“Efectivamente en la huelga todos dimos un cambio muy drástico, teníamos una ignorancia completa de que era irse a una huelga, habían compañeras y compañeros que pensaban que irse a huelga era nada más tener unos días de asueto cuando en realidad había gente que el viernes estaba esperando su pago y le hacia una exigencia a los representantes sindicales de donde estaba su pago y por qué no se le exigía a la empresa que pagara, si no es su problema la huelga. No se tenía la dimensión de las cosas realmente, hasta que no se vive es cuando uno se enfrenta y ve como son las cosas realmente y eso es lo que nos ocurrió”(Pedro, Representante sindical, Entrevista realizada el 15 de Agosto de 2012).

“Fíjate que la huelga me dio mucho miedo, obviamente yo dependo de este trabajo ahorita y yo no vote por la huelga, a veces es incierto porque está bien que metamos presión de vez en cuando pero mucha gente en la empresa depende mucho de ella porque ya tienen créditos,

Fonacot, están endrogados hasta el cuello” (Enrique, Representante sindical, Entrevista realizada el 15 de mayo de 2012).

3) Volantes informativos realizados por los trabajadores de Atento

Cada vez que cobras tu quincena la empresa y su sindicato “patito” te están robando \$1000 pesos

ATENTO: 

SINDICATO PROGRESISTA DE TRABAJADORES DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPUBLICA MEXICANA
COMITE CIRCUNSCRIPCIONAL LEON FELIPE AL 104 CDR. TLACOPAC, MEXICO 57046 DF.
P.O. BOX 4075
TEL. 06-74-8242 8546-9610 FAX. 8000-0349

TABULADOR DE SALARIOS

CATEGORIA	SALARIO MENSUAL
TELEOPERADOR I	\$ 6,240.48
TELEOPERADOR II	\$ 6,917.00
TELEOPERADOR TECNICO	\$ 7,510.00

Amabas partes manifiestan que el presente Contrato empieza en vigor a partir del 20 de Abril de 2011, independientemente de la fecha legal de su otorgamiento.

ATENTAMENTE

MEXICO, D. F. A 4 DE ABRIL DEL 2011

TABULADOR DE SALARIOS

CATEGORIA	SALARIO MENSUAL
TELEOPERADOR I	\$ 6,240.48
TELEOPERADOR II	\$ 6,917.00
TELEOPERADOR TECNICO	\$ 7,510.00

La empresa reporta que nos paga
\$5040 pesos al mes
cuando en realidad ganamos
\$7000 pesos por 8 horas diarias



**a los
Despidos injustificados
en**

ATENCIÓN:

**La empresa, con la complicidad de su sindicato,
ha comenzado a despedir a nuestros compañeros
de manera injustificada. Así confirmamos que lo
único que tenemos seguro es el DESPIDO**

**No lo permitamos más, pasa la voz y no firmes
renuncia!!!**

Datos del empleado		
Fecha de Ingreso:	12/01/2009	
Fecha de Baja:	12/01/2012	
Antigüedad:	3.000	Años
Salario Diario:	\$ 80.00	
Salario Diario Integrado:	\$ 83.83	
Saldo Vacaciones años anteriores:	0	Días
Días pendientes de pago ordinario:	1	Días
Calcular:	Liquidación	
Área geográfica donde trabajó:	"A"	
Salario Mínimo:	\$59.82	
Prestaciones		
		Proporcionales
Días de Aguinaldo:	15	0.49
Días de Vacaciones:	10	10
Prima Vacacional:	25%	
Finiquito		
	Percepciones	Exentos
Aguinaldo:	\$39.48	\$39.48
Vacaciones:	\$800.00	
Prima Vacacional:	\$200.00	\$200.00
Ordinario Pendiente:	\$80.00	
SubTotal Finiquito:	\$1,119.48	\$239.48
Liquidación		
Tres meses de salario:	\$ 7,200.00	
Prima de Antigüedad:	\$ 3,017.95	
Veinte días por año de servicio:	\$ -	
SubTotal Liquidación:	\$ 10,217.95	\$ 10,217.95

Ya te enteraste de la nueva tranza de ATENTO: y su Sindi-gato?

