UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

"RELACIONES LABORALES, IDENTIDAD Y ACCIÓN COLECTIVA EN TRABAJADORES DE CALL CENTERS DE LA CIUDAD DE MÉXICO"

COMUNICACIÓN IDONEA DE RESULTADOS,
QUE EN LA MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DOCTORAL

PRESENTA

INÉS MONTARCÉ ROMERO

MATRÍCULA: 208380121

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

DIRECTOR: DR. ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO
JURADOS: DRA. MARCELA HERNÁNDEZ ROMO Y
DR. IGNACIO GATICA

IZTAPALAPA, D.F., JULIO DEL 2010

Agradecimientos:
porque lo que aquí se presenta se ha tejido con el apoyo de muchas manos

A esta tesis todavía le falta mucho que caminar, y sé que afortunadamente todavía queda mucho por conocer y aprender. No obstante, aún cuando este trabajo no esté concluido, no quería dejar de nombrar y agradecer a muchas personas que en este proceso han alentado, promovido y acompañado para que estos años de formación en México –y los avances que aquí se presentan- sean posibles.

Agradezco enormemente a mi papá, porque su claridad, fortaleza y firmeza de espíritu me ha dado un gran ejemplo para seguir adelante. Estos años de estudio no hubieran sido posibles sin el apoyo incondicional de mi papá, mi mamá, mis hermanos y de Arturo, quienes no sólo me han sostenido, acompañado y apoyado en todo momento, sino también me han entregado todo su amor, confianza y aliento.

A mi asesor, Enrique De la Garza Toledo, por su sabia dirección y por el apoyo y comprensión que he recibido de su parte en todo momento. Por el compromiso, la claridad, la paciencia y la generosidad con la que me ha compartido sus saberes acumulados, y me ha formado, guiado y acompañado a lo largo de este camino.

A Marcela Hernández Romo, por sus lecturas tan atentas y pertinentes, las que han sido y serán de mucho aporte en esta investigación. También le agradezco el apoyo, la confianza y solidaridad que ha tenido conmigo en situaciones difíciles y en todo momento.

A Ignacio Gatica Lara, porque sus sugerencias y comentarios también serán de mucho aporte. Por su generosidad, y la sencillez y calidez humana que siempre hemos encontrado en él desde que lo conocimos en el aula.

A mis compañeras y amigas "a todo dar" del Posgrado: Azucena, Leti, Yutzil, Lilia y Sandra, porque a lo largo de estos dos años nunca faltó el compañerismo, la solidaridad, y el respeto y apoyo colectivos.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) por permitirme contar con una beca de estudios, sin la cual no podría realizar esta formación. A María Luisa, Marisela, Maru, por su valiosa ayuda.

Y por supuesto, mi agradecimiento y respeto a los trabajadores y trabajadoras de Call Centers que me han brindado su confianza, tiempo y testimonio. Esperamos que podamos seguir conociéndonos, y que la investigación que se realice en el futuro pueda ser una herramienta que les aporte algo, ya sea a nivel personal como colectivo.

"Hay en la memoria de los trabajadores, experiencias fundamentales
fruto de las grandes luchas (...) Pero los periódicos, los libros, los sindicatos
sólo mencionan lo que les conviene, cuando no lo relegan sencillamente al olvido.
Debido a estas omisiones, no se puede sacar provecho del saber
y de la experiencia de la clase obrera.
Sería interesante recopilar en torno al diario
todos estos recuerdos para contarlos,
y sobretodo para poder utilizarlos y definir,
partiendo de ellos, posibles instrumentos de lucha"

Michel Foucault

"Pour une chronique de la mémoire ouvrière"
Liberation, nº 0, 22 de febrero de 1973,
citado en Eribon, Didier (1992) *Michel Foucault,*
Editorial Anagrama, Barcelona.

ÍNDICE

Introducción 5

1. Planteamiento del problema 8

2. Enfoque analítico 15

2.1 La subjetividad como mediadora del vínculo estructura-acción 15

a) Las perspectivas funcionalistas 15
b) El marxismo 20
c) Las corrientes subjetivistas 24
d) Las teorías de la agencia 31
e) La propuesta configuracionista 38

2.2 Identidad y acción colectiva 45

a) El interaccionismo y la fenomenología 51
b) El estructural funcionalismo 53
c) El individualismo metodológico 57
d) El accionalismo europeo 60
e) Hacia una propuesta que articule estructuras, subjetividades y acciones 65

3. Ámbitos de relaciones sociales involucrados en el problema 72

3.1 Trabajo y experiencia laboral 72

a) Regulación de las relaciones laborales 74
b) Construcción social de la ocupación 83
c) Control del proceso de trabajo 89

3.2 Otras experiencias de vida relevantes para la construcción identitaria 97

a) Trabajo y familia 97
b) Trabajo y género 104
c) Trabajo y juventud 113
d) Tiempo del trabajo y del no-trabajo (tiempo libre) 118
e) Trabajo y organización sindical 124

4. Una aproximación a nuestro objeto de estudio 131

a) Flexibilidad de las relaciones laborales y subcontratación laboral 132
b) Una caracterización de los Call Centers 139
b.1) El "fenómeno" de los Call Centers 139
b.2) El proceso de trabajo en las plataformas telefónicas 146
c) Una caracterización de nuestro universo de análisis 151
c.1) Tecmarketing 155
c.2) B-Connect 170

5. Estrategia metodológica 183

a) Universo de análisis 183
b) Supuestos teórico-metodológicos 183
c) Ámbitos de relaciones sociales involucrados en el problema 193

c.1) Conceptualización, dimensionalización y construcción de indicadores 195

d) Instrumentos de construcción del dato 198

d.1) Guía de entrevista a operadores de Tecmarketing 199
d.2) Guía de entrevista a operadores de B-Connect 206
d.3) Guía de entrevista a Gerencia de RRHH Tecmarketing 211
d.4) Guía de entrevista a Gerencia de RRHH B-Connect 214
d.5) Guía de entrevista a miembros del Ejecutivo Local de la Sección 159 del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana 216
d.6) Guía de observación de los lugares de trabajo 218
d.7) Guía de observación de asambleas y reuniones de la Sección 159 219
d.8) Guía de observación de acciones y manifestaciones sindicales de la Sección 159 220
d.9) Guía de observación de mesas de negociación entre Tecmarketing y la Sección 159 221
d.10) Guía de preguntas grupo de discusión trabajadores de Tecmarketing 222
d.11) Guía de preguntas grupo de discusión trabajadores de B-Connect 223

6. Preguntas y reflexiones finales 224

Bibliografía 229

Anexos 239

Introducción

Las motivaciones que se encuentran detrás de todo esfuerzo teórico y empírico de investigación, nunca se realizan en soledad, ni surgen por azar. La inquietud y el compromiso que nos genera la propia realidad laboral -compleja, contradictoria y conflictiva-, sumado a la posibilidad de acceder a una beca de estudios, y la fortuna de recibir una formación de posgrado que ha permitido recuperar tanto saber acumulado, son aspectos que han posibilitado este esfuerzo. Esta inquietud y este compromiso por desentrañar la complejidad del mundo laboral actual, es el que se encuentra detrás de muchos de los grandes esfuerzos realizados desde hace décadas en el ámbito de los Estudios del Trabajo, que han buscado desentrañar la complejidad del mundo laboral actual, y las contradicciones, paradojas, tensiones y conflictos en los que están involucrados los propios trabajadores. De ellos aprendimos, y en ellos nos guiamos y orientamos.

Entre las motivaciones que guían esta tesis se encuentra la preocupación por el carácter que asume el trabajo en el contexto actual, donde las políticas de flexibilización neoliberal en materia laboral no sólo han implicado el crecimiento del desempleo, el subempleo y la proliferación de trabajos precarios -en términos de ausencia de garantías laborales-, sino también han apuntado al debilitamiento de los colectivos de trabajadores a través de políticas gerenciales de individualización de las relaciones laborales y del propio trabajo.

En este contexto general, los Call Centers -Centros de Atención de Llamadas- surgen como una expresión de los procesos de flexibilización laboral y *outsourcing* de las grandes empresas -fundamentalmente del sector bancario y telecomunicaciones- como una forma de externalizar la gestión de sus actividades de atención, servicio y/o venta al público o cliente, y con ello abaratar sus costos. En materia laboral, éstos se caracterizan fundamentalmente por una amplia flexibilidad, por el predominio de

mecanismos unilaterales en la definición y determinación de las relaciones laborales, y por contar con una escasa sindicalización real.

En este escenario, nuestra investigación pretende analizar el problema de la conformación de identidades y acciones colectivas en los Call Centers de la Ciudad de México, polemizando con las corrientes para-postmodernas que plantean que la fragmentación que atraviesa al mundo del trabajo actual impediría que se constituyan sujetos colectivos con capacidad de movilización y disputa. Según esta concepción, el futuro de los trabajadores es un futuro individualizado, apático, y donde las relaciones entre ellos se caracterizarían por la fluidez, la superficialidad, la apoliticidad, y el desinterés por la conformación de grandes proyectos. Lo que existe detrás de estas concepciones teóricas es un pesimismo teórico y político, que sin embargo no se corresponde con las dinámicas conflictivas y las prácticas de resistencia y organización colectiva -en muchos de los casos silenciadas e invisibilizadas- que se manifiestan en diversos ámbitos laborales *no clásicos*.

Contra el *a priori* postmoderno, en esta investigación nos queremos preguntar por las configuraciones de elementos y relaciones que se articulan en cada caso concreto permitiendo (o no) que se conformen identidades y acciones colectivas en los Call Centers. Para ello, tomaremos como objeto de estudio dos Call Centers de la Ciudad de México -*Tecmarketing y B-Connect*-, e intentaremos en cada uno de los casos reconstruir la trama densa y conflictiva de estructuras, interacciones y procesos de dar sentido que se ponen en juego en cada experiencia laboral, y que puede tener incidencias en la conformación identitaria y la movilización colectiva.

Es decir, partimos de la idea de que la explicación de los fenómenos sociales no puede reducirse a un problema de verificación o comprobación de hipótesis o argumentos teóricos fundamentados como verdades *a priori*. Por el contrario, el carácter complejo, dinámico y contradictorio de la realidad social exige un esfuerzo de problematización, desentrañamiento y reconstrucción analítica que pueda reconocer que la acción de los sujetos se da en el marco de condicionamientos estructurales, que sin embargo son

mediados subjetivamente, siendo esta articulación de elementos objetivos y subjetivos la que nos va a permitir reconstruir la realidad social en su complejidad concreta.

Esta tesis sigue la modalidad de un proyecto de investigación doctoral, es decir, lo que planteamos en estas páginas es una propuesta teórica-metodológica para el abordaje de nuestro problema en la estancia doctoral. Para ello, realizamos una revisión amplia y exhaustiva de carácter teórico y empírico que nos pueda dar herramientas conceptuales y metodológicas para acercarnos al problema tal como nos lo hemos planteado.

La estructura del trabajo está dividida en los siguientes capítulos: en el primer capítulo se inicia con la problematización del tema, mientras en el segundo capítulo planteamos el enfoque analítico desde el cual partimos. En el tercer capítulo reconocimos las áreas de relaciones sociales involucradas en nuestro problema, problematizando cada una de las mismas y reconociendo conceptos ordenadores para cada una de ellas. Lo que se intentó hacer en este recorrido, fue plantear los ejes conceptuales fundamentales desde los cuales creemos que es posible pensar el problema de la conformación de identidades y acciones colectivas desde una perspectiva teórico-metodológica que supere al estructuralismo y al voluntarismo.

Luego, en el cuarto capítulo, nos abocamos a la caracterización de los Call Centers, reconociendo el contexto en el que éstos se sitúan -fundamentalmente los procesos de flexibilización y subcontratación laboral-, para luego destacar las particularidades y especificidades de nuestro universo de análisis, teniendo en cuenta la investigación y exploración de campo que se realizó al respecto. En el quinto capítulo, planteamos la que será nuestra estrategia metodológica general para el abordaje del problema, y procedimos a la dimensionalización de los conceptos ordenadores, y a la construcción de indicadores para los mismos. Finalmente, y a modo de cierre del presente documento, esbozamos algunas preguntas que creemos nos pueden servir de orientación para continuar con la investigación futura.

"Relaciones laborales, identidad y acción colectiva en trabajadores de Call Centers de la Ciudad de México"

1. Planteamiento del problema

En las últimas dos décadas del siglo XX, ligado a las crecientes innovaciones tecnológicas en el ámbito de la información y la comunicación (TIC's), así como a los procesos de reestructuración, flexibilización y subcontratación laboral crecientes, se consolida una nueva forma de realizar las actividades de atención, servicio y/o venta al público o cliente a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (Larner, 2002; Del Bono, 2005; Batt et al, 2005; Bharadwaj y Roggeveen, 2008; Morgan y Ramanathan, 2009). La aparición de los Call Centers se enmarca en la tendencia de aumento de la creación de empleos en el sector servicios, surgiendo como producto de los procesos de reorganización empresarial resultantes de la utilización de las TIC's y de las políticas de deslocalización y externalización de servicios de las grandes compañías. En el marco de un nuevo paradigma tecnológico en el que la información constituye tanto la materia prima como el producto fundamental de los cambios, y como parte de esta estrategia de externalización de costos y de flexibilidad creciente, los servicios de atención al cliente antes prestados por empleados de las propias casas matrices, han sido transferidos a través de procesos de *outsourcing* a Call Centers (Del Bono, 2002, 2005).

Un Call Centers es un centro de llamadas constituido por un conjunto de recursos tecnológicos en el que se hacen o reciben llamadas telefónicas con clientes y/o con el público en general, y donde estas llamadas son procesadas y controladas por sistemas de distribución automática de llamadas (ACD) y de predicción de llamadas -predictive dialing system- que permiten administrar y controlar los tiempos y la calidad de la propia llamada (Taylor y Bain, 1999; Koole y Mandelbaum, 2002; Devadoss y Chiasson, 2008). Según la *Encyclopedia of Operations Research and Management Science,* un Call

Centers puede ser definido como una empresa cuya principal actividad es vincularse con los clientes a través del teléfono –ya sea a través de telefonía IP, Voice Respons Units (VRU), fax, o a partir de herramientas informáticas como el e-mail, chat, mensajes multimedia, o sistemas de software específicos- siendo esta actividad central y estratégica para muchas empresas, ya que se trata generalmente de servicios de venta y comercialización de productos, de servicios personales, de oficina, o financieros que permiten una línea directa de contacto con el cliente (Grossman, Rohleder y Samuelson, 2001). Otro autor, Jordy Micheli (2006), define la esencia del proceso de trabajo de los Call Centers como una telenegociación entre el usuario telefónico y el teleoperador que puede ser iniciada por el primero (llamadas inbound) o por el segundo (llamadas outbound), y que puede tener la simplicidad de una cadena de opciones rutinarias, o bien la complejidad de una atención a un cliente que requiere asistencia técnica o información específica sobre asuntos o procedimientos públicos o privados (Micheli, 2006).

