

Expropiación material y simbólica de la fuerza de trabajo: Una mirada global/local al control laboral en Call Centers

Por Inés Montarcé¹

Tendencias globales de la “maquila informacional”

Los Call Centers emergieron en la economía global a partir de la década de los 80'a raíz de la proliferación de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC'S) y la emergencia de lógicas de subcontratación basadas en la descentralización y externalización de actividades consideradas periféricas dentro de sus propias cadenas productivas. En un contexto global de reestructuración y flexibilización de los mercados, ambos fenómenos fomentaron la expansión y tercerización de tareas vinculadas a la producción, circulación y consumo de información orientada a los usuarios, clientes y consumidores de las diferentes ramas productivas. Así surgió un sector específico dentro de las actividades de servicios denominado *Business Process Outsourcing – Customer Relationship Management* (BPO-CRM), el cual aglutina a las empresas que fueron creadas para administrar y gestionar las labores de interacción con los clientes de otras empresas (atención, ventas, soporte técnico, cobranzas, etc.), lo cual se hace a través de diferentes soportes tecnológicos (telefonía de voz, e-mail, chat, MSM, Web, Social-Media)².

A diferencia de otras actividades productivas estrictamente cognitivas que requieren un alto nivel de creatividad y autonomía, los Call Centers se caracterizan por la manipulación estandarizada de información bajo regímenes tayloristas de organización y estricta vigilancia, en los que la producción y circulación de información no supone innovación tecnológica ni creación de conocimientos por parte de los trabajadores. Sin embargo, ello no significa que tengan un papel marginal en los circuitos locales y globales de reproducción del capital, ya que la relación con los clientes puede ser fundamental para la acumulación y valorización; lo cual queda expresado en el dinamismo creciente del sector en los últimos años³.

La actividad productiva en los Call Centers se caracteriza por su carácter simbólico (tanto la materia prima, la actividad como el producto realizado están compuestos por símbolos cognitivos objetivados) y por tener componentes de materialidad e

1 Doctora en Estudios Sociales (Estudios Laborales), Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México D.F. Becaria posdoctoral de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México. E-Mail de contacto: imontarce@gmail.com.

2 Los Call Centers surgieron a principios de los 80's ofreciendo sus servicios a empresas del sector financiero, aunque rápidamente fueron extendiéndose a otros sectores como el de telecomunicaciones y comercio en general. A lo largo de los 90' es cuando surgen la mayoría de las empresas que hoy dominan el mercado global de BPO/CRM (Teleperformance, Atento, Convergys, Contax, Sitel y Teletech).

3 En los últimos años, el sector de Call Centers a nivel mundial y regional ha crecido en forma sostenible. Actualmente, el mercado global de servicios de BPO/CRM tiene un valor de 70 mil millones de dólares, siendo que México se ubica en el tercer lugar con mayor competitividad después de Filipinas e India, y es reconocido como el mercado más maduro de Latinoamérica (IMT, 2016a). Las agencias de outsourcing en México que ofrecen este tipo de servicios emplearon en 2015 a 145,131 trabajadores y tuvieron un crecimiento de alrededor del 10% en facturación en dicho año, con una expectativa de crecimiento del 19% en posiciones ocupadas (puestos de trabajo) para el 2016 (IMT, 2016b).

inmaterialidad, ya que las fases de producción, circulación y consumo se realizan en forma simultánea en la propia interacción con el cliente-usuario, sin embargo, el producto también puede existir más allá de dicha relación. Lo particular de esta actividad es que ésta es esencialmente interactiva, es decir, que el operador no puede realizar su trabajo sino es por la interacción con el cliente-usuario del servicio; en ese sentido, la inclusión de un actor ajeno a las relaciones laborales es fundamental para la producción, circulación y consumo de la información, y por ende, para la generación y apropiación del valor.