SINDICATO PROGRESISTA DE TRABAJADORES DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPUBLICA MEXICANA
RFD: 4207
COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL LEÓN FELIPE No. 164 CDR. TLACOPAC MÉXICO 01048 DF
T.L.S. 28-76-8202 85-00-96-02 FAX 55-00-53-69

TABULADOR DE SALARIOS

CATEGORIA	SALARIO MENSUAL
TELEOPERADOR I	\$ 5,040.45
TELEOPERADOR II	\$ 5,917.10
TELEOPERADOR TECNICO	\$ 7,310.91

Amas partes manifiestan que el presente Contrato entrará en vigor a partir del 20 de Abril de 2011, independientemente de la fecha legal de su depósito.

ATENTAMENTE

MÉXICO, D. F., A 4 DE ABRIL DEL 2011

POR EL SINDICATO
SINDICATO PROGRESISTA DE TRABAJADORES DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPUBLICA MEXICANA.

LIC. MARIA DEL CARMEN ISABEL ERDINAL SUZUA

Si creías que lo habías visto todo cuando te informamos del fraude en las votaciones del 9 de noviembre, ahora resulta que ATENTO: reporta que los teleoperadores ganamos por lo menos **\$5,040 pesos desde el 4 de**

en **ATENTO:**



Otra vez se repite la vieja
fórmula

MIEDO, MENTIRAS Y MORDIDAS

*Las más escuchadas de la
semana fueron:*

"No se preocupen si no quieren ir a votar, nosotros hacemos llegar su voto" (interpretada por los **SUPERVISORES Y COORDINADORES** a quienes la empresa llevó a votar de manera ilegal y montada por la **JUNTA LOCAL** que se llevó una buena lana por la producción)

"Tengan cuidado, los telefonistas los pueden golpear" (en voz de los chicos "rally" que no entienden que **SERÍA ABSURDO QUE SI BUSCAMOS TU SIMPATÍA LA**

Todos a las Calles
1^{ro} de Mayo

Únete al movimiento

Más grande de trabajadores
De Call Center **ATENTO:**

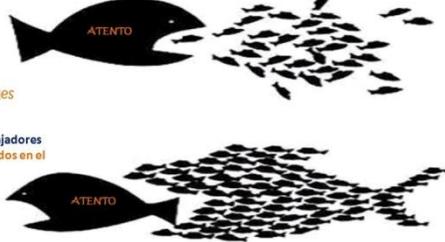


Por nuestros
Derechos Laborales

Organizado por trabajadores
de **ATENTO**, ya afiliados en el
STRM

LA CITA ES A LAS 9 AM
EN EL HEMICICLO A JUAREZ

Convoca a todos los **compañeros de ATENTO:** y activistas
luchemos por el cambio



¡Lucha lucha lucha!



¡no dejes de luchar!



trabajo decente para l@s jóvenes de la ciudad



No



No más despidos en

ATENTO:

despide cada día a 10 personas de manera injustificada



unidos
somos más fuertes



Trabajo
digno y
estable
en
ATENTO:

Quiénes
Somos
Los 21?



Salvemos el
CC Sevilla!
Salvemos nuestro trabajo!
Tú eres el trabajador número 21!

Al comienzo éramos 20 trabajadores de **Moras Tardías** en el **CC Sevilla** a quienes la empresa pretendía despedir sin justificación. Nosotros no estábamos dispuestos a perder nuestro trabajo y...

Nos organizamos y los vencimos!

Ni nos dividieron ni nos intimidaron!

Ni uno sólo de nosotros fue despedido!

Cada vez somos MÁS!



Los trabajador@s del Call Center **ATENTO: México**, sucursal **CC Sevilla**, quienes trabajamos en la campaña de Cobranza **Banva Bancomer** estamos a punto de estallar un paro de labores debido a un despido masivo.

Solicitamos la Solidaridad Internacional y pedimos apoyo para la difusión de este mensaje solicitando la intervención del Jefe de Gobierno Marcelo Ebrard y de la Dirección de **ATENTO: México** y su Matriz Telefónica de España para que se detengan los despidos masivos y las malas condiciones de trabajo.