La actividad específica que realizan los agentes o teleoperadores de Call Centers consiste en hacer o recibir llamadas telefónicas de clientes y/o usuarios de un determinado servicio o producto –ya sea que se trate de asistencia técnica, consulta sobre productos o servicios, recepción de quejas o sugerencias, o comercialización y ventas de determinado producto o servicio- e interpretar información y manipular datos a través de herramientas tecnológicas que implican el uso integrado del teléfono y la computadora (Brigandi et. al, 1994; Maass y Rommes, 2007). Es esta integración del teléfono y la computadora la que ha permitido disminuir enormemente los costos de transmisión de la información y ha generado enormes ventajas a las empresas para establecer relaciones con sus clientes y potenciales clientes, generando numerosas transacciones comerciales a partir de la gestión de plataformas telefónicas basadas en el uso intensivo de la tecnología y de la fuerza de trabajo.

Los Call Centers son expresión de los nuevos modos a través de los cuales las empresas están tomando ventajas de las oportunidades ofrecidas por las tecnologías informáticas y de la comunicación, para relocalizar internacionalmente los servicios de comercialización y atención al cliente, aprovechándose de la flexibilidad y movilidad de

la fuerza de trabajo que ofrece el *outsourcing*, y promoviendo con ello la instauración de una nueva división internacional del trabajo en la cual los trabajadores de los países de bajos salarios realizan las actividades de las empresas localizadas en países industrializados (Lander, 2002). Así, el éxito del crecimiento de los Call Centers se produce en un contexto económico que se caracteriza por el desempleo, el subempleo, la inestabilidad laboral, y una segmentación y feminización creciente de los mercados de trabajo, que han permitido la generalización y legitimación de modalidades laborales temporales, desprotegidas y precarias (Buchanan, 2002, Larner, 2002, Belt et al, 2002, Del Bono, 2005).

En este contexto, los Call Centers son considerados un ejemplo de los procesos de feminización y juvenilización de mercados de trabajo periféricos, ya que la mayoría de los trabajadores son jóvenes estudiantes y mujeres, representando éstas últimas en los países de Europa y Estados Unidos el 60 o 70% de la plantilla de trabajadores (Lander, 2002; Del Bono, 2005; Holdman, Batt y Hotgrewe, 2007, Maass y Rommes, 2007). A su vez, las tendencias globales señalan que se trata de un trabajo con altos índices de temporalidad, y que las condiciones de trabajo se caracterizan por diversas formas de precariedad laboral: bajos salarios, alta flexibilidad numérica, salarial y funcional, contratos por tiempo indeterminado -aunque ello no significa que los trabajadores no puedan ser despedidos-, bajas tasas de sindicalización, y posibilidades de desarrollo profesional muy acotadas, ya que si bien se requiere que los trabajadores posean niveles de educación relativamente altos y en muchos de los casos formación bilingüe, esto no indica necesariamente que la actividad que éstos realizan demande altos niveles de conocimiento o de perfeccionamiento, ni que ésta brinde oportunidades de desarrollo profesional a los trabajadores (Del Bono, 2005).

Según lo que plantean los estudios sobre Call Centers, el escenario laboral de los mismos se asemejaría a ciertas tendencias globales actuales -aunque no necesariamente convergentes- que se dan en las cadenas trasnacionales de subcontratación de servicios: amplia flexibilidad y unilateralidad empresarial para la definición de las relaciones laborales, inestabilidad e incertidumbre laboral, alto grado de rotación de la fuerza de trabajo, escasas posibilidades de desarrollo profesional. Asimismo, se trataría de una

actividad monótona, repetitiva, y extremadamente controlada y monitoreada. Aspectos que explicarían, según estos estudios, que el trabajo en los Call Centers sea considerado por los trabajadores como un trabajo temporal, pasajero, "fugaz", en el que no se generan relaciones de compañerismo entre trabajadores, ni grandes motivaciones o expectativas de crecimiento, permanencia o estabilidad, así como tampoco sentidos de identificación con el trabajo, ya que se trataría de un "empleo trampolín" hacia otras experiencias laborales.

El contexto de explosión de los Call Centers es similar al que ha llevado a autores como Sennet (2000) y Bauman (2006), a plantear que la fragmentación e inestabilidad de las trayectorias laborales actuales estaría conduciéndonos a un futuro laboral con trabajadores individualizados, heterogéneos y dispersos que no se sienten identificados colectivamente, y que son incapaces de constituirse como sujetos colectivos. La apatía, el individualismo, la fragmentación y fragilidad de los vínculos en el ámbito laboral tornarían efímeros y volátiles los sentidos de pertenencia colectivos, debilitándose así la posibilidad de pensar en la conformación de sujetos a partir de las experiencias laborales. El avance de estas corrientes teóricas ha traído como consecuencia que se proclame el ocaso de las identidades colectivas fuertes y la pérdida de centralidad ya no del trabajo, pero sí de los trabajadores como actor colectivo con capacidad de producir, negociar y disputar materialidades y sentidos hacia dentro y hacia afuera del ámbito laboral.

No obstante, existen experiencias de Call Centers en México y en otros países como Argentina, España e Inglaterra que han salido a la luz mostrando que no sólo la conflictividad laboral no ha desaparecido, sino que tampoco los trabajadores se encuentran tan fragmentados y dispersos como estas corrientes teóricas proclaman: organizaciones de trabajadores, sindicatos y otras manifestaciones colectivas lo atestiguan. El conocimiento de estas experiencias no sólo nos hace poner en duda la supuesta fragmentación de la que hablan las corrientes parapostmodernas, sino también nos genera las siguientes preguntas: *¿Qué es lo que ha permitido en cada uno de estos casos la organización y acción colectiva? ¿Qué es lo que explica que en un escenario laboral flexible, precario y de carácter temporal, los trabajadores logren identificarse colectivamente y busquen*

generar organización colectiva? ¿Cómo se explica que ante condiciones laborales relativamente similares, en algunos Call Centers los operadores se sientan identificados y logren organizarse colectivamente, y en otros Call Centers ello no pueda darse? ¿Qué elementos juegan en uno y otro caso?

Es en esta contextualización teórica y empírica donde situamos el problema y objeto de estudio de nuestra investigación. **Lo que nos interesa explorar y analizar es qué aspectos objetivos y subjetivos inciden en la conformación (o no) de identidades y acciones colectivas en los operadores de Call Centers de las empresas Tecmarketing y B-Connect de la Ciudad de México.** Nos preguntamos: *¿Los operadores de ambas empresas se sienten identificados con la actividad que realizan? ¿Y con sus compañeros de trabajo? ¿Qué es lo que los identifica? ¿Existe en los trabajadores de Tecmarketing y B-Connect voluntad de organizarse y actuar colectivamente para defender sus derechos laborales? ¿Cuáles son los elementos que detonan o impiden la conformación de identidades y acciones colectivas en ambos Call Centers?*

Para situarnos ante estas preguntas, creemos necesario complejizar el análisis recuperando otras perspectivas teóricas que nos permitan descubrir la articulación de experiencias, interacciones y formas de dar sentido que están involucradas en el ámbito laboral de los Call Centers. Y ello en tanto el problema de la conformación de identidades y acciones colectivas no puede reducirse a un problema de heterogeneidad u homogeneidad de los trabajadores, o de continuidad o fragmentación en las trayectorias laborales (De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009). Por el contrario, que en un momento dado un grupo de trabajadores pueda construir una determinada identidad colectiva, no es resultado de un proceso lineal, evolutivo y armónico, sino de la articulación concreta y situada de códigos objetivos y subjetivos (condiciones objetivas, acontecimientos o hechos particulares, pero también cogniciones, emociones, sentidos comunes, valores, formas de razonamiento cotidiano) que no requieren necesariamente homogeneidad ni uniformidad, sino que se van alimentando de las contradicciones y conflictos que pueden emerger en las propias trayectorias laborales y no laborales de los trabajadores involucrados.

Es decir, cada ámbito laboral es un terreno en disputa en el que se configuran -de manera no homogénea ni uniforme, sino compleja y contradictoria- elementos objetivos y subjetivos de diferentes temporalidades y persistencias -estructurales o coyunturales, presentes o pasados- del ámbito laboral y extra laboral, que inciden en la posibilidad o no de que se conformen identidades y acciones colectivas por parte de los trabajadores. Por lo tanto, que en las empresas de Call Centers que hemos escogido como objeto puedan generarse identidades y acciones colectivas, es un problema que sólo podrá analizarse teniendo en cuenta la complejidad de relaciones objetivas y subjetivas que se articulan en cada caso concreto, y que permiten o no que en una situación concreta dada, los trabajadores se identifiquen colectivamente, y tengan voluntad para organizarse, movilizarse y actuar por sus demandas e intereses comunes como trabajadores.

Teniendo en cuenta ello, esta investigación propone analizar y reconstruir la configuración de elementos y relaciones estructurales y/o coyunturales de carácter objetivo y subjetivo del ámbito laboral y extralaboral, que se ponen en juego en las experiencias laborales de los trabajadores de Tecmarketing y B/Connect, y que permiten o no, que los trabajadores creen sentidos comunes de identificación y pertenencia, y se conformen como sujetos colectivos con voluntad de acción y movilización. Nos preguntamos por lo tanto, por esa trama compleja y dinámica de objetivaciones y significaciones que atraviesa la experiencia laboral en ambas empresas de Call Centers, y que puede tener efectos concretos en la conformación de identidades y voluntades colectivas.

Preguntarnos por ello implica preguntarnos por la mediación y resignificación subjetiva que los operadores de Call Centers hacen de su propia condición y situación laboral. Las vivencias y experiencias de los trabajadores no necesariamente son homogéneas ni están determinadas sólo por condicionamientos objetivos y estructurales: en la experiencia laboral también se ponen en juego valores, conocimientos, creencias, costumbres, emociones, sentidos estéticos y formas de razonamiento, que pueden provenir de la historia y trayectoria de vida de los trabajadores, del ámbito familiar, de la vida cotidiana, del género, o de la condición generacional, y que inciden e influyen en la manera en que los trabajadores interpretan su situación laboral y actúan frente a la

misma. Los trabajadores dan sentido a su situación laboral movilizando y resignificando estos códigos en sus situaciones concretas, tratándose de un proceso subjetivo que puede estar atravesado por conflictos, contradicciones y tensiones, ya sean de clase, de género, generacionales, étnicos, etc.

Esto lleva a pensar que, a pesar de que las condiciones objetivas del trabajo en el Call Centers fueran semejantes para todos los trabajadores, éstas pueden no significar lo mismo para cada uno de ellos, así como los sentidos de identificación con el trabajo -y entre compañeros de trabajo- no tienen por qué ser idénticos ni homogéneos, ya que los procesos de mediación y resignificación subjetiva son complejos y se nutren de elementos diversos y heterogéneos, ya sean del ámbito laboral o extra laboral. En términos analíticos, ello nos obliga a problematizar y desentrañar en cada uno de los casos concretos que tomamos como objeto de estudio, la relación que se da entre los condicionamientos objetivos involucrados en el trabajo -ya sean económicos, sociales, políticos o culturales-, la resignificación subjetiva que de ellos hacen los trabajadores, y las disposiciones a la identificación y acción colectiva que se desprenden de estos significados. Creemos que el esclarecimiento de estas relaciones nos puede permitir descubrir qué posibilidades existen de que los trabajadores mencionados se identifiquen colectivamente y logren capacidad y fuerza colectiva para disputar materialidades y sentidos en el ámbito laboral.

2. Enfoque analítico

2.1 La subjetividad como mediadora del vínculo estructura-acción

A lo largo del siglo XX, las Ciencias Sociales han estado atravesadas por un problema teórico, epistemológico y metodológico fundamental que ha sido objeto de discusiones no sólo en relación a la construcción del conocimiento científico, sino también en relación a la propia concepción de la realidad: la polémica entre el mundo objetivo y subjetivo. El eje de discusión de esta polémica ha girado en torno a si la realidad social debe explicarse únicamente desde el punto de vista objetivo -como una realidad objetiva independiente y exterior a los sujetos que se les impone y determina su accionar-, o si ésta debe explicarse únicamente desde el punto de vista subjetivo -como una realidad creada por los sujetos voluntariamente, sin coacciones estructurales que los condicionen-.

La polémica, que ha persistido durante todo el siglo XX, es compleja y ha suscitado debates que no se reducen a la dicotomía sujeto-objeto, sino también involucran discusiones acerca de la sociedad, el orden social y la acción, que es necesario recuperar para comprender los supuestos teóricos y epistemológicos presentes en el problema que nos interesa: la conformación de identidades y acciones colectivas. En los apartados siguientes nos abocaremos a rastrear el papel que se le ha adjudicado al sujeto y la subjetividad en las principales corrientes de la teoría social en el siglo XX: la intención es apropiarnos críticamente de ciertos insumos teóricos que nos hagan aportes para pensar la realidad social en su configuración compleja y sus múltiples determinaciones.

a) Las perspectivas funcionalistas

En sus inicios, e influenciada por el ambiente positivista de la época, la sociología clásica surge preocupada por el problema del orden social y la necesidad de garantizar la cohesión e integración armónica de los miembros de la sociedad. Augusto Comte (1842), fuertemente influenciado por el desarrollo de las ciencias naturales de la época y

por las perspectivas darwiniana y spenceriana, planteaba que las ciencias sociales –y en particular la sociología- debían estudiar los fenómenos sociales del mismo modo que las ciencias físicas estudian los fenómenos de la naturaleza. La sociología entendida como "física social", debía dedicarse al estudio de la estática social como de la dinámica social, siendo las estructuras de la misma y el cambio social sus objetos. La preocupación de Comte por la dinámica social, se explica por su interés de garantizar que los cambios sociales se realicen siguiendo los patrones de evolución natural manifestados en los tres estadios por los que ha avanzado la humanidad, el estadio teológico, el metafísico y el positivo. La preocupación y el miedo a los desórdenes y retrocesos que pudieran provocar la irrupción de los conflictos sociales, convirtió a Comte en uno de los pensadores conservadores de la sociología moderna: sólo serán legítimos los cambios sociales que se promuevan de manera armónica y equilibrada a partir de reformas congruentes con las leyes que rigen la sociedad. En su concepción organicista de la realidad social, la sociedad se les aparece a los individuos como un sistema regido por leyes inevitables, cuyo curso no pueden alterar ni modificar, siendo los sujetos entes pasivos cuyo progreso estará dado por su adaptación a las pautas y leyes que rigen el sistema social. El positivismo y cientificismo presentes en su obra sentarán los fundamentos para el desarrollo de una de las corrientes más influyentes en la teoría sociológica clásica y contemporánea: el positivismo dukheimiano y el funcionalismo estructural parsoniano.