A pesar de que es una actividad que demanda habilidades cognitivas, relacionales y comunicativas por parte de los operadores, se trata de un empleo no calificado en el sentido en que no se requieren competencias complejas para su desarrollo así como tampoco existen posibilidades de crecimiento profesional. Asimismo, la forma en que está organizado el trabajo (de manera individualizada, parcializada, con criterios homogéneos y estandarizados para regular no solo los tiempos y movimientos sino también las habilidades cognitivas y competencias subjetivas involucradas) y la combinación de formas diversas de control y vigilancia refuerzan la división social y técnica del trabajo fortaleciendo el disciplinamiento laboral. Este tipo de rasgos, paradigmáticos de las nuevas modalidades que asume el empleo en servicios en la actualidad, son los que nos han permitido definir el trabajo en Call Centers como “no clásico” (De la Garza, 2010)⁴, aunque como veremos se trata de una readaptación de algunas características de los “viejos” modelos de organización de la producción, y su articulación con nuevos patrones de explotación y subsunción real de la fuerza de trabajo.

Además de estas condiciones genéricas, hay que señalar que dicha actividad se enmarca dentro de ciertas tendencias globales que predominan en la producción de los servicios tercerizados, entre las cuales cabe destacar la feminización y juvenilización de los mercados de trabajo y una precarización notable de las condiciones laborales: bajos salarios, amplia unilateralidad empresarial, flexibilidad numérica, salarial y funcional, escasa sindicalización, altos niveles de rotación que refuerzan la descalificación existente⁵. La existencia de estas lógicas no niega, sin embargo, que a nivel global existan amplias heterogeneidades dependiendo el tipo de servicio que se presta, el tamaño de las empresas, las prácticas gerenciales, los mercados en los que se ubiquen, los tipos de clientes a los que se preste servicio y los mecanismos de regulación laboral en cada país (Holdman, Batt y Hotgrewe, 2007). La producción académica internacional ha debatido ampliamente los rasgos y características de las lógicas globales de producción en los Call Centers con la intención de reconocer si se trata de una continuidad del modelo clásico manufacturero readaptado a los servicios, o un nuevo paradigma centrado en el conocimiento, sin embargo, las respuestas no son unívocas ni concluyentes. Mientras algunos hablan de la creación de trabajos altamente informatizados basados en el conocimiento y la calificación (Frenkel et al, 2000), otros los definen como “panópticos electrónicos” en los que predomina la estandarización e intensificación del control (Fernie y Metcalf, 1998). Desde otros enfoques se reconoce la existencia de formas de

4 El término “no clásico” se utiliza para hacer referencia a aquellas actividades productivas que se diferencian de los empleos reconocidos como “típicos” (empleo industrial, formal, estable, etc.) por la Sociología del Trabajo clásica (De la Garza, 2012).

5 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 propios trabajadores, 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.



taylorización que pueden variar en intensidad dependiendo el tipo de servicio (Taylor y Bain, 1999), la conjugación de rasgos tayloristas con la movilización de competencias subjetivas (Rosenfield, 2007), modelos segmentados según el tipo de cliente-usuario y los mercados a los que se presta el servicio (Batt, 2000), y la preponderancia de un paradigma burocrático orientado al cliente con repercusiones diversas (Korczynski, 2007). Como plantean Kinnie, Purcell y Adams (2008), la definición de las estrategias gerenciales está sujeta a múltiples tensiones resultado de las negociaciones y conflictos entre los actores involucrados: empresas clientes – Call Centers – clientes usuarios – trabajadores.