No reconocemos al sindicato impuesto por la empresa y exigimos que se reconozca nuestra organización dentro de la Sección 187 del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

"El presente es de lucha, el futuro es nuestro!"

ATENTO:



Bloquea
nuestros derechos
laborales!



Cuidado!

Revisa la letra chiquita de los cambios en los esquemas de comisiones

Desde finales de 2009 hasta mediados de 2011

ATENTO:

Implementó en el desaparecido **CC Del Valle** esquemas de comisiones por metas pero condicionado al cumplimiento de **ALTOS NIVELES DE INDICADORES**

NI EL 30% DE LOS OPERADORES SE ALCANZABA LA META Y POR TANTO NO OBTENÍAN SU BONO

Tel: 5140-1910 SECCIONATENTO.ORG  ATENTO.TELEFONISTAS  @ATENTOSECC187

Trabajar 3 horas diarias extra por 4 días produce la siguiente ganancia

En un día normal de 8 horas haces 150 expedientes $150/8=$ 18.75 expedientes por hora	En 3 horas realizas entonces $3 \times 18.75 =$ 56.25 expedientes	En las 12 horas acumuladas de los 4 días de dinámica procesas $56.25 \times 4 =$ 225 expedientes	Por participar en la dinámica generas una ganancia de $225 \times 4.5 =$ \$1012.5 pesos
---	---	--	---

Y por tu jornada de **8 horas diarias** te pagan **\$90 pesos al día** cuando los **150 expedientes** que procesas dejan una ganancia de **\$675 pesos**

Ganancia	Trabajador	Empresa
Por tu jornada regular de 4 días (8 horas diarias)	\$360	\$2700
Por las horas extra de la dinámica	\$700	\$1012.5
Total	\$1060	\$3712.5

Un verdadero sindicato negocia mejores esquemas de comisiones
Para lograrlo acércate al Sindicato de Telefonistas y juntos iniciemos el cambio!



¿Qué te conviene más EL VIEJO O EL NUEVO ESQUEMA DE COMISIONES?

En el viejo esquema si vendes 61 pólizas: sin importar si son sencillas o dobles	En el nuevo esquema si vendes 61 pólizas siempre y cuando el 80% sean dobles			
Todas las pólizas te las pagan a 30 pesos $30 \times 61 =$ \$1830 pesos de bono mensual	De la 1 a la 14 \$12 por póliza $14 \times 12 =$ \$168 pesos	De la 15 a la 23 \$15 por póliza $8 \times 15 =$ \$120 pesos	De la 24 a la 32 \$ 18 por póliza $9 \times 18 =$ \$162 pesos	De la 33 a la 60 \$21 por póliza $28 \times 21 =$ \$588 pesos
	$168 + 120 + 162 + 588 =$ \$1038 pesos de bono mensual			



En el esquema de pago por metas fijadas por la empresa
te obligan a trabajar más intensamente para obtener un buen bono

Además de que **SE REDUCE EL MONTO DEL BONO QUE PUEDES ALCANZAR**, este se condiciona a **NO TENER FALTAS** y a tener **ALTOS NIVELES DE INDICADORES**, es muy probable que **NO ALCANCES EL**

¿Sabes cuánto gana Atento por tu trabajo?

	Suburbia	Walmart
Fax recibido	\$ 4.13	\$ 3.96
Expediente admitido	\$ 5.70	\$ 8.70
Expediente procesado	\$ 14.87	\$ 16.62
NP/Trámite anterior	\$ 5.15	\$ 5.15

Basta un ejemplo para darse cuenta de cuánto dinero se embolsa **ATENTO:** a costa de nosotros y con la complicidad de su sindicato.

Salario diario
(8 horas)

\$ 90

Si admites 50 expedientes al día, el cliente paga:

Walmart

\$ 435

Suburbia

\$ 285

La empresa gana por cada operador:

\$ 345

\$ 195

son parte del Sindicato de Telefonistas...



SINDICATO DE TELEFONISTAS

VS

ATENTO:

SINDICATO «PATITO»

Haz clic en:



Atento Telefonistas

Date un minuto y compara