Retomando lo planteado por Comte, Durkheim (1895) se constituye en autor central y fundamental para la sociología como ciencia, en la medida en que define con claridad el objeto y contenido de la misma, demostrando que el conjunto de interacciones sociales es algo completamente diferente de las psiquis individuales que participan en esas interacciones. Estas interacciones constituyen un objeto nuevo exterior a los individuos y a las conciencias individuales: se trata de un *hecho social* con existencia propia, y cuya especificidad reside en la sociedad misma que los produce y no en sus partes o miembros. Durkheim, considerado el "padre" de la sociología funcionalista y positivista, define como objeto de la sociología los hechos sociales –los cuales deben ser tratados como cosas ya dadas- entendiendo por éstos las creencias y los modos de conducta instituidos por la colectividad, siendo por lo tanto la sociología *"la ciencia de*

las instituciones, de su génesis y su funcionamiento" (Durkheim, 2006). La sociología para Durkheim debe apartarse de cualquier doctrina práctica ateniéndose a los hechos *"tal cual son"*, con la misma objetividad con que se tratan las cosas, siendo el orden social y la correspondencia funcional entre sus partes una de sus preocupaciones fundamentales.

En esta perspectiva, la sociedad es concebida de manera holista, como una fuerza real anónima y difusa -*conciencia colectiva*- que sobrepasa a los individuos y representa una autoridad colectiva de carácter moral, un sistema de normas y valores legitimado por los individuos y sobre el cual reposa la integración de los individuos a la sociedad. Durkheim se pregunta por los mecanismos a través de los cuales los individuos son integrados a la sociedad, y a ello responde mostrando los límites de las concepciones artificiales y voluntaristas del orden social, ya que la sociedad se manifiesta en ciertas uniformidades que se advierten en la conducta y los modos de pensar y sentir de los miembros de los grupos humanos. Los "hechos sociales" son aquellas maneras de hacer, de pensar o de sentir exteriores al individuo que tienen la particularidad de ejercer una influencia coercitiva sobre las conciencias particulares; coerción que no necesariamente se da por medio de la violencia o la fuerza, sino más bien a partir de la interiorización e internalización por parte de los individuos de las pautas y valores sociales.

Por lo tanto, Durkheim plantea los problemas de la integración social concibiendo a los individuos como receptores de las normas y valores colectivos a través del proceso de socialización promovido por la educación, obedeciendo el comportamiento de los individuos a causas de tipo moral relacionadas con el sistema social. Para el autor, los sujetos son portadores de representaciones y creencias sociales y colectivas que emanan de la sociedad, estando la conciencia y el comportamiento individual determinados por la conciencia colectiva y social. Las implicaciones de estos presupuestos para el análisis sociológico son que éste no debe abocarse a estudiar a los sujetos o individuos, sino las relaciones estructurales que existen en la sociedad y que determinan el comportamiento y las creencias de los sujetos estableciendo *roles* predeterminados en los individuos.

A los fines de nuestra preocupación, el planteamiento de Durkheim sugiere reconocer el carácter social (no individual) e histórico de toda realidad, así como el hecho de que lo que permite la integración y socialización de los individuos es ese cúmulo de normas y valores compartidos que orientan y determinan la acción, tratándose de fuerzas sociales y colectivas de tipo moral que tienen un carácter externo y coactivo sobre el comportamiento de los sujetos, aunque esa coacción no se realice necesariamente a través de la violencia y la fuerza, sino a través del propio apego de los individuos a dichas "fuerzas morales". La propuesta durkheimiana implica un cierto determinismo colectivista que anula a los sujetos, ya que considera que las instituciones y estructuras sociales -objetivadas en códigos éticos, religiosos, morales, y en las propias leyes- influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la sociedad, según las funciones y roles que éstos deben cumplir para mantener la cohesión normativa de la sociedad.

El planteamiento de Durkheim, así como la obra de Comte y Spencer, van a marcar sus huellas en el funcionalismo estructural parsoniano, el cual 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 de la misma hasta la década de los 60' y 70's (Ritzer, 1993). Este paradigma está basado en la idea de que la sociedad está estructurada como un sistema cuyas partes están interrelacionadas de manera armoniosa y equilibrada, de modo que los cambios que experimenta una parte producen cambios en otra parte y en el sistema como un todo homeostático. 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 sistema social y el sistema cultural. Éste último, como sistema de normas y valores culturalmente estructurados y compartidos, es de fundamental importancia para el mantenimiento de la integración y cohesión social, ya que tiene la función de generar la internalización de las pautas y valores culturales dominantes necesaria para la socialización y la adaptación de los sujetos a su entorno (Parsons, citado por Ritzer, 1993).

Según Parsons, el sistema cultural ocupa un lugar fundamental en la determinación de la acción social, siendo las orientaciones cognitivas comunes las que le otorgan

significado, estabilidad y posibilidad de predicción a las situaciones sociales. Es el propio sistema cultural el que posee la capacidad de autorregularse y autoreproducirse para mantener el orden social, siendo los sujetos actores pasivos receptores de dichas orientaciones comunes. Para ello, la sociedad dispone de una diferenciación adecuada de roles, así como de mecanismos apropiados para asignar personas a esos roles; considerándose al actor no en función de sus pensamientos y acciones, sino sólo como conjunto de estatus y roles funcionales para el sistema (Ritzer, 1993). Esto implica que los valores culturales median en la interacción entre los actores, integrando la personalidad y los sistemas sociales y constituyendo así un sistema pautado y ordenado de símbolos que orientan y motivan la acción.

Desde nuestra perspectiva, la concepción funcionalista de la cultura como un sistema de normas y valores es muy problemática, ya que las normas y los valores no agotan el amplio campo de los significados: los códigos culturales involucran elementos que no necesariamente adquieren un carácter normativo, ni tampoco son funcionales. La cultura, entendida como conglomerado de códigos socialmente acumulados que permiten dar sentidos concretos a situaciones concretas, -códigos morales, valorativos, pero también estéticos, cognitivos, emotivos y del razonamiento cotidiano- no es sistémica ni homogénea, ni tiende a serlo, ya que está atravesada por contradicciones en su interior (De la Garza, 2001b). A su vez, en el esquema parsoniano, la subjetividad es reducida a la personalidad, no dando cuenta que los sujetos resignifican y movilizan los códigos de la cultura de un modo no lineal ni sistémico, y por lo tanto, la capacidad de dar significado no necesariamente implica experiencias idénticas de los actores, y mucho menos, que estos significados respondan exclusivamente a dichos criterios normativos.

Las normas, los valores y los procesos de socialización de los que habla Parsons, no permiten dar cuenta del carácter histórico de los mismos: las pautas y códigos culturales de una sociedad histórica dada son producto de tensiones, relaciones de poder, disputas, y luchas sociales y simbólicas que se producen entre los grupos sociales, respecto a la definición de lo que es socialmente legítimo y válido en un momento histórico dado (Bourdieu, 1997; Foucault, 1979). Por lo tanto, los códigos

culturales que emergen como dominantes y hegemónicos en un momento dado -ya sea que se objetiven o no en leyes o discursos normativos- no responden a adaptaciones de tipo funcional o sistémica, sino que surgen como resultado de estas luchas y relaciones de fuerzas entre grupos sociales. Pensar de esta manera implica cuestionar la supuesta armonía y equilibrio que regula el sistema social, y reconocer que el conflicto es central no sólo en la estructuración de la realidad social, sino también en la definición de los códigos culturales dominantes. Que el conflicto y la contradicción estén presentes implica a su vez el reconocimiento de las fisuras, de la posibilidad de la transgresión, de la ruptura con los códigos hegemónicos, de la capacidad de los sujetos de movilizar, disputar y resignificar las objetivaciones culturales dadas y transformarlas para dar sentido a su situación concreta de una manera no funcional ni sistémica.

b) El marxismo

Estos sesgos estructuralistas y funcionalistas de la acción social no sólo estuvieron presentes en el modelo parsoniano de la acción, sino también tuvieron influencias importantes en la mayoría de las teorías sociales a lo largo del siglo XX. La corriente economicista y cientificista dentro del marxismo, promovida por autores como Kautsky, Bujarin y Stalin no ha sido la excepción a la regla, ya que deformando el pensamiento dialéctico del propio Marx, se ha basado en el supuesto de determinación de la superestructura ideológica por la base económica. Esto implica pensar que la base económica -establecida por 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, siendo éstos un mero epifenómeno de las fuerzas productivas.

Esta línea del marxismo -que ha sido dominante a lo largo del siglo XX- parte de leyes económicas inevitables e inexorables con poder de determinación mecánica de las acciones de los sujetos; acciones que se comprenden en el marco de "necesidades históricas" determinadas por las condiciones objetivas y el desarrollo de las fuerzas

productivas. Esta perspectiva se basa en 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 y las acciones del hombre no parten de la libre voluntad o del "azar", sino que están sometidas a leyes causalmente determinadas. Ello permitiría la posibilidad de determinación y predicción del curso de la historia, ya que la regularidad de las fuerzas productivas es establecida por leyes económicas inalterables: el propio desarrollo de las fuerzas productivas es el que va a provocar la transformación de la sociedad.

La ausencia de las contradicciones sociales en el análisis economicista, permite crear la ilusión de un desarrollo histórico en el que están ausentes las contingencias y los conflictos, a la vez que se reifican las estructuras económicas en detrimento de los sujetos como actores fundamentales en la construcción histórica. El problema que se le plantea al economicismo marxista es que éste parte de una correspondencia mecánica entre situaciones estructurales de clase y conciencia de clase, no reconociendo la importancia que tienen las luchas y contradicciones sociales, políticas, culturales y simbólicas en la conformación de voluntades colectivas (Thompson, 1989; Gramsci, 1975; Burawoy, 1985).

No obstante, en una dirección opuesta a esta corriente economicista, va a surgir en el período de entreguerras una nueva configuración intelectual dentro del marxismo a partir de las obras de Lukács, Korsch y Gramsci, quienes recuperan la perspectiva dialéctica hegeliana presente en Marx dándole un viraje teórico fundamental al desarrollo del materialismo histórico, lo que se ha conocido como el "marxismo occidental" (Anderson, 1981). Esta corriente renovada dentro del marxismo se alimenta de la propuesta de Marx –y no la del marxismo economicista posterior a su obra- de analizar toda realidad social como una articulación de procesos objetivos y subjetivos en diferentes niveles de abstracción que se conjugan implicando determinaciones, pero determinaciones mediadas por los sujetos. Esto implica pensar que el futuro no está determinado por leyes objetivas, sino que está abierto al movimiento y la potencialidad de las prácticas, ancladas en estructuras pero mediadas por la subjetividad de los sujetos (De la Garza, 1998a).

Uno de los aportes más significativos en este terreno proviene de Gramsci (1975). El autor rechaza la idea de que los aspectos superestructurales constituyen una expresión y un reflejo de los aspectos materiales de la sociedad, tornando inútil de ese modo la propia distinción entre base y superestructura, negando con ello que la superestructura sea un mundo de meras apariencias o un lado "menos real" de la vida que las relaciones de producción. Por el contrario, plantea que no se pueden establecer primacías ni determinismos unilaterales en uno u otro sentido, ya que entre economía y política o economía y cultura no existe nunca una relación de causa y efecto, sino que se trata de nexos orgánicos a través de los cuales la política, la ideología y los complejos fenómenos de la subjetividad tienen su propia eficacia, su densidad histórica y complejidad analítica.

Contra el marxismo mecanicista, Gramsci no creía en el determinismo según el cual el desarrollo de las fuerzas productivas dictaría tendencias históricas inevitables. Por el contrario, se pregunta por la relación entre los procesos sociales objetivos y subjetivos, afirmando que no existe nada semejante a una naturaleza humana inmutable, sino más bien existen relaciones sociales históricamente variables en función de las praxis humanas, siendo todo significado derivado de la praxis y estando relacionado con ella (Gramsci, 2007). Una filosofía de la praxis no puede confiar en la actuación de "leyes históricas" como agentes de cambio social, lo que implica que no puedan existir predicciones deterministas en la historia; aunque tal rechazo del determinismo no significa voluntarismo sin límites, ya que la experiencia de los sujetos, por más singular que sea, es configurada social y materialmente. Por lo tanto, se trata de reconocer en cada coyuntura histórica -condicionada por procesos económicos, políticos, sociales y culturales-, la potencialidad y viabilidad que pueden tener las prácticas de los sujetos -cargadas de subjetividad- para modificar y transformar los aspectos objetivos de la realidad social.

No existe una realidad objetiva que subsista en y por sí misma, sino sólo en relación histórica con los seres humanos que la transforman: el objeto, lo real no sólo es concebido bajo la forma del objeto y de la intuición, sino también subjetivamente, como actividad sensible humana, como actividad práctica que involucra lo subjetivo. Lo

objetivo remite siempre a algo que es *históricamente subjetivo*, siendo la articulación de los procesos objetivos y subjetivos a través de la praxis lo que le imprime una direccionalidad dada a los procesos sociales (Zemelman, 1987).

Estos aportes de Gramsci son fundamentales porque implican un reconocimiento de la significación que los sujetos le dan a la estructura a través de la importancia de las visiones del mundo, las formas de vida presentes y pasadas, las costumbres, el sentido común, las culturas, tradiciones y expresiones populares, la religión, lo mítico, lo ritual (Gramsci, 2007; Thompson, 1989), en un intento de negación tanto del estructuralismo como del voluntarismo, reconociendo que la mediación entre estructura y acción es subjetiva. Las acciones de los sujetos no pueden entenderse como fenómenos determinados por las estructuras económicas y aislados de los conocimientos y modos culturales acumulados -los estratos invisibilizados de la cultura que pueden ser heterogéneos y contradictorios y que no tienen una linealidad ni una coherencia sistémica-, así como de las costumbres y visiones del mundo del presente, ya que éstos tienen un papel fundamental como mediadores de la acción.

Esto mismo va a ser planteado por Edward Thompson (1989), quien desde la perspectiva de la historiografía marxista inglesa, analiza cómo los trabajadores se han conformado como sujetos históricos en situaciones concretas dadas, reconociendo la importancia que en ello han jugado las culturas obreras y los modos de socialización cotidianos. Las formas de ser, los modos de vida, las costumbres, las normas, los valores, las tradiciones culturales, las identidades étnicas, regionales, o territoriales, las formas de diversión y consumo, así como las ceremonias y ritos populares, conforman una multiplicidad de prácticas sociales distintivas que inciden de manera relevante en la *experiencia obrera*.