Aun reconociendo la heterogeneidad existente, como resultado de la investigación realizada en la Ciudad de México (Montarcé, 2015) entendemos la actividad en Call Centers como un trabajo simbólico-cognitivo de carácter taylorizado, lo que nos permite ubicarlo dentro de la categoría de “*maquila informacional*” (Falero, 2012). La ampliación del concepto de maquila a este nuevo sector de servicios es pertinente no solo porque en éstos predominan condiciones precarias similares a las encontradas en las maquilas manufactureras, sino también porque la estrategia de subcontratación que subyace a dicha actividad refuerza el carácter periférico de los Call Centers dentro del encadenamiento productivo transnacional del que forman parte⁶. Así, la actividad se asemeja al “ensamblaje de información” dentro de una cadena global de valor que la excede, siendo que los trabajadores de Call Centers como intermediadores locales “ponen la voz” ante necesidades y problemáticas de usuarios globales⁷ sin contar siempre con capacidad de resolverlas, dada la naturaleza de la operación o el carácter tercerizado del servicio. Asimismo, 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; con la particularidad de que la estandarización abarca no solo la esfera de producción y circulación, sino también la del consumo, es decir que en cierta medida⁸ se logra taylorizar al cliente usuario del servicio. Sin dudas, dicha descalificación técnica refuerza la pérdida de autonomía y anula toda creatividad por parte de los trabajadores. Más allá de diferencias nacionales y regionales que definen formas específicas de regulación laboral en cada contexto local, existen evidencias empíricas de que la subcontratación como estrategia global en este sector de la economía ha ido de la mano de una creciente precarización y descalificación de la ocupación, asociada en parte a la diversificación de figuras patronales que emergen en los espacios de trabajo locales: quien controla no solo es el Call Centers, sino también representantes de las empresas subcontratantes que no tienen relación formal con los trabajadores y sin embargo tienen capacidad de ejercer dominio sobre la actividad⁹. Es decir, de manera similar a las maquilas, la subcontratación no solo deslocaliza la producción del servicio flexibilizando el uso de la fuerza de trabajo,

6 Ello no necesariamente resta importancia en términos de generación de valor: aunque ocupen un lugar de mera intermediación, 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, ya que el discurso de máxima satisfacción al cliente también es parte de lo que se consume, aunque no tenga pleno cumplimiento en la práctica.

7 En el caso de México es muy frecuente que una persona llame a un Call Centers de una empresa transnacional y la persona que atiende esté operando en algún centro de atención a clientes ubicado en Centroamérica.

8 Decimos “en cierta medida” ya que es imposible pensar en una estandarización absoluta del pensamiento y el lenguaje en un contexto interactivo en el que siempre hay posibilidad de desbordar los guiones diseñados.

9 Ejemplo de ello es cómo éstas presionan a las gerencias 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. 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.



sino también extiende e intensifica el control, complejizándose así las fronteras entre las dimensiones locales y globales del ejercicio de la vigilancia en el proceso productivo.

La forma específica en que se ejerce el control laboral en los Call Centers nos permite afirmar que existe una continuidad y profundización de los rasgos represivos del taylorismo “clásico”, ya que se amplían los actores que lo ejecutan, los objetos sobre los cuales se ejerce y los dispositivos a través de los cuales se ponen en práctica, algunos más explícitos y otros más sutiles. El carácter inmaterial de la actividad y la inclusión de nuevos actores que pueden estar localizados en un territorio diferente al de la operación refuerza la vigilancia: ya no es solo la gerencia quien supervisa la operación sino también los clientes y representantes de las empresas subcontratantes. Además, el carácter simbólico de la actividad y el producto genera que el control se amplíe hacia lo subjetivo, lo cual refuerza la idea del valor como relación social y no como algo meramente físico.

En la investigación citada, encontramos que se da una articulación concreta de mecanismos de vigilancia diversos (control directo, técnico, burocrático, subjetivo) que tienen como objetivo profundizar una obediencia y sumisión estricta a los procedimientos establecidos en la producción que reduzca el grado de indeterminación de la fuerza de trabajo. Supervisión directa, monitoreos estrictos de tiempos de conexión y desconexión a través de paquetería de software especializada, establecimiento de tiempos límites en las llamadas y estandarización de las interacciones son algunas de las medidas implementadas para minimizar los “tiempos muertos”¹⁰. Definimos esta forma específica de dominación como una *configuración omnisciente-precaria* que en la práctica puede tener 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 un modo flexible y selectivo por medio del favoritismo, y la transgresión de las mismas por parte de los trabajadores¹¹.

Esta forma particular de ejercicio del control en los Call Centers en la que las gerencias crean una imagen de sí mismas como entes capaces de “abarcarlo todo”, nos permite sostener la existencia de lógicas de expropiación material y simbólica de las vitalidades en el proceso de trabajo que apuntan a la integración y homogeneización de dichas singularidades con un objetivo común: tornar a los cuerpos en una fuente continua de producción de valor. El problema de la captura tiene que ver con una inversión y usurpación de determinadas fuerzas por parte del capital (Virno, 2003): en este caso, la estrategia gerencial regula y se apropia de las capacidades físicas, cognitivas, afectivas y relacionales de los operadores telefónicos con la intención no solo de generar mayor rentabilidad sino también de crear un escenario en el que el disciplinamiento total de

10 “A cada rato te están agilizando, están viendo si estas conectado o no, se supone que tienen un servidor donde ven si están conectados o no, no mames tengo 20 minutos conectados y ya pasaste 4 veces, el hostigamiento que están detrás de ti para ver si estás haciendo tu trabajo y a cada rato agilicen su llamada, llega un momento que dices ya cállate. De por sí tengo al cliente y llegas tú y me dices que agilice mi llamada, espérate guey y no les puedes decir nada porque se te ponen al tú por tú, donde esta esa tolerancia, desde que llegas para ver si ya te conectaste, si tienes tu diadema, y ya siéntate, cállate, guarda silencio” (Entrevista a Mara, Trabajadora de Atento, 06 de Junio de 2012).

11 *Entonces recibes las llamadas y a veces si son muy estresantes pero no te puedes levantar porque ya están “siéntate” y si quieres irte a fumar un cigarro bueno si pero con tus minutos de break, nos sacan a desayunar a las 8.30 de la mañana cuando todavía tu cuerpo no está preparado para comer bueno a esa hora te sacan a desayunar y ya no te puedes parar después a comer algo pero tampoco puedes comer en tu lugar, 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 porque están “ya te vi, ya te pasaste”* (Entrevista a María, Trabajadora de Atento, 07 de Junio de 2012).



las afecciones corporales sea la norma. Como plantea Lisdero (2010) estos mecanismos de expropiación de las energías corporales puestas en movimiento en el proceso de producción, se enmarcan en un contexto de dominación más amplio en el que predominan patrones de neo-colonialidad que naturalizan las lógicas de acumulación y valorización existentes. Es decir, dicha *gramática de obediencia* (Colectivo Situaciones, 2006: 28) forma parte de dispositivos de subordinación y normalización propios de la actual fase del capitalismo neoliberal que buscan modular y capitalizar las energías disponibles. Sin embargo, la existencia de estas tendencias globales no significa control absoluto ni anulación de las resistencias como lo han demostrado diversas investigaciones empíricas (Taylor y Bain, 2003; Bosque, 2010; Flores *et al*, 2011; Del Bono y Bulloni, 2010; Abal Medina, 2011). En el siguiente apartado reflexionamos sobre las formas complejas que han asumido las múltiples transgresiones al control ejercido en Call Centers de la Ciudad de México.

Entre la aceptación y la transgresión: resistencias en Call Centers de la Ciudad de México¹²