Si bien para Thompson la experiencia de clase está ampliamente ligada a las relaciones de producción en las que los hombres nacen, la conformación de una conciencia de clase obrera se da como resultado de procesos históricos concretos en los que los códigos culturales involucrados -que no son homogéneos y que pueden implicar contradicciones con los condicionamientos objetivos de clase-, y la resignificación

subjetiva que de ellos hagan los trabajadores juegan un papel crucial. Lo interesante del análisis de Thompson es reconocer que la conformación de los trabajadores como sujetos colectivos no es resultado o reflejo mecánico de condicionamientos objetivos dados, sino que ésta requiere de mediaciones subjetivas donde las expresiones culturales -en su rutinidad y excepcionalidad- emergen como elementos que pueden detonar sentidos de identificación y pertenencia, teniendo los sujetos márgenes de libertad para transformar y direccionar esos sentidos en una orientación dada.

Incorporar estos elementos implica reconocer que el proceso de creación de significados no puede entenderse a partir de combinaciones estructuralistas o relaciones sistémicas, sino más bien reconociendo que la relación entre una determinada posición estructural y determinadas concepciones del mundo no es mecánica ni lineal, así como no es necesariamente correspondida ni es homogénea, ya que la construcción subjetiva se nutre de contradicciones y rupturas (De la Garza, 1992). A su vez, el dinamismo que caracteriza a toda realidad social, no se expresa de la misma manera y con la misma intensidad y ritmo en sus manifestaciones económicas, políticas, culturales o ideológicas, lo que implica que una contradicción económica de carácter estructural pueda no emerger ni manifestarse en el plano de lo cultural, lo político o lo ideológico sino hasta que ciertas coyunturas lo posibiliten (Zemelman, 1987). Reconocer ello no significa pensar a cada una de estas dimensiones de la realidad como esferas separadas, sino por el contrario, reconocer que 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 la influencia de la sociología comprensiva de Weber y de la Escuela de Chicago, se desarrollan corrientes de corte subjetivista e interpretativo que si bien a lo largo del siglo XX van a ser marginales dentro de los paradigmas dominantes de la

teoría social, en los años 70' y 80' con la crisis del estructuralismo van a comenzar a tener mayor influencia. Dentro de estas perspectivas hermenéuticas e interpretativas encontramos la corriente fenomenológica (Schutz, 1972), el interaccionismo simbólico (Mead, 1982), la etnometodología (Garfinkel, 1967) y la perspectiva constructivista (Berger y Luckmann, 1994). Más allá de la especificidad de cada una de estas corrientes, estas perspectivas van a profundizar en el concepto de *experiencia* y en la relación del sujeto con el mundo poniendo el énfasis en la construcción de los significados de la acción humana y en los sentidos que los actores le dan a sus acciones a partir de sus propias experiencias de vida.

Como antecedente fundamental de estas corrientes, el planteamiento de Weber se enmarca en la discusión y polémica acerca de la delimitación de las ciencias del espíritu, y su diferenciación en relación a las ciencias de la naturaleza, planteada anteriormente por el historicismo alemán de Dilthey, así como el neokantismo de Rickert. Weber plantea que la distinción entre las *ciencias de la naturaleza* y las *ciencias de la cultura*, está dada por el carácter nomotético de las primeras, es decir, que éstas se caracterizan por operar a partir de un conjunto de leyes universales de las cuales se deducen hipotéticamente los fenómenos a describir. Mientras que las segundas, las ciencias de la cultura se caracterizan por un método ideográfico donde las conexiones entre los fenómenos no son deducibles ni predecibles, ya que no se trata de conexiones plausibles de explicación causal, sino de *conexiones de sentido* que para ser explicadas requieren de un método comprensivo que permita dar cuenta de los nexos de significación que envuelven a la acción social en marcos interpretativos históricos más amplios (Weber, 1984). Con ello se realiza una primer delimitación a partir de la cual se plantea que el objeto de las ciencias sociales está constituido por la *acción social*, la que se diferencia del acto o comportamiento por el hecho de estar cargada de significación, de intencionalidad, de motivación. Esto implica que las condiciones de posibilidad de su conocimiento estén dadas por la capacidad de comprensión del significado de la acción, esto es, la reconstrucción de la intencionalidad de la acción a través de sus conexiones de sentido.

La sociología es para Weber una disciplina interpretativa que tiene como objetivo la comprensión de los sentidos que los actores le dan a sus propias acciones, partiendo de la idea que todo conocimiento de la realidad cultural es siempre un conocimiento bajo unos puntos de vista específicamente particulares; lo que significa que el conocimiento científico-cultural tal como es entendido por Weber, se halla ligado a unas premisas *subjetivas* en tanto que sólo se ocupa de aquellos elementos de la realidad que muestran alguna relación con los procesos a los cuales se les confiere significado (Weber, 1984).

En consonancia con la concepción de la acción social de Weber, en Estados Unidos en la década de los 30' se desarrolla una línea de investigación sociológica y psicosociológica denominada interaccionismo simbólico y cuyos exponentes principales son Herbert Blumer (1979) y George H. Mead (1982). Esta corriente teórica, influenciada por el pragmatismo y el conductismo psicológico, plantea analizar los procesos de interacción social de carácter simbólico, partiendo de la idea que la interacción es un tipo de acción social que se establece entre dos o más actores en un espacio y temporalidad concretos. El interaccionismo simbólico propone analizar las interacciones sociales desde el punto de vista de los actores involucrados en ella: cómo éstos la perciben, la sienten, la interpretan y juzgan, y qué significados se construyen en torno a estas interacciones, teniendo en cuenta que la interacción implica una comunicación en la que continuamente –y por medio de un proceso interpretativo de la situación- los actores crean, aprenden y modifican símbolos y significados (Ritzer, 1993).

Blumer (1979), plantea que la esencia de la sociedad no debe buscarse en aspectos macroestructurales, sino en los actores y en la propia acción ya que es a partir de éstas que se construyen y constituyen las macroestructuras. Con ello, se opone a pensar que la conducta individual esté determinada por fuerzas exteriores socio-estructurales de carácter macro como plantea el estructural funcionalismo parsoniano -ya se trate del sistema social, la estructura social, la cultura, la posición de estatus y roles, las costumbres o el sistema de normas y valores-, así como también se opone a la idea de que la conducta humana esté determinada por los motivos inconscientes de la acción de los que hablaba Freud. Por lo tanto, aunque el autor admita la existencia de sistemas de significados preestablecidos -como la cultura y el orden social- que establecen

condiciones y proporcionan a los actores el conjunto de símbolos preestablecidos que necesitan para actuar, su preocupación está centrada en las acciones indeterminadas y espontáneas de los sujetos que se ponen en juego en las interacciones cotidianas, y en los significados que éstas construyen (Ritzer, 1993).

En el caso de Mead (1982), su pensamiento se centra en que los individuos experimentan su relación con el mundo en el marco de interacciones sociales mediadas por un juego de comunicación lingüística entre los individuos -"conversación de gestos"-, que los constituyen como tal: los gestos se convierten en símbolos significantes que son comunicados a través del lenguaje, siendo estos símbolos los que hacen posible el pensamiento y la interacción simbólica (Ritzer, 1993). Para Mead, la conciencia no es una cosa que está ubicada en el cerebro o en el interior del individuo, sino que es un proceso social: el individuo no sólo no puede comprenderse fuera de las interacciones sociales y simbólicas que lo constituyen, sino que éste le da significado a su propia personalidad a partir de las significaciones construidas socialmente.

Siguiendo estas preocupaciones de Mead y Blumer, e influenciado por la perspectiva husserliana del mundo de la vida y la sociología de Weber, la fenomenología de Alfred Schütz (1972) se pregunta por la acción social con sentido que se desenvuelve en el mundo de la vida cotidiano. Estar en el mundo significa para Schütz comunicarse e interactuar con otros: es en la interacción con otras personas donde se construye un mundo de significados sobre las cosas. En este contexto, la acción es una experiencia significativa de carácter intersubjetivo, que está guiada por un plan o un proyecto que surge de la actividad espontánea del sujeto y que se distingue de todas las otras vivencias por el hecho de que el actor adjudica motivos y significados a esa acción (Schütz, 1972). Schütz está interesado no sólo en dar cuenta de la naturaleza del mundo social, sino también en poder dar cuenta de la comunicación cotidiana y el conocimiento de sentido común involucrado en dicha cotidianeidad: el mundo de la vida no es mundo privado sino intersubjetivo, donde el conocimiento es socializado y compartido conjuntamente como sentido común, como una textura de sentido -compuesta por tipificaciones y recetas- que se interpreta conjuntamente a través del

lenguaje compartido y que los sujetos deben interpretar para orientarse y conducirse en el mundo.

Las tipificaciones tienen un origen social y están aprobadas socialmente -es decir, no son puestas a discusión-, constituyendo un conjunto de recetas aprendidas que los sujetos utilizan para dar sentido al entorno, orientar la conducta y comprender la de los demás (Ritzer, 1993). La tipicidad es definida 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-. De la misma manera, los significados y motivos de la acción forman parte de la cultura que antecede, aunque también se van construyendo en el curso de las interacciones con los coetáneos y por medio de la experiencia vivida que se constituye en la biografía personal y colectiva (Schütz, 1972).

Lo que le interesa a Schütz es el esclarecimiento de lo que piensan del mundo quienes viven de él, lo cual supone una doble hermenéutica, ya que para comprender el *significado subjetivo* que un sujeto le da a sus prácticas y discursos, éste debe ser puesto en relación con el *contexto objetivo* de significado, lo cual constituye un intento de establecer la mediación subjetiva entre estructura y acción, y la posibilidad de un conocimiento simultáneo de sentidos y causas (Schütz, 1972). Para comprender los motivos de la acción, se proponen dos formas de comprensión: una *comprensión observacional* que es la que se ejerce en las interacciones cotidianas con los otros, objetivando e interpretando lo observado, aunque sin arriesgar una interpretación de lo que el actor intenta significar; y una *comprensión motivacional*, la cual conlleva un conocimiento del actor, de su configuración y del significado que podría darle a su acción, de modo tal que la interpretación sea capaz de atribuirle motivos a la acción.

En esta misma línea, Berger y Luckmann (1994) dirigen la mirada a los procesos sociales de construcción de la realidad, partiendo de la idea de que la sociedad es una realidad objetiva creada y construida cotidianamente por los hombres, a la vez que éstos últimos son un producto social. La sociedad efectivamente posee una facticidad objetiva, aunque está construida por una actividad que expresa un significado

subjetivo, siendo este carácter dual de la sociedad lo que la constituye en *realidad sui generis*: la realidad es una construcción social creada en las rutinas y prácticas de los actores, que sin embargo se vuelve contra ellos ejerciendo control social sobre el comportamiento de los actores (Berger y Luckmann, 1994).

La vida cotidiana, como construcción intersubjetiva, es un mundo compartido que presupone procesos de interacción y comunicación a través de los cuales los sujetos comparten y experimentan la existencia del otro, siendo el lenguaje el medio común que se dispone para objetivar dichas experiencias más allá de las interacciones cara a cara. La realidad de la vida cotidiana no se agota en las presencias inmediatas, sino que abarca fenómenos que no están presentes en el *aquí* y el *ahora*, lo cual significa que las experiencias de la vida cotidiana se dan en grados diferentes de proximidad y alejamiento, tanto espacial como temporal (Berger y Luckmann, 1994).

La realidad de la vida cotidiana no solo está llena de objetivaciones, sino que es posible únicamente por ellas, siendo la producción humana de signos -fundamentalmente la significación lingüística, el lenguaje- un caso especial de objetivación. La importancia del lenguaje está dada por su capacidad de trascender la situación *cara a cara* en términos espaciales, temporales y sociales, y transformarse en depósito objetivo de amplias acumulaciones de significados y experiencias que se mantienen a lo largo del tiempo y se transmiten a las generaciones futuras. Así, el lenguaje construye zonas de significados que se erigen como edificios de representación simbólica que condicionan y delimitan los ámbitos de significación y acción.

A su vez, las pautas habituales de acción e interacción en situaciones recurrentes, construyen esquemas tipificadores de sentido común que decantan en procesos de institucionalización y legitimación por los cuales el orden social se reproduce y se valida socialmente (Berger y Luckmann, 1994). Lo interesante de este planteamiento es que los autores están reconociendo la existencia de estructuras en cuanto facticidades históricas y objetivas que se le presentan a los actores como hechos innegables, que existen independientemente de la voluntad de los actores, aunque son producto objetivado de la construcción humana: el producto vuelve a actuar sobre el productor.

Las corrientes subjetivistas son interesantes en cuanto confieren cierto grado de libertad a los sujetos para la acción como para la creación de significados, sobre la base de su interpretación de la situación. No obstante, el problema con el que se topan estas perspectivas es que no pueden ir más allá de lo que se considera propio de la experiencia "vivida", excluyendo toda interrogación sobre las condiciones de posibilidad objetivas de esa experiencia y sobre la estructura de significaciones sociales dominantes en el momento histórico dado en que se dan esas experiencias (Bourdieu, 2007). Es decir, el problema de estas perspectivas es que reducen la realidad a lo subjetivo, a lo que piensan y sienten del mundo quienes viven en él, olvidando la importancia de los aspectos objetivos estructurales como elementos condicionantes y constrictivos de la acción, así como olvidando que los significados no sólo se generan por los individuos en interacción, sino que se vinculan con significados acumulados socialmente que los actores no escogieron ni pueden controlar, y en los cuales las rupturas y difracciones del sentido son posibles (Foucault, 1979).

La producción y acumulación de significados no es un proceso subjetivo individual o reducido al *mundo de la vida*. Las prácticas están atravesadas por el problema del poder y la dominación, lo que implica que los significados se crean y recrean a partir de pugnas y disputas materiales y simbólicas entre grupos sociales por la definición de lo socialmente legítimo en un momento concreto dado. Lo que los sujetos piensan y sienten del mundo en el que viven no es producto del puro voluntarismo, sino que existen condicionamientos sociales, económicos, culturales, políticos e ideológicos, que si bien no determinan, sí delimitan ámbitos de posibilidad para lo que puede ser pensado, vivido y sentido en un momento histórico dado, partiendo de la idea que estos límites están permanentemente modificándose y en disputa, producto de las luchas materiales y simbólicas en la sociedad (Habermas, 1987; Foucault, 1979).

d) Las teorías de la agencia

Retomando algunos elementos de estas discusiones teóricas, y alimentados de la crisis de los estructuralismos que se da en los años 70', en la década de los 80' emergen perspectivas teóricas que ponen en cuestión el "consenso ortodoxo" de la teoría social, recuperando tres 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 de la conducta humana como resultado de fuerzas que los autores ni gobiernan ni comprenden. Por otro lado, la importancia creciente del lenguaje y las facultades cognitivas en la explicación de la vida social, partiendo de la idea de que el uso del lenguaje se inserta en las actividades concretas de la vida cotidiana y en cierto sentido, es parcialmente constitutivo de éstas. Y finalmente, la idea de que la teoría de la acción social debe incluir la problemática del lenguaje y la comprensión del sentido como aspectos fundamentales de la comprensión de la acción humana. En este contexto, van a surgir las propuestas de la teoría de la agencia -Anthony Giddens, Pierre Bourdieu y Jürgen Habermas-, como intentos de escapar de las dicotomías en las que se había quedado encerrada la Ciencia Social a lo largo del siglo XX -objetivismo/subjetivismo, acción/estructura, micro/macro- y encontrar articulaciones entre estos niveles que permiten complejizar el análisis de las estructuras, subjetividades y acciones presentes en toda realidad social.

La teoría de la estructuración de Anthony Giddens (1984), parte de la crítica al dualismo objetivismo-subjetivismo, así como a la oposición dicotómica entre la sociología estructural y el individualismo metodológico, y propone explicar cómo a partir de las acciones de los individuos se van decantando reglas e instituciones que tienen una validez en un cierto contexto espacio-temporal y que constriñen y a la vez posibilitan la acción humana. La propuesta de Giddens busca reconceptualizar el dualismo presente en las Ciencias Sociales como una *dualidad de estructura*, lo que implica que al actuar los actores producen y reproducen las estructuras, estando tanto el sujeto como el objeto social constituidos a través de prácticas sociales inmersas en una dimensión espacio-temporal (Giddens, 1984).

La estructuración de las prácticas sociales implica que las estructuras son constituidas mediante la acción y de modo recíproco, la acción es constituida estructuralmente: los hombres producen la sociedad pero lo hacen como *actores históricamente situados*, no en condiciones de su propia elección. Las estructuras en las que se enmarca la acción humana no son de naturaleza coactiva, sino que éstas constriñen y posibilitan la acción humana: la producción y reproducción de la sociedad es una realización de parte de sus miembros, aún cuando esto no signifique que los actores tengan plena conciencia de la intencionalidad de la acción.

De allí que los contextos de interacción y el estudio de la vida cotidiana sean para Giddens, aspectos esenciales del análisis de la reproducción de prácticas institucionalizadas. El estudio del contexto, o de las contextualidades de una interacción es inherente a la investigación de una reproducción social, implicando el contexto límites socio-temporales, la copresencia de actores, y un empleo reflexivo de elementos lingüísticos para influir o gobernar el decurso de una interacción (Giddens, 1984). Todos los seres humanos son agentes con capacidad de entendimiento y reflexividad sobre sus propias acciones: los actores saben tácitamente sobre el modo de *"ser con"* en contextos de vida social, aunque ello no se exprese directamente en una conciencia discursiva, sino en una conciencia práctica. Lo importante de su planteamiento es que las estructuras no pueden ser elaboradas o decantadas, sino tienen en cuenta las interpretaciones que hacen los autores de su propia situación: son estas prácticas rutinizadas las que explican el proceso de estructuración.

Como crítica a este enfoque, podríamos decir que la propuesta de Giddens contiene ciertos sesgos de normatividad, en la medida en que reduce las estructuras a reglas y le da mucha importancia a los aspectos inconscientes de las prácticas rutinarias, quedando la capacidad reflexiva y creadora de los sujetos en un segundo plano. Las estructuras no se reducen a reglas ni tampoco a redes de relaciones sociales: las estructuras nacen de las interacciones pero son objetivaciones de relaciones sociales en un tiempo y espacio dados que adquieren vida propia independientemente de los sujetos que las crearon, y que pueden aparecer como algo ajeno que no determina pero sí constriñe, canaliza, presiona (De la Garza, 2001b).

Con ello, se descuida la conciencia discursiva acerca de las prácticas recurrentes y se enfatiza en las acciones no deseadas, suponiendo un sujeto automatizado en las rutinas, con poca capacidad de transformación de las mismas. Si bien Giddens pone énfasis en la reproducción cotidiana del sentido, su teoría no da cuenta de elementos que pueden estar sumergidos o invisibilizados, pero que en situaciones inéditas o extraordinarias pueden emerger y otorgar sentidos que no apuntan a la reproducción de lo dado (De la Garza, 2001b, 2007).

En cuanto a Pierre Bourdieu (1997), su planteamiento teórico se centra en la relación dialéctica entre habitus y campo, pretendiendo con ello lograr una superación de la oposición entre objetivismo y subjetivismo, entendiendo que las estructuras sociales y la interpretación que los agentes hacen de esas estructuras son dos momentos inseparables del análisis de la realidad social. Para poder comprender estos dos aspectos inseparables, la propuesta de Bourdieu se centra en la relación compleja y de mutuo condicionamiento entre los campos y los habitus; siendo la práctica un producto de la relación dialéctica entre ambos aspectos, ya que éstas no están determinadas por las estructuras pero tampoco son producto del libre albedrío, ya que existen estructuras objetivas independientemente de la voluntad de los agentes (Ritzer, 1993). El planteamiento de Bourdieu es considerado como *estructuralismo genético* o *estructuralismo constructivista*, asentado sobre una metodología relacional y generativa que entiende al campo social como producto de luchas históricas entre agentes enmarcados en estructuras (Bourdieu, 1997).

Al hablar de campo, el autor 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 se desenvuelven los agentes. En relación al habitus, Bourdieu lo define 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 (Bourdieu, 1997). Para el autor, el habitus hace referencia a disposiciones, esquemas de producción, percepción y apropiación de la realidad, que

orientan las prácticas de acuerdo a normas, valores, y patrones preestablecidos y compartidos socialmente, en el marco de una determinada relación de fuerzas: el habitus no puede ser comprendido sino en el contexto de un campo de fuerzas, y a la vez el campo es reconfigurado por dichos esquemas simbólicos.

El concepto de habitus no puede comprenderse sino en su relación y articulación con el concepto de campo, y ello en tanto la realidad para Bourdieu es ineludiblemente material y simbólica. La relación dialéctica que se establece entre ambos conceptos es que el habitus produce el mundo social y a la vez es producido por él: por un lado el habitus es una estructura estructurante del mundo social -que organiza las prácticas de los agentes y la percepción de las prácticas-, y por otro una estructura estructurada en el mundo social -es decir que las prácticas y esquemas de percepción de los agentes se construyen en el marco de un campo social, con una determinada relación de fuerzas- (Bourdieu, 2007). Es decir, no son las estructuras en sí mismas las que determinan la dinámica de la sociedad y la producción y reproducción social, pero dicha función tampoco recae sobre los agentes; se trata de un proceso complejo, una relación dialéctica y de mutua determinación, ya que a través de las prácticas, los actores aprehenden la realidad objetiva, reconstruyendo dicha realidad, categorizándola, esquematizándola y dándole sentido.

La propuesta de Bourdieu centrada en los conceptos de *habitus, campo, capital,* tiene como piedra angular la relación de doble sentido entre las estructuras objetivas -los campos- y las estructuras incorporadas -los habitus-, y a partir de ella plantea que para dar cuenta de las diferencias reales que separan tanto las estructuras como las disposiciones de diferentes agentes, no hay que indagar en la singularidad de su naturaleza o esencia, sino en las particularidades relacionales de historias colectivas diferentes (Bourdieu, 1997).

En relación a nuestro planteamiento, si bien el concepto de habitus es el que más se asemejaría a la subjetividad, Bourdieu no profundiza en los procesos de dar sentido ni en la capacidad creadora de los sujetos, sino más bien en los procesos sociales de reproducción de los habitus en relación a la posición que los agentes tengan en los

campos (De la Garza, 2001b). Ello no permite ahondar en la posibilidad de que los sujetos reinventen nuevos sentidos -incluso retomando los sentidos subalternos a través de la memoria colectiva-, que puedan disputar las lógicas de los campos dominantes, y construir lógicas alternativas a los sentidos históricos acumulados.

La propuesta de Jünger Habermas (1987) traduce el proyecto de una teoría crítica de la sociedad, desde el marco conceptual de una filosofía de la conciencia, al marco conceptual de una teoría del lenguaje y de la *acción comunicativa*, entendida ésta última como una interacción mediada simbólicamente, cuya validez está fundada en el reconocimiento y entendimiento intersubjetivo. Habermas plantea que los diferentes ámbitos y esferas de validez de la vida moderna pueden estar atravesados por diferentes formas de racionalidad y racionalización, distinguiendo la *acción con arreglo a fines* -que estaría regida por reglas técnicas basadas en un saber empírico que busca adecuar ciertos medios a determinados fines con la intención de dominar o controlar una situación dada-, de la *acción comunicativa* -entendida como una interacción mediada simbólicamente, cuya validez está fundada en el reconocimiento y entendimiento intersubjetivo- (Habermas, 1987).

Esta distinción lleva a Habermas a establecer una separación dicotómica y artificial entre *sistema* y *mundo de vida*: la complejidad y diferenciación sistémica del mundo moderno ha llevado, para el autor, a la colonización del mundo de la vida por parte de imperativos sistémicos -de la economía y la política-, que se han impuesto sobre el mundo de la vida generando un desacoplamiento entre la integración social y la integración sistémica. Este dualismo presente en su obra le va a llevar a establecer una dicotomía entre trabajo y mundo de la vida que resulta poco pertinente para nuestra propuesta analítica, en tanto no reconoce que el ámbito laboral, como toda interacción social, no sólo está regido por racionalidades instrumentales, sino también por lógicas intersubjetivas de interacción, comunicación y entendimiento entre los actores, que es imposible disociar.

Sobre la base de este dualismo, la teoría de la acción comunicativa desarrolla el concepto de *mundo de la vida* a partir de una crítica al funcionalismo parsoniano, a la

fenomenología de Schutz, al interaccionismo simbólico de Mead y al colectivismo social de Durkheim. Habermas va a plantear que la concepción de *mundo de la vida* en las escuelas fenomenológicas es muy limitada, ya sea por su reduccionismo culturalista, así como por el hecho de que en éstas el punto de referencia sigue siendo el sujeto vivenciante en términos individuales, lo que se traduce en una teoría de la sociedad que no da cuenta de las estructuras o sistemas con las que se articulan los mundos de la vida, y que no puede explicar cómo éste se construye intersubjetivamente. Por el contrario, el *mundo de la vida* se constituye como un acervo de patrones de interpretación transmitidos culturalmente y organizados lingüísticamente, y donde el lenguaje, la cultura, y la acción comunicativa son elementos constitutivos (Habermas, 1987).

El mundo de la vida está compuesto estructuralmente por la cultura, la sociedad y la personalidad. La *cultura* es entendida como un acervo de saber, a través de la cual los participantes en la comunicación se abastecen de interpretaciones para entenderse sobre algo en el mundo. La *sociedad* es considerada como las ordenaciones legítimas a través de las cuales los participantes en la interacción regulan sus pertenencias a grupos sociales, asegurando con ello la solidaridad. Y la *personalidad* es considerada como las competencias que convierten a un sujeto en capaz de lenguaje y de acción, es decir, que lo capacitan para tomar parte en procesos de entendimiento y para afirmar en ellos su propia identidad (Habermas, 1987). A partir de la articulación de estos tres elementos, Habermas va a plantear que los procesos de reproducción simbólica del mundo de la vida se dan en tres ámbitos que permiten el mantenimiento de los componentes estructurales: la reproducción cultural, la integración social, y la socialización.

Ahora bien, precisamente cuando estos aspectos no pueden ser garantizados, es cuando se generan perturbaciones, crisis y rupturas en los procesos de reproducción; crisis de identidad que en el plano político se expresan como *crisis de legitimación* y en el plano sociocultural como *crisis de motivación* (Bonβ, 2005). De ese modo, se habla de patología social cuando la reproducción simbólica de la sociedad ya no está sujeta a aquellos estándares de racionalidad que se encuentran establecidos en la forma más desarrollada de la comunicación lingüística (Honneth, 2005). Ante tales patologías, Habermas va a

rescatar la importancia de la acción comunicativa como un modo de reconstruir lingüística y comunicativamente la razón, lo que a su vez permita dar cuenta de los procesos intersubjetivos de entendimiento mutuo.

Si bien de los teóricos de la agencia, Habermas es quien le asigna a la subjetividad y la intersubjetividad un rol de mediación entre estructura y acción social, dándole más peso a la capacidad de interpretación de los agentes antes que a los elementos inconscientes de la acción, su planteamiento de la colonización del mundo de la vida por parte de los imperativos sistémicos y su separación de la esfera del trabajo de la esfera del mundo de la vida, muestra muchos agujeros en su teoría. No podemos pensar en una separación en esferas cuando el mundo del trabajo está atravesado por interacciones sociales y comunicativas, a la vez que estas interacciones están impregnadas de conflictos y disputas objetivas, de luchas materiales y simbólicas por la imposición de horizontes de sentidos dominantes (De la Garza, 2006). Otro de los aspectos débiles que se encuentran en la obra de Habermas es que éste deja de lado el concepto de estructura para hablar del mundo objetivo, subjetivo y social, lo que le trae problemas al momento de abordar la articulación heterogénea de los diferentes niveles de la realidad.

A modo general, podemos decir que las teorías de la agencia sintetizadas por Giddens, Habermas y Bourdieu han sido un gran esfuerzo para la superación de las concepciones dicotómicas presentes en las teorías sociológicas contemporáneas. Sin embargo, es importante reconocer que estas propuestas han tenido ciertos vacíos teóricos fundamentalmente respecto al problema de la subjetividad y los procesos sociales de 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 a estas perspectivas plantea que los significados no deben buscarse en la conciencia, sino en la articulación concreta y situada de estructuras, interacciones y procesos de dar sentido, evitando con ello cualquier tipo de estructuralismo objetivista y voluntarismo subjetivista en el análisis de la realidad social (De la Garza, 2001b).

e) La propuesta configuracionista

En este apartado queremos discutir y polemizar con las corrientes expuestas, con la preocupación de encontrar herramientas que nos permitan analizar el problema de la conformación de sujetos colectivos desde una perspectiva superadora de los enfoques estructuralistas y voluntaristas de la acción social, como es la teoría configuracionista de Enrique De la Garza (1992, 2001b, 2007). Para ello, retomaremos elementos de algunas de las perspectivas teóricas revisadas que nos sirvan para repensar conceptos de estructuras, subjetividades y acciones no sistémicos ni homogéneos, sino más bien como configuraciones abiertas a las problematizaciones, la heterogeneidad, las contradicciones y rupturas. Antes que buscar determinaciones, queremos encontrar insumos teórico-metodológicos que nos aporten para reconstruir, en las situaciones concretas que vamos a analizar, la manera particular en que se articulan y configuran estructuras, procesos de dar sentido e interacciones (De la Garza, 1992).