Las lógicas globales recientemente descritas no solo están presentes en la dinámica cotidiana de los Call Centers en la Ciudad de México, sino que la propia particularidad del mercado de trabajo en dicho territorio refuerza la obediencia a los mecanismos de control analizados. La precariedad estructural del empleo en el país y la incertidumbre a la que están expuestos los jóvenes habitantes de esta gran metrópolis, fomentan la normalización y el consentimiento pasivo con la actividad, existiendo en ese sentido una precariedad coercitiva y disciplinante que tiene efectos concretos en las prácticas y en los sentidos que se le otorgan a la misma¹³. La unilateralidad y discrecionalidad con la que se imponen y “manejan a conveniencia” las reglas cotidianas en los espacios productivos no se conciben como algo extraño ni anómalo en un contexto generalizado en el que predomina el “*sindicalismo de protección patronal*”¹⁴. En este marco, los jóvenes trabajadores no suelen tener referencias cercanas de experiencias de participación e incidencia en la definición de los criterios operativos, sino más bien de acatamiento y subordinación a los imperativos establecidos por las gerencias, más allá de si se acuerda o no con el contenido de los mismos. Sin embargo, que haya un proceso de normalización no significa necesariamente que haya una aprobación legítima de las normas impuestas en el sentido en que se consideren válidas y se justifiquen como tales; por el contrario, lo que encontramos en los casos estudiados es que el consentimiento se da más por omisión que por convencimiento¹⁵. Tal apatía es resultado, en parte, de un contexto generalizado

12 Para la realización de este apartado, nos basamos en los hallazgos encontrados en el trabajo de campo realizado en el marco de la investigación doctoral citada (Montarcé, 2015).

13 “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 adiós....y yo en mi caso tenía en ese momento deudas entonces tenía que...era de a fuerzas” (Entrevista a Mara, Op. Cit.).

14 Un *sindicato de protección patronal* es una organización que no tiene existencia real pero 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.

15 “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 yo hice eso? O sea te meten tanta cagada en la cabeza que dices no manches, ¿neta por eso? Y te quedas con cara de bah la cagué y hacen que uno acepte el error que simplemente no lo hubo” (Entrevista



en el que predomina una “*ciudadanía laboral de baja intensidad*” (Bensusán, 2006) caracterizada no solo por el desconocimiento de los derechos de los trabajadores, sino también por la inacción y falta de cuestionamiento al respecto.

Ahora bien, que predomine una aceptación pasiva de las condiciones impuestas no niega la existencia de conflictividades que se expresan en formas no siempre visibles o registrables, así como la emergencia de múltiples transgresiones individuales y colectivas con alcances diversos que pueden no ser reconocidos como tales por los trabajadores. Ambas situaciones nos permiten constatar la combinación de dos fenómenos que nos recuerdan el carácter contradictorio e indeterminado de los procesos de dominación: la naturalización de la expropiación material y simbólica de los cuerpos productivos por parte de quienes son objeto de dicha explotación, y la explosión de estas tensiones en padecimientos físicos y psíquicos que no siempre son conscientes por parte de los trabajadores ni tampoco logran canalizarse de manera colectiva. Es decir, que haya consentimiento puede tornar menos visible el carácter represivo del orden laboral, sin embargo no lo anula y mucho menos sus efectos objetivos y subjetivos que se imprimen como “*marcas*” en la corporalidad de los sujetos (Lisdero, 2010). Más allá de si los trabajadores puedan o no reconocerlas, dichas afecciones estallan y se expresan de las formas menos perceptibles en momentos críticos: la angustia por la incertidumbre de poder ser despedidos “*por cualquier cosa*”¹⁶, de tener que ser amable frente a un cliente prepotente, el llanto por no soportar el maltrato de los supervisores, el respiro que supone poder descansar unos minutos más en el baño antes de volver a atender otra llamada¹⁷, o la histeria que acompaña a los trabajadores a sus casas después de más de 8 hs de haber estado discutiendo con clientes morosos. Aunque no se trata estrictamente de insumisiones, tales padecimientos emergen continuamente en la producción desbordando la estandarización diseñada por la empresa y poniendo en evidencia el carácter gelatinoso del orden que se pretende imponer. Lo interesante a destacar es la capacidad física y psíquica para asimilar la acumulación de agravios detonando ésta solo en determinadas circunstancias¹⁸, lo que permite que la extenuación (o lo que se ha definido como *burn-out*) se reproduzca de manera continua e inacabada, con ciclos de mayor o menor oscilación.