A los fines propiamente analíticos, separamos las categorías de estructura, subjetividad y acción. No obstante, de ninguna manera significa que éstos remitan a ámbitos diferenciados de la realidad social, sino por el contrario creemos que toda realidad social debe analizarse en conjugación de estos elementos: esto es, pensando que toda relación social es una interacción que está impregnada de significados en el marco de estructuras que la condicionan, aunque no determinan.

La crítica a las corrientes revisadas a lo largo de estas páginas exige una nueva manera de pensar las estructuras, entendiendo a éstas como objetivaciones de relaciones sociales que no remiten a una sola estructura social -no sólo por el carácter abstracto del concepto sino fundamentalmente por su pretensión de eficiencia para toda praxis-, sino que podemos hablar de estructuras pertinentes para cada situación concreta y coyuntura. Esto implica pensar que la sociedad no tiene una sola estructura social, sino que pueden coexistir diferentes estructuras en conexión o no, y donde lo que se trata es de probar la pertinencia de las mismas para el problema a analizar (De la Garza, 2001b, 2007).

En relación a la concepción de las estructuras planteada por las perspectivas de la agencia, éstas están basadas en una visión normativista que reduce las mismas a interacciones inmediatas, reglas o redes sociales, no dando cuenta del problema de la reificación y fetichización de las estructuras, lo que implica pensar la posibilidad que las objetivaciones creadas por los propios sujetos cobren vida propia y se impongan a sus creadores (Marx, 2002). Siguiendo a De la Garza, las estructuras pueden ser concebidas como objetivaciones de relaciones sociales a lo largo de una espacio-temporalidad dada. Objetivaciones que son producto de construcciones humanas y que si bien existen independientemente de la voluntad de los individuos particulares y anteceden a los mismos, no pueden entenderse sino en relación con las relaciones sociales y significados que las constituyen como tales, así como en relación a las acciones y procesos de dar sentido que las actualizan, validan, reproducen y transforman (De la Garza, 2001b, 2007). Las estructuras no deben pensarse únicamente como ámbitos de presión, delimitación o constreñimiento, sino también como condición de posibilidad de la acción y de la producción de significaciones que pueden poner en cuestión el orden social y abrir terrenos objetivos y subjetivos de disputa para la transformación de las mismas.

Las estructuras no solo constriñen y habilitan: así como atraviesan al sujeto, son su condición de posibilidad, forman parte del proceso de constitución del sujeto, y no podemos pensar en sujetos ni subjetividades fuera del marco de las estructuras sociales (De la Garza, 2001b, 2007). Aunque esto no significa pensar que las estructuras son inamovibles e inalterables; por el contrario, es la práctica de los sujetos la que las valida, las pone en funcionamiento en la realidad concreta, e inaugura la posibilidad de transformarlas. Es decir, la producción y reproducción de las estructuras no puede pensarse como un proceso aislado de los sujetos, sus prácticas y los procesos sociales de construcción de significados que en un momento concreto dado le otorgan legitimidad, validez y sentido a las mismas. Aunque ello no inhabilita que la subjetividad pueda abrir grietas e intersticios dentro las estructuras de una época y activar procesos de difracción y ruptura de los sentidos dominantes (Foucault, 1979).

Las estructuras son históricas porque son productos de momentos históricos: se articulan o conglomeran en un orden social dado, entendiendo por orden social una articulación dada de relaciones sociales históricamente constituidas y sedimentadas, y atravesadas por relaciones de fuerzas y de poder a partir de las cuales se definen y redefinen relaciones sociales de subordinación y de disputa entre grupos sociales (Zemelman, 1987). Las estructuras se actualizan en los procesos intersubjetivos en que están inscritas, teniendo tiempos y espacios de formación diferentes y por lo tanto, temporalidades y territorialidades no homogéneas. Las estructuras son heterogéneas entre sí, ya sea a nivel de su espacio-temporalidad, del tipo de prácticas que las forman y actualizan, como de los niveles de realidad en que se desenvuelven, y de su articulación histórica con otras estructuras (De la Garza, 2001b, 2007).

Por lo tanto, habría que pensar que las relaciones de fuerza y poder se dan en el marco de un ordenamiento denso y complejo que articula distintas estructuras impregnadas de sentido y con diferentes niveles de abstracción y espacio-temporalidades, ya sea que se trate de estructuras económicas, políticas, sociales, culturales, lingüísticas, legales, de clase, de género, o raciales, pudiendo ser éstas a su vez materiales, simbólicas, formales, informales, producto de la experiencia mediata o inmediata (De la Garza, 2001b, 2007). La eficacia y el modo de operar de cada una de estas estructuras no está determinada, sino que depende de la articulación histórica política concreta en la que se desenvuelvan dichas estructuras en el marco de un orden social dado, ya que las estructuras se entraman y se conglomeran de forma heterogénea en cada período histórico.

Esto último es muy importante para el análisis y reconstrucción de los procesos sociales, ya que frente un problema concreto a analizar es necesario poder identificar las estructuras pertinentes que inciden en el mismo, teniendo en cuenta los procesos estructurales y las áreas de relaciones sociales concretas que atraviesan a los sujetos y sus interacciones en tal situación concreta, y cómo los sujetos transforman y son transformados por esas estructuras. Según De la Garza (2003), las estructuras no deben ser pensadas como sistemas, sino como configuraciones que se objetivan en relaciones, instituciones, códigos culturales, objetos simbólicos, normas sociales, etc., y que como

tales presionan, posibilitan y canalizan interacciones mediadas por procesos de dar sentido.

La subjetividad -como proceso de dar sentido- se manifiesta a través de discursos y prácticas, aunque no se reduce a ellos: la subjetividad no es reducible a la cultura, ni a una estructura, así como tampoco es reducible al campo cognitivo o discursivo. La subjetividad implica más bien un proceso social dinámico a través del cual los sujetos piensan, sienten, perciben y representan los códigos de los mundos en que se desenvuelven para dar sentidos y decidir su acción en situaciones concretas dadas (De la Garza, 2003).

Este proceso social 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. Los códigos culturales provienen de diferentes campos subjetivos y están conformados por elementos heterogéneos que no se reducen a lo normativo o valorativo, sino también involucran formas de razonamiento cotidiano, costumbres, conocimientos, creencias, emociones, códigos artísticos y estéticos que pueden articularse aceptando contradicciones y discontinuidades, teniendo en cuenta que las culturas no son homogéneas y no forman un sistema, sino que están atravesadas por contradicciones, rupturas y paradojas en su interior.

Recuperando los planteos de Geertz y de la antropología constructivista, Giménez (2009) entiende a la cultura como *"la organización social de significados, interiorizados de modo relativamente estable por los sujetos en forma de esquemas o representaciones compartidas, y objetivados en formas simbólicas, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados"*. La cultura se entiende así como una trama densa de significados socialmente establecidos, que sin embargo no incluye *todos* los significados, sino aquellos que son *ampliamente compartidos* y *relativamente duraderos* dentro de un grupo o de una sociedad (Strass y Quin, 2001, citados en Giménez, 2009).

En esta misma línea, Thompson (1998) define a la cultura como *"pautas de significados históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas, en virtud de las cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias"*. Lo que es importante remarcar es que estos procesos simbólicos a los que hacen referencia los autores, remiten siempre a contextos históricos específicos y se encuentran socialmente estructurados; es decir, que los códigos culturales se objetivan y acumulan en estructuras que tienen capacidad para organizar, modelar y conferir sentido a las prácticas sociales.

No obstante, la cultura no debe entenderse como un cúmulo homogéneo, estático e inmutable, sino por el contrario como un tejido complejo de signos objetivados donde algunos pueden presentar mayor estabilidad, solidez y persistencia y otros mayor movilidad, volatilidad y cambio, pudiendo existir contradicciones y discontinuidades en sus elementos. A su vez, y esto es fundamental para nuestro problema, la cultura como trama de significados –con diferentes densidades- que se articulan, acumulan y sedimentan en procesos históricos, es movilizada por los sujetos, quienes a partir de sus experiencias y las formas de apropiación y reapropiación de las mismas, tienen capacidad para inventar y crear diferentes formas de dar sentido a sus acciones que no se reducen a los patrones culturalmente establecidos.

Mientras la cultura implica la acumulación social de signos objetivados, la subjetividad conlleva el procesamiento de dichos signos con un significado singular, subjetivo; lo que nos permite pensar que los significados hegemónicos o dominantes de una cultura dada no necesariamente actúan como determinantes de la subjetividad. El concepto de subjetividad así planteado nos habilita a pensar en sujetos dinámicos que, más allá de las diferentes coyunturas históricas, tienen capacidad para transformar, disputar y crear nuevas significaciones, reinventando en sus situaciones concretas los modos de significarlas y sus acciones.

La subjetividad así entendida nos permite pensar en la posibilidad de transformación de los sentidos hegemónicos y dominantes -aún cuando ello sea dentro de ciertos límites que las coyunturas históricas irán marcando-, y por lo tanto en la posibilidad

que tienen los sujetos de disputar o subvertir estructuras y órdenes de significación dados. Es decir, aún reconociendo la presión y el condicionamiento que pueden ejercer los códigos culturales establecidos, los sujetos tienen posibilidad de crear órdenes materiales y simbólicos alternativos, así como legitimar sentidos subalternos o aspectos de la memoria colectiva que hayan sido negados por los sentidos dominantes, y que sin embargo permanezcan vivos -aunque invisibilizados- y con capacidad para emerger en situaciones extraordinarias o inéditas (Gramsci, 1975, citado en De la Garza, 2001b).

Tal concepción de subjetividad implica a su vez pensar que la producción y reproducción de significaciones no es un proceso espontáneo o inconsciente como hacía alusión Giddens; por el contrario, el dar sentido a una situación concreta implica la construcción de decisiones conscientes por parte de los actores, lo que no excluye la posibilidad de contradicciones, incoherencias o rupturas en los modos de dar sentido, ya que la subjetividad se configura aceptando elementos heterogéneos, discontinuos y ambiguos. La subjetividad como configuración, en oposición a la idea de sistema, acepta relaciones duras -causales, funcionales o deductivas- o blandas entre sus elementos, lo que implica que los significados que los sujetos crean para dar sentido a sus situaciones concretas no tienen por qué tener correspondencia funcional o causal entre sí, pudiendo existir contradicciones entre los componentes valorativos, cognitivos, emotivos o estéticos que orientan la significación (De la Garza, 2007).

A su vez, en las formas de dar sentido influyen mucho las formas de razonamiento cotidiano (Heller, 1977; Moscovici, 1984; Schütz, 1972). Según Ágnes Heller, la vida cotidiana es heterogénea en los sentidos y aspectos más diversos, e implica la puesta en juego de formas de razonamiento habituales como la espontaneidad, el pragmatismo, el economicismo, la probabilidad, la analogía, la imitación y las hipergeneralizaciones. A su vez, la significación de la vida cotidiana, al igual que su contenido, no es simplemente heterogénea, sino también jerárquica; sin embargo, la forma concreta de la jerarquía no es eterna e inmutable, sino que se modifica de modo específico según las diferentes estructuras económico-sociales y las coyunturas históricas. Por ejemplo, la alienación de la vida cotidiana -que sucede cuando estas formas de la estructura y el pensamiento de la vida cotidiana se absolutizan y no dejan márgenes de opción y

movimiento- no es en sí misma una necesidad como consecuencia de las estructuras, sino que sucede *sólo* en determinadas circunstancias sociales y políticas, lo que nos lleva a pensar que en todo momento histórico existen márgenes de libertad y de movimiento para la creación de sentidos y formas de razonamiento alternativas a las hegemónicas y dominantes (Heller, 1985).

Esto nos permite pensar que aún cuando en un momento dado se puedan conformar estructuras subjetivas hegemónicas, la subjetividad no es una estructura sino un proceso impregnado de dinamismo que actúa de manera diferente en cada situación concreta, así como en cada nivel de la realidad, ya que ésta no está sujeta a leyes universales, sino que se reconstruye permanentemente en relación a la articulación histórica concreta en la que ésta se encarna.

En cuanto a la acción, la concebimos como una interacción social impregnada de significados en el marco de estructuras que involucran relaciones de fuerzas y de poder. Las acciones e interacciones no se dan en un vacío o en espacio-temporalidades micro reducidas a las relaciones *cara a cara*, sino en el marco de acotamientos estructurales que pueden ser resultado de objetivaciones mediatas o inmediatas y que presionen y condicionen la propia práctica, aunque también cabe la posibilidad de que la acción de los sujetos eluda y/o desborde los límites impuestos por estas estructuras.

Una clasificación de las acciones no puede reducirse a la distinción habermasiana entre acciones instrumentales o comunicativas, ya que esta distinción se basa en una dicotomía falsa entre el mundo de la vida y el sistema, que a su vez confunde los motivos que guían la acción con algo que es anterior a ello -en términos de niveles de abstracción-, y es la concepción de las relaciones sociales en su dimensión objetiva y subjetiva. La realidad social es compleja, ya que toda acción condensa dimensiones económicas, políticas, sociales y culturales, que si bien pueden tener intensidades y primacías diferentes, son indisociables entre sí. Para ello se requiere de una mirada integradora que entienda que una práctica económica es también política, social y cultural, aunque a los efectos analíticos y según los intereses investigativos, podamos

separar esos aspectos y reconocer la jerarquía de predominancia entre una y otra dimensión.

Según Bourdieu (2007), las prácticas no pueden explicarse sino a condición de articular las condiciones sociales en las que se ha constituido el *habitus* que las ha engendrado con las condiciones sociales en las que ésta opera, lo que implica pensar que las prácticas no puedan entenderse sino en el contexto de estructuras objetivas y subjetivas que operan como limitantes de la misma. No obstante, ante ello cabría hacer la distinción entre práctica y praxis, reconociendo que ésta última enfatiza en el hecho de que los sujetos sociales tienen capacidad y potencialidad para actuar en la realidad objetiva con la intención de influir en su direccionalidad, modificándola y transformándola (Zemelman, 1987). La praxis entendida de ese modo implica una incorporación del futuro no como predicción, sino como *potenciación de lo posible*; entendiendo que la direccionalidad que asuma lo viable y lo posible se construye en el marco de relaciones de fuerzas, luchas y disputas materiales y simbólicas entre los grupos sociales.

2.2 Identidad y acción colectiva

En una cierta consonancia con los planteamientos postmodernos del fin de los grandes relatos y proyectos y de la fragmentación de los sujetos y las relaciones sociales (Callinicos, 1998, citado en De la Garza, Celis Ospina, Olivo Pérez, Retamozo Benítez, 2007), surgen en la década de los 90' algunas propuestas teóricas que analizan el contexto neoliberal poniendo énfasis en cómo la heterogeneidad laboral creciente estaría llevando a una fragmentación de las identidades colectivas y a un inmovilismo político por parte de los trabajadores.

Dentro de esta corriente de autores, son significativos los trabajos de Senett (2000) y Bauman (2006), quienes parten de la idea de que los procesos de flexibilización laboral actual han implicado la fragmentación de las trayectorias laborales ocupacionales -y la

creación de trabajos efímeros en tiempo, espacio y calificaciones-, que han traído como consecuencias la desestructuración de las relaciones laborales, y del sentido del tiempo y el espacio, así como la superficialidad en las relaciones sociales. La fragmentación laboral en el contexto del neoliberalismo actual adoptaría una forma de collage de fragmentos de experiencias que provoca superficialidad en las relaciones cara a cara, la quiebra de identidades solidas y su sustitución por identidades líquidas que no permiten la generación de sentimientos de pertenencia con comunidades o grupos determinados, así como tampoco la creencia en grandes proyectos y sujetos (De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009).

En cuanto a Richard Senett (2000), su análisis intenta dar cuenta de las consecuencias del fin del trabajo estable en las sociedades capitalistas avanzadas y la creación de "una nueva cultura del capitalismo" que tendría efectos negativos en la identidad personal y colectiva de los trabajadores, poniendo énfasis en cómo la flexibilidad laboral y la incertidumbre que ésta conlleva en términos de posibilidades de empleo y de fragmentación de trayectorias ocupacionales, estaría disolviendo los vínculos de confianza y compromiso entre trabajadores, imposibilitando con ello la construcción de identidades y acciones colectivas. La inseguridad laboral que se estaría produciendo implica para Senett la pérdida de la lealtad del trabajador, su no confianza y la inestabilidad en los procesos de formación y capacitación generándose con ello una obsolescencia rápida de los conocimientos, todo lo cual estaría desembocando en situaciones de riesgo moral, stress, angustia, frustración y corrosión del carácter de los individuos (Senett, 2000).

Zygmunt Bauman (2006), plantea que el contexto actual de globalización neoliberal está provocando transformaciones fundamentales en la vida social. Entre estos estas mutaciones destacan la fluidez y el cambio continuo, la fragilidad e incertidumbre en las relaciones sociales, la disolución de los marcos, las instituciones y los vínculos sociales y afectivos entre las personas. Este *"modernidad líquida"* se caracteriza para Bauman por el hecho de que las relaciones sociales estables y basadas en vínculos de confianza y solidaridad sólidos entre las personas, han sido sustituidas por hábitos consumistas y relaciones superficiales, efímeras y volátiles que se disuelven en la liquidez e inmediatez

del presente. En el plano de las trayectorias laborales, esto estaría llevando a un escenario general de desánimo y de inseguridad y vulnerabilidad crecientes, que traería consigo una pérdida del sentido de pertenencia e identificación con el trabajo, la actividad laboral, y la propia comunidad de trabajadores.

Una primer crítica a estas corrientes desde las investigaciones empíricas y teóricas de los nuevos estudios laborales, es que éstas no dan cuenta de la complejidad de la flexibilidad laboral, sino que se limitan a hacer un uso parcial, simplificado y unilateral de la misma, que pone solamente el eje en las trayectorias ocupacionales, no reconociendo la complejidad de niveles de análisis que involucran los procesos de flexibilización laboral (De la Garza, Celis Ospina, Olivo Pérez, Retamozo Benítez, 2007). La fluctuación en las carreras ocupacionales no necesariamente es una tendencia convergente para todos los sectores a nivel mundial, sino por el contrario hay evidencias empíricas que muestran que existen controversias en torno a los alcances de la misma según sectores, ramas ocupacionales, empresas y puestos de trabajo.

Por otro lado, y recuperando las tradiciones de la historia social inglesa de Thompson, o las reflexiones de Hyman respecto a la historia de la clase obrera en el capitalismo, la crítica fundamental que se le va a hacer a estas corrientes parte del reconocimiento de que la identidad no necesariamente se deriva de la homogeneidad de las ocupaciones, o de relaciones que exclusivamente sean cara a cara. Los procesos de construcción de identidades colectivas en las experiencias históricas han tenido que ver con procesos de abstracción de las diferencias y heterogeneidades crecientes en la clase obrera –ya sean diferencias en el sector, en las ocupaciones, las condiciones de trabajo, las modalidades de contrato, o en la modalidad que adquiere el trabajo- en las que no necesariamente ha existido homogeneidad ni integración (Thompson, 1989; Hyman, 1975, citados en De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009).

Para la corriente de la historia social inglesa, los sujetos históricos se constituyen en procesos complejos de formación de clase que pondrían en juego aspectos objetivos y subjetivos del trabajo en ámbitos diversos de la experiencia obrera; ámbitos que se articulan sin formar sistemas, sin la necesidad de una coherencia interna, sino más bien

aceptando que las contradicciones y discontinuidades pueden ser parte del proceso de formación de sujetos y de conformación de identidades. Lo interesante es poder reconocer que la identidad como trama de significados orientada a la creación de sentidos de pertenencia e identificación, involucra elementos objetivos y subjetivos que no se articulan en un sistema integrado ni homogéneo, sino en una configuración de sentido que se nutre de los conflictos y las contradicciones (De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009).

Por lo tanto, aún cuando se reconozca la crisis en la que se encuentra actualmente el trabajo, la precarización y fragmentación creciente del empleo y la ocupación, y el debilitamiento del movimiento sindical, ello de ninguna manera implica que los trabajadores no puedan identificarse entre sí y conformar voluntades colectivas orientadas a la defensa de sus intereses. La construcción identitaria no necesariamente requiere de homogeneidades o convergencias de sentidos, sino por el contrario los procesos identitarios entre trabajadores pueden emerger y detonar a partir de las contradicciones, los conflictos, las relaciones discontinuas, las diferencias y las carencias. Esto implica replantear el problema de la crisis de las identidades como un problema de simple fragmentación (De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009), ya que las identidades resultan de procesos de abstracción de las diferencias, donde la existencia de unidad y reciprocidad total de sentimientos y expectativas respecto a la pertenencia a algo, no ha sido en los procesos históricos concretos más que una ilusión.

Teniendo en cuenta ello, y reconociendo que la explosión de los Call Centers se da en un contexto de precarización laboral, de unilateralidad empresarial y escasa sindicalización, en esta investigación queremos preguntarnos por aquellos elementos que pueden incidir en la conformación o no de identidades colectivas, en cada uno de los casos concretos que vamos a tomar como objeto de estudio. Para situarnos ante dicho problema, vamos a recuperar los ejes de discusión fundamentales sobre los que se ha centrado el problema de la identidad y la acción colectiva en las diversas corrientes de la teoría social desde mediados del siglo XX. En los próximos apartados debatiremos las perspectivas que más han contribuido en la búsqueda de instrumentos teóricos y metodológicos para abordar las identidades y acciones colectivas emergentes.

a) El interaccionismo y la fenomenología

Uno de los primeros antecedentes importantes para una teoría de la identidad dentro de las corrientes de la teoría social lo encontramos en el **interaccionismo simbólico** de George H. Mead (1982). Mead parte de la idea de que los individuos experimentan su relación con el mundo en el marco de interacciones sociales significativas mediadas por el lenguaje, siendo a partir de dichas interacciones que los sujetos construyen su identidad, entendida como personalidad. La conversación de gesto, el juego y el deporte son para Mead prácticas de socialización que constituyen la génesis de la persona, ya que es a través de estas prácticas como los individuos aprehenden roles y normas sociales que tienen un papel fundamental en la constitución de las identidades individuales y sociales.

La puesta en juego de dichas normas y roles implica acuerdos e interacciones entre los individuos donde 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-. Mead va a plantear que hay una distinción entre el *yo* y el *mí*, donde el *yo* provoca al *mí* y al mismo tiempo reacciona a él, constituyéndose la identidad de las personas por la capacidad de ponerse en el lugar de los otros y actuar como los otros lo harían: sin esta conversación interna entre el *yo* y el *mí* -conversación que está social y simbólicamente estructurada- no podría existir la conciencia e identidad de sí (Mead, 1982). Esto implica que el individuo no sólo no puede comprenderse fuera de las interacciones sociales y simbólicas que lo constituyen como tal, sino que éste le da significado a su propia personalidad -y construye su propia identidad- a partir de las significaciones construidas socialmente (Mead, 1982).

En su planteamiento, las normas de comportamiento no pueden explicarse sino en relación a las interacciones sociales en las que se construyen los significados de dichas reglas. Tomando como ejemplo las conversaciones, el deporte y el juego, Mead analiza

cómo surge una personalidad organizada socialmente, lo que implica que un individuo sea incorporado como miembro orgánico de la sociedad, incorporando sus reglas, sus normas y su moralidad. La persona llega a su pleno desarrollo organizando las actitudes individuales de otros en las actitudes organizadas socialmente: es a partir de la forma del *otro generalizado* que la comunidad ejerce su control sobre el comportamiento de sus miembros individuales, porque de esa manera el grupo social incide como factor determinante en el pensamiento del individuo y de esa manera se logra el desarrollo de una personalidad o identidad plena.

Lo interesante del planteamiento de Mead es que en él queda reflejado el carácter social de la conciencia y de la identidad, la cual es más que la suma de las identidades individuales: el *self* no es la mente en sí misma sino en relación dialéctica con un sistema socialmente acordado de símbolos que permiten que los sujetos en conversación obtengan un acuerdo acerca de sí y de los otros.

Otra corriente que hoy es muy retomada en torno al problema de la identidad es el interaccionismo simbólico en su vertiente dramatúrgica recuperada por Goffman (1970). Según Goffman, existe una multiplicidad de analogías entre las representaciones teatrales y las interacciones cotidianas, implicando éstas la construcción de significados y símbolos que pueden ubicarse tanto en el *yo interno* como en el *mí social*, y que son interpretados por los actores en una secuencia sucesiva de signos, significados, gestos, estereotipos así como imágenes idealizadas, de tal forma que toda acción influye sobre la de los otros construyéndose las identidades en estas interacciones y prácticas significativas. La identidad personal se define para Goffman por aquellas marcas positivas o soportes de la identidad donde se combinan en forma única aspectos de la historia vital de los individuos que hacen que éste se diferencie de todos los demás, adhiriéndose y entrelazándose por este medio de diferenciación los hechos sociales de una única historia (Goffman, 1970: 73).

Aún cuando se trate de una historia personal, las identidades no remiten para Goffman a individuos sino que son socialmente construidas, surgen de un proceso de atribución de significados que no puede darse sino en las propias interacciones. Por lo tanto, en

términos identitarios lo que importa no es el *yo interno*, sino la imagen que se tiene para los otros, ya que la identidad no requiere ser sincero con uno mismo, sino más bien mostrarse de un modo determinado en la propia interacción manteniendo la *fachada* independientemente de los sentimientos que se ocultan detrás de las apariencias. Esto lleva a pensar que las identidades sociales no pueden reducirse a ser una suma de las identidades de los *yoes internos* o de los *míes sociales*, sino que éstas son una asignación social por medio del lenguaje que es atribuida por los otros, y en la cual se incluyen tanto atributos personales como estructurales (Goffman, 1970: 12).

En el caso de la **fenomenología social** de Schutz (1972), hay un interés por dar cuenta cómo los sujetos concretos construyen sus significados en la vida cotidiana y cómo éstos se relacionan con sus prácticas como mediación de la acción social, a diferencia de la fenomenología de Husserl que desde una perspectiva idealista niega la importancia de las significaciones concretas reduciendo el objeto a puros actos de una conciencia trascendental. Aún cuando en Schutz la categoría de identidad sea marginal, su concepción de la acción social como una conducta con significado subjetivo dirigida a la conducta de otros, y del mundo de la vida como el ámbito en el que se llevan a cabo interacciones intersubjetivas y significativas con otras personas que construyen un mundo de significados sobre las cosas, nos da elementos que pueden aportar para pensar la construcción social de significados ligada a sentimientos colectivos de identificación y pertenencia (De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009).

Lo que le interesa a Schütz es el esclarecimiento de lo que piensan del mundo quienes viven de él, y para ello distingue entre el significado subjetivo que un sujeto le da a sus prácticas y discursos y el contexto objetivo de significado (Schütz, 1972). Ahora bien, significado objetivo y subjetivo en Schutz no es lo mismo que *significado para mí* y *para los otros*, ya que el significado objetivo es el contenido objetivado en la cultura de modo tal que nunca se reduce al significado para los otros (De la Garza, 2001b).

Según De la Garza (2001b), la identidad de una persona no se construyen en la intersección de la identidad atribuida por uno y la atribuida por los otros, ya que los contenidos objetivados en la cultura pueden no ser transparentes y reconocidos y

atribuidos como tal por los sujetos, ya sea por procesos de fetichización y alienación, como por el hecho de que las objetivaciones involucran niveles de realidad que no se reducen a las interacciones cotidianas, y de cuya existencia los sujetos pueden no tener conocimiento. Además, los significados se construyen intersubjetivamente y no por simple atribución recíproca de sentidos, sino también a partir de negociaciones, conflictos, disputas de poder, y luchas materiales simbólicas entre "nosotros" y los "otros", o entre nosotros mismos (Habermas, 1987; Foucault, 1979).

La comprensión de la acción en Schütz tiene que ver con la comprensión del proyecto o de los motivos -el para y el porqué- ligados a esa acción: mientras los motivos *para* se desarrollan en la conciencia del sujeto y hacen referencia al futuro, atribuyéndose a fines deseados y a objetivos propuestos, los motivos *porque* se refieren al contexto de la acción así como al pasado (Schütz, 1972). En este caso, pensar en una identidad *para* implicaría pensar que la identidad como configuración subjetiva se construye con una determinada intencionalidad, mientras el *porque* de la identidad nos permitiría entender porque se construyó para ese objetivo una configuración subjetiva de determinadas características (De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009).

Otro aspecto interesante del análisis de Schutz que sirve para pensar la construcción de identidades tiene que ver con el hecho de que las formas a través de las cuales los sujetos interactúan en el mundo y le dan sentido al mismo tiene que ver con tipificaciones y recetas propias del sentido común. Ello nos permite pensar que los procesos identitarios también se constituyen a partir de prácticas rutinarias que suponen recetas y principios perceptivos para controlar y prever de forma anticipada los problemas cotidianos y las consecuencias de las acciones. Las tipificaciones tienen un origen social y están aprobadas socialmente -es decir, no son puestas a discusión-, constituyendo un conjunto de recetas destinadas a que cada miembro de un grupo social pueda definir su situación en la realidad de la vida cotidiana de una manera típica.