También existen desobediencias individuales y colectivas que responden, en cierta forma, a una cultura popular generalizada de simulación: el famoso dicho mexicano “*tú haces como que me pagas, yo hago como que trabajo*” tiene plena eficacia y vigencia en la cotidianeidad de los Call Centers. Altos niveles de ausentismo, teléfonos en auxiliar para no tener que atender llamadas, abuso de la tecla *mute* para no escuchar al cliente mientras habla, llamadas en espera mientras se va al baño, fraudes a los clientes para obtener promesas de pago o ventas, mentiras y engaños para quitarse de encima a usuarios que

a Eduardo, Trabajador de Atento, 06 de Junio de 2012).

16 “*Que no estés pensando en no manches ya corrieron a alguien, ahorita nos toca, o algo pasará, así de no manches que le dijeron, o porqué se la llevaron, o que son cinco para las tres apenas se lo van a llevar ya lo desconectaron, en vez de preguntarte ya entra la angustia de decir a ver que hice bien, que hice mal, que llamadas, que pasó, donde estoy*” (Entrevista a Mara, Op. Cit.).

17 “*Pasan los supervisores y se fijan si estás 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*” (Entrevista a Eduardo, Op. Cit.).

18 “*Sí te la llegan a mentar, a decirte que te mueras, a mí me dijeron así muérete el primer fin de semana, me traumé, ahorita ya me reiría, es complicado pero te acostumbras a todo, después te desahogas, siempre en la hora de la comida*” (Entrevista a Verónica, Trabajadora de Atento, 14 de Abril de 2012).



consideran molestos, son algunas de las acciones de boicot más frecuentes que realizan los trabajadores como resultado del desgaste y agotamiento al que están sometidos. Este tipo de acciones generalmente se llevan a cabo sin producir un sentimiento de falta, sino más bien se celebran y justifican como pequeñas hazañas frente a las condiciones precarias en las que laboran y la dureza de la vigilancia ejercida. Dichas prácticas se vuelven así un reto disruptor para descalificar a la autoridad, un desafío que invita a sortear las lógicas de producción aunque ello no quiere decir que se propongan generar una transformación de las mismas. Por el contrario, la combinación de manera circunstancial del acatamiento de las reglas con su transgresión explica que la lógica de simulación en ocasiones traiga ciertos beneficios a los propios trabajadores, aunque no por ello significa que las consideren válidas ni que las acepten acríticamente.

Existen además insubordinaciones que pueden adoptar un carácter abierto y público, aunque su grado de organización, difusión, alcance e institucionalización ha sido diverso. Nos referimos explícitamente a acciones colectivas que han tenido como objetivo transformar las condiciones y mecanismos de regulación de la actividad. En las experiencias estudiadas en la Ciudad de México constatamos la existencia de procesos de organización colectiva con diferentes grados de consolidación que han apuntado a la sindicalización genuina de los operadores telefónicos como una forma de lograr bilateralidad auténtica en la negociación colectiva, y lograr mejoras significativas en las condiciones de trabajo¹⁹. Ahora bien, la pregunta que queda pendiente resolver en este caso es qué tanto estas experiencias se han propuesto o no revertir las formas de expropiación material y simbólica aludidas. Al respecto, cabe destacar que si bien dichos procesos organizativos han apuntado (en algunos casos con éxito y en otros no) a lograr transformaciones en sus condiciones de empleo y en los mecanismos de regulación y control cotidianos que han tenido como efecto una moderación de los ritmos desgastantes implícitos en la propia actividad, por el momento no se ha dado un cuestionamiento profundo de la forma enajenante en la que está organizado el trabajo que ponga en entredicho los criterios de valorización que conllevan la extenuación y explotación permanente de la fuerza de trabajo. Es decir, el tipo de reivindicaciones que han primado han sido económicas-salariales aunque con un contenido político en el sentido que se ha buscado cierta distribución del poder y capacidad de decisión de los trabajadores en los espacios de trabajo; sin embargo, dichas experiencias no han logrado aún trascender criterios concertadores e instrumentales de carácter inmediato, lo que ha tenido como resultado que las luchas y estrategias sindicales permanezcan todavía ajenas al problema de la búsqueda de una integridad física, corporal y psíquica de los trabajadores que pueda ir más allá de los criterios de rentabilidad y maximización capitalista. Lejos de ser un problema estrictamente local, dicha limitación es una expresión de las formas complejas en que se manifiesta la dominación capitalista dentro y fuera de los espacios de trabajo: los dispositivos de control en los Call Centers se corresponden con patrones culturales globales de carácter hegemónico que operan en otros ámbitos de la vida (como la reproducción y el consumo) fomentando el autodisciplinamiento con la producción.

Reflexiones finales

Como se ha planteado a lo largo de estas páginas, el trabajo en Call Centers es paradigmático no solo de las nuevas modalidades que adquiere la organización de la producción en los servicios tercerizados a nivel global (lógicas descentralizadas dispersas

¹⁹ Para un análisis detallado de estas experiencias ver (Montarcé, 2015).



en localizaciones productivas ubicadas en territorios proclives a una mayor explotación laboral), sino también de las formas cada vez más complejas en las que se manifiesta el control en los procesos productivos. La extensión y profundización de los mecanismos de vigilancia puestos en juego da cuenta de que los procesos actuales de subsunción de la fuerza de trabajo incluyen no solo la extracción y captura continua de las capacidades físicas y cognitivas de los sujetos, sino también el conjunto de sus fuerzas vitales. Las lógicas de mando que predominan en este sector actualizan los rasgos autoritarios del taylorismo manufacturero bajo una modulación flexible de los flujos de creencias y deseos que esconde la dimensión represiva del control y promueve la interiorización subjetiva de los patrones de acumulación dominantes. La diversificación de figuras patronales que subyace a la dinámica de subcontratación, y la participación de los clientes-usuarios refuerzan este raciocinio, aunque éstos últimos en ocasiones pueden pugnar por la quiebra de los criterios estandarizados fijados por la gerencia, abriendo ello ciertos resquicios para la transgresión de los mismos.

Ahora bien, estas lógicas de producción y reproducción global en los Call Centers se actualizan en espacios y territorios específicos con características nacionales, regionales y locales que imprimen particularidades propias a las dinámicas de regulación, organización y control del trabajo. En el caso de México, nos encontramos que el contexto laboral profundamente adverso que predomina en el país refuerza el disciplinamiento dominante: por un lado, la precariedad como un elemento estructural del mercado de trabajo que presiona a la aceptación y normalización de lo dado, y por otro, el corporativismo tan arraigado en la cultura política que impide una democratización del mundo laboral y sindical al mismo tiempo que avala una lógica de simulación en la regulación que alienta la unilateralidad empresarial y la violación continua y sistemática de los derechos laborales. Ambos elementos han contribuido a que predomine un consentimiento pasivo con las condiciones de empleo en los Call Centers, sin embargo, las dinámicas productivas están sujetas a múltiples contingencias que han permitido la emergencia de formas diversas de insubordinación y resistencia a las formas de expropiación mencionadas. Mientras en algunos de los casos, se trata de insumisiones explícitas al control dominante, en otros casos se manifiestan como síntomas, expresiones de descontento que no logran aun canalizarse en forma colectiva pero que no por ello dejan de reflejar las tensiones a las que está sujeto el orden productivo, dejando en evidencia que el cuerpo como fuerza productiva es el espacio en el que se encarnan los dispositivos gerenciales al mismo tiempo que se manifiestan las contradicciones fundamentales. Por otro lado, la existencia de procesos organizativos de carácter sindical auténticos en el sector trae una luz de esperanza en el contexto actual, al dejar evidencias de la posibilidad y potencialidad que tiene la acción y movilización colectiva de los jóvenes operadores telefónicos, aunque lamentablemente por el momento ello no ha significado una transformación profunda de las formas de expropiación material y simbólica reseñadas. No obstante ello, sin duda las conflictividades no dejarán de emerger, cuestionando la capacidad gerencial de una captura absoluta de las vitalidades humanas.

Referencias

ABAL MEDINA, P. (2011); “La sublevación de la vincha”, en ABAL MEDINA, P. y MENÉNDEZ N. (Comp.) *Colectivos resistentes: Procesos de politización de trabajadores en la Argentina reciente*, Imago Mundi, Buenos Aires.



- BATT, R. (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.
- BENSUSÁN, G. (2006); “Diseño legal y desempeño real: México”, en Graciela Bensusán (Coord.), *Diseño legal y desempeño real*, UAM-X, Porrúa. BOSQUE, M. (2010); “Error fatal: resistencia en el Call”, en Roitman *et al* (Comp.) *La llamada...El trabajo y los Trabajadores de Call Centers en Córdoba*, Jorge Sarmiento Editor, Universitas, Córdoba, Argentina.
- COLECTIVO SITUACIONES (2006); *¿Quién habla? La lucha contra la esclavitud del alma en los Call Centers*, Ediciones Tinta Limón, Buenos Aires.
- DE LA GARZA, E. (2010); *Hacia un concepto ampliado de trabajo: del trabajo clásico al no clásico*, Anthropos – UAMI, México D.F.
- DEL BONO, A. y BULLONI N. (2010); “Redefinición de la dinámica sindical en el sector de telecomunicaciones. Estrategias frente a la subcontratación y la terciarización de la actividad”, en *Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP)*, 28 a 30 de julio de 2010, Buenos Aires.
- FALERO, A. (2012); *Los enclaves informacionales de la periferia capitalista: el caso de Zonamérica en Uruguay. Un enfoque desde la Sociología*, Universidad de la República Oriental del Uruguay/CSIC, Uruguay.
- 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.
- FLORES, D., et al (2011); “Social Movement Unionism and Neoliberalism in São Paulo, Brazil: Shifting Logics of Collective Action in Telemarketing Labor Unions”, in *Societes Without Borders*, 6:1 (2011), 73-101.
- FRENKEL, S. *et al* (2000); “Service work in consumer capitalism. Customers, control and contradictions”, *Work, Employment and Society*, 14: 669.
- HOLDMAN, D., BATT R. y HOLTGREWE U.(2007); “The global Call Center report: International perspectives on Management and Employment”, *Cornell University Press*, New York. INSTITUTO MEXICANO DE TELESERVICIOS.
- (2016a); “Estudio sobre la competitividad de la industria mexicana de Centros de Contacto BPO a nivel mundial”, *Revista Contact Forum*, Enero-Febrero 2016, México.
- INSTITUTO MEXICANO DE TELESERVICIOS (2016b); “Censo Nacional de Empresas de Centros de Contacto BPO-KPO”, *Revista Contact Forum*, Enero-Febrero 2016, México.
- KINNIE, N., PURCELL J. y ADAMS M. (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.
- KORCZYNSKI, M. (2007); “Service Work, Social Theory and collectivism: a reply to Brook”, *Work, Employment and Society*, 21:577.



- LISDERO, P. (2010); “Call Centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo. Hacia una propuesta interpretativa de las expropiaciones de las energías corporales en contextos de Neo-Colonialidad”, en Roitman et al (Comp.) *La llamada...El trabajo y los Trabajadores de Call Centers en Córdoba*, Jorge Sarmiento Editor, Universitatis, Córdoba, Argentina.
- MONTARCÉ, I. (2015) *Trabajo y Acción Colectiva en la maquila informacional de los Call Centers*, Universidad Autónoma Metropolitana y Ediciones del Lirio S.A. de C.V, México D.F.
- ROSENFELD, C. 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.
- 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., BALDRY C., BAIN P. y ELLIS V. (2003); “A unique working environment: health, sickness and absence management in UK Call Centres”, en *Work, employment and society*, Vol. 17 (3): 435-458, Sage Publications, London.
- VIRNO, P. (2003); *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas*, Editorial Colihue, Buenos Aires.