No obstante, es importante reconocer que las tipicidades no necesariamente implican un sistema integrado de conocimientos, sino que las formas de razonamiento cotidiano

y el sentido común también se nutren de rupturas y contradicciones, lo que nos lleva a pensar que las identidades que se construyen al calor de la cotidianeidad no tienen por qué seguir criterios de continuidad, estabilidad u homogeneidad: la vida cotidiana es contradictoria y heterogénea en todos sus aspectos (Heller, 1977). A su vez, y es algo que Schütz no acaba de problematizar, los sentidos de identificación y pertenencia no sólo se generan por los individuos en sus interacciones cotidianas, sino que se vinculan con significados acumulados socialmente que los actores no escogieron -y que probablemente no sean visibles y reconocibles a nivel de las prácticas cotidianas-, pero que sin embargo pueden tener eficacia en la delimitación de las posibles identidades a construirse, ya sea a través de la internalización o de la imposición por medio de la fuerza y el poder.

Frente a la concepción voluntarista subjetivista de la identidad presente en estas perspectivas, habría que remarcar que las interacciones y las atribuciones de sentido que influyen en la construcción identitaria no se dan en un vacío social, sino por el contrario en el marco de luchas, disputas de poder, relaciones de fuerzas y conflictos materiales y simbólicos entre clases y grupos sociales que se expresan en desigualdades objetivas al momento de interactuar, y que en muchos de los casos no permiten que las interacciones devengan en una real comunicación (Habermas, 1987).

b) El estructural funcionalismo

En el caso de Parsons y del estructural funcionalismo, si bien no se define la identidad ni se utiliza el concepto como tal, sí se reconoce la importancia de la personalidad como sistema organizado de la orientación y la motivación de la acción, que permite el logro de metas mediante la definición de los objetivos del sistema y la movilización de recursos para alcanzarlos (De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009).

Parsons considera que la personalidad es integrada a través del sistema pautado y ordenado de símbolos culturales que no sólo permiten crear imágenes de sí a los individuos, sino también orientan y motivan la acción por vía de la interiorización de normas y valores socialmente estructurados. Esto implica que se compartan definiciones –definidas y delimitadas por el propio sistema- de sí mismos y de los otros, como producto de la interiorización de valores, normas, y códigos culturales propios del sistema cultural, así como expectativas y recompensas en su relación con los roles establecidos por el sistema social.

En este enfoque estructural funcionalista, la identidad solamente es posible en tanto es una función derivada de un sistema de valores comunes que se comparten en el marco de un sistema social dado. La identidad juega un papel fundamental en la integración de los individuos al sistema social y por lo tanto en el logro del equilibrio y mantenimiento de las pautas sistémicas de acción social; así, se entiende que la identidad –en tanto elemento de identificación y vinculación recíproca- es producida y a la vez produce orientaciones cognitivas mutuas que le dan estabilidad, significado y posibilidad de predicción a las situaciones sociales.

Desde esta perspectiva, uno de los componentes básicos de la personalidad son las *disposiciones de necesidad* –entendidas como las unidades más relevantes de la motivación de la acción- que son construidas y moldeadas socialmente a partir de las interacciones sociales, y que son las que impulsan a los actores –a través de una combinación de aspectos impulsivos y culturales- a aceptar o rechazar objetos presentes en el entorno, o a buscar nuevos objetos en el caso de que éstos no satisfagan sus necesidades (Ritzer, 1993: 124). Estas disposiciones de necesidad pueden ser de tres tipos, refiriéndose en cada uno de los casos a un actor pasivo que es moldeado por las estructuras sociales y culturales. Entre estos tipos Parsons reconoce aquellas que impulsan a los individuos a buscar amor y aprobación en sus relaciones sociales, aquellas que están guiadas por valores internalizados que conducen a los actores a observar diversos modelos culturales, así como aquellas que refieren a expectativas de rol que llevan a los actores a dar y obtener respuestas adecuadas.

Estas disposiciones de necesidad sumadas a procesos como la imitación, la identificación y el aprendizaje -los cuales ocurren en la vinculación entre el ego y el alter que se da en las interacciones- son fundamentales para comprender el modo en que se internalizan los valores del modelo cultural, así como el modo en que se establecen identificaciones recíprocas de roles entre alter y ego, constituyéndose así diferentes tipos de identificaciones e identidades -ya sean amorosas, afectivas, de estimación, de interés, de solidaridad o políticas- así como diferentes formas de recompensas, castigos y motivaciones para la acción (Parsons, 1988, citado en De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009).

No obstante, la identificación no necesariamente se lleva a cabo a partir de la internalización de pautas culturales, sino también puede constituirse a partir de la ruptura con los sentidos hegemónicos y la creación de formas de identificación alternativas que no son correspondidas con los modelos culturales dominantes, generándose difracciones de sentido y creación de sentidos de pertenencia e identificación alternos que no tienden a la preservación del estado de cosas dadas, sino a su modificación. Esto nos puede servir como elemento para pensar que las identidades que se construyen en el ámbito laboral no necesariamente son identidades con el trabajo y la actividad en sí misma, ya que en ciertas condiciones la no-identidad con el trabajo y el rechazo con el mismo pueden impulsar la acción y movilización.

En el enfoque normativista de Parsons, la acción colectiva podría comprenderse como una conducta desviada -una patología- que infringe las normas institucionalizadas -ya sea porque las trasgrede o porque no ha existido una real interiorización de las mismas- y produce desequilibrios en los procesos de integración social (Jiménez Solares, s/f). Siguiendo con esta propuesta, Robert Merton (1992) centra su mirada en las consecuencias imprevistas de la acción social, reconociendo que la acción colectiva no puede ser reducida a la disfunción sistémica, ya que es necesario distinguir las funciones manifiestas y latentes de la acción, y reconocer que los comportamientos, creencias y prácticas de los individuos pueden no ser funcionales al sistema social, y sin embargo seguir existiendo como tales sin poner el peligro el funcionamiento del mismo, ya que hay mecanismos que se encargarían de corregirlos.

Antes que una teoría general de la acción, Merton va a preferir *teorías de alcance medio* que aporten mediaciones para explicar los comportamientos reales de los individuos en sus desviaciones, su conflictividad, pero también en sus oportunidades para escoger otras alternativas a las estrictamente funcionales. Otro autor interesante dentro de esta corriente es Neil Smelser (1989), quien propuso en los años 70' una teoría general y sistemática del comportamiento colectivo, donde se reconoce que las acciones colectivas surgen ante las fallas de integración del sistema, constituyendo mecanismos de defensa y saneamiento del mismo, ya que introducen cambios de una manera pautada y armónica (Smelser, 1989, citado en Jiménez Solares, s/f).

El carácter conservador de esta perspectiva queda evidenciado para Galaffasi (2009) en el *espanto* que genera la movilización social no institucionalizada, considerada como un comportamiento espontáneo, irracional y peligroso, por su capacidad de generar crisis y colapsos en el propio sistema y poner en cuestión con ello la legitimidad de las normas y valores establecidos. El problema de estas perspectivas es que los supuestos epistemológicos de los que parten no les permiten reconocer la naturaleza conflictiva y contradictoria de toda realidad social: los conflictos no sólo pueden trasgredir y subvertir, sino también producen y movilizan sentidos que en articulación con las prácticas definen alternativas viables dentro de relaciones de fuerzas dadas. Como dice Lechner, la política en tanto construcción del orden colectivo es un proceso conflictivo que no se reduce a lo meramente normativo ni tampoco a lo estatal, sino es el resultado contingente de la deliberación y decisión colectiva que se conforma a partir de una diversidad no sólo de intereses sino también de opiniones y deseos que rebasan ampliamente a las normas (Lechner, 1986, citado en Altomare y Seoane, 2008).

La mirada conservadora y normativista del orden social presente en estas corrientes, no les permite entender al conflicto -en todas sus manifestaciones, espacios y temporalidades- como eje constitutivo de la realidad social y como la expresión material y simbólica que manifiesta -en coyunturas históricas específicas- la capacidad de activación de los sujetos y de sus proyecciones históricas (Zemelman, 2000). Según Zemelman, es a través de una mirada capaz de articular el par conflictividad-sujeto en

coordenadas concretas dadas como se puede reconstruir la trama compleja de elementos que constituyen la realidad social.

c) El individualismo metodológico

El individualismo metodológico como corriente teórica surge en Estados Unidos a mediados de la década de los 60', como una crítica al holismo presente en el estructural funcionalismo. No obstante, al igual que el estructural funcionalismo, el individualismo metodológico es expresión de la ruptura de la tradición de la filosofía política y social en el pensamiento científico anglosajón; ruptura que ha traído como consecuencia que dentro de estos ámbitos se reconozca como modelo de conocimiento legítimo únicamente el conocimiento validado por las ciencias empíricas o naturales (Pereyra, Toscano y Jones, 2002).

Esta corriente parte del supuesto epistemológico del *homo economicus,* según el cual las acciones humanas están guiadas por criterios racionales y estratégicos que buscan el interés y la maximización de los beneficios individuales. En esta propuesta teórica, la explicación de los fenómenos sociales se reduce a una explicación de los fenómenos individuales, ya que se considera que las únicas entidades reales y eficaces en la vida social son los individuos, y partiendo de ellos –y de sus acciones- es como debe poder explicarse la dinámica social.

En el marco de estas discusiones, la **teoría de la elección racional** en el ámbito de la ciencia política contemporánea (Arrow, 1951; Olson, 1965) asume como premisa básica la idea de que los individuos toman decisiones y actúan siguiendo criterios racionales y estratégicos a fines de maximizar sus beneficios. Este supuesto teórico epistemológico del que parten los autores los lleva a analizar la acción colectiva desde la perspectiva de los individuos que en ella participan: es a partir de las acciones individuales como

explican la acción colectiva, entendiendo a los individuos como actores racionales que definen sus objetivos y estrategias a partir de una lógica de maximización de beneficios.

Para Olson (1992), los individuos que participan en acciones colectivas y movimientos sociales lo hacen porque los costos de su acción y participación son menores que los beneficios que se le otorgan, siendo este cálculo de costos-beneficios –y una jerarquía de preferencias claramente definidas- lo que le daría el carácter de racional al comportamiento colectivo. La decisión de participar o no en una acción colectiva o en un movimiento social se explica para Olson por la posibilidad de obtener gratificaciones individuales, aunque no exclusivamente monetarias, sino también otro tipo de incentivos selectivos, como recompensas y castigos morales, o de status o prestigio social, etc. Desde esta perspectiva, solo un incentivo personal y selectivo –no común ni colectivo- estimularía a los individuos a que actúen colectivamente, pudiendo entenderse la acción colectiva como una acción instrumental orientada a la satisfacción de incentivos personales, y cuya satisfacción puede medirse a través de los estados, las acciones y los resultados (Pereyra, Toscano y Jones, 2002).

A mediados de la década del 70', y compartiendo algunos de los presupuestos del individualismo metodológico, aunque enfocados desde la perspectiva de las organizaciones, surge la **teoría de la movilización de recursos** como una propuesta específica para el análisis de los movimientos sociales emergentes. Si bien existen una diversidad de matices entre diferentes autores cercanos a esta propuesta teórica, los autores que se consideran más relevantes son: Mc. Adam (1982), Mc. Carthy (1977), Tarrow (1997), y Tilly (1978) (Citados en Puricelli, 2005).

Para la teoría de la movilización de recursos, *"un movimiento social es un conjunto de opiniones y creencias en una población que representa preferencias para cambiar algunos elementos de la estructura social y/o la distribución de las recompensas en una sociedad"* (Mc.Carthy, 1977, citado en Puricelli, 2005). En esta perspectiva, la preocupación y el énfasis ya no está puesto en los individuos como tales, sino en la dinámica de la organización, y en cómo los individuos se juntan y gestionan los recursos de que disponen para alcanzar los objetivos que se proponen. En este caso, no deja de actuar el

principio racional de búsqueda del propio interés, aunque ahora ya no por parte de los individuos, sino por parte de los grupos u organizaciones: la existencia de un movimiento requiere de la maximización de sus recursos (Galaffasi, 2009).

Antes que preguntarse por los motivos que impulsan a los individuos a sumarse o participar en una acción colectiva, o si los comportamientos de los individuos son racionales, irracionales o desviados, la mirada de la teoría de la movilización de recursos está puesta en la organización y la eficacia con que los individuos involucrados en la misma emplean los recursos de que disponen, se apropian de los mismos y los controlan para alcanzar sus objetivos (Jiménez Solares, s/f). Las condiciones externas, las injusticias, los agravios y las desigualdades sociales son insuficientes, según esta teoría, para explicar la movilización social; por el contrario, la mirada debe dirigirse hacia las capacidades internas -disponibilidad de recursos y oportunidades- de los movimientos sociales para movilizar a la gente.

Analizar la dinámica de las organizaciones requiere como aspectos fundamentales a contemplar: los recursos con los que cuenta la organización y con los que se debería contar, las lógicas de organización y participación, la estructura organizativa, el vínculo con otros grupos, las dinámicas y tácticas de crecimiento y declive del movimiento, la dependencia de apoyo externo para el éxito de la organización, las oportunidades que se les presentan, las estrategias que se plantean, así como los mecanismos que utilizan para reducir costos (Puricelli, 2005).

El impacto que estas perspectivas individualistas metodológicas han tenido en las teorías sobre movimientos sociales y acción colectiva en Estados Unidos y América Latina es notoria. No obstante, cabría mencionar que también son abundantes y relevantes las críticas que se les realizan, ya sean señalamientos a aspectos particulares de su teoría que mantienen el esquema general del análisis, o críticas teórico-epistemológicas que atacan los supuestos centrales de las teorías (Pereyra, Toscano y Jones, 2002). Entre las primeras, las críticas más importantes son el cuestionamiento de los límites de la racionalidad, la simplicidad con la que se trata la relación medios-fines, el hecho de que se tomen las preferencias como dadas, su concepción estratégica-

racional de las normas, el reduccionismo instrumental que se hace de la racionalidad, o en el caso de la teoría de movilización de recursos, que se tomen los presupuestos de la elección racional para el análisis de agentes colectivos.

Entre las segundas, habría que destacar la concepción individualista, ahistórica y utilitarista desde la cual se propone analizar los movimientos sociales, no ahondando en las causas estructurales y/o coyunturales del descontento, a la vez que invisibilizando aspectos políticos fundamentales de la organización, -como las relaciones de solidaridad, la colectividad, la utopía y la creencia en proyectos de transformación social- bajo la mirada neoclásica de la maximización de beneficios. La ausencia en estas perspectivas de un análisis que articule las dimensiones económicas, sociales y políticas en las que se inscriben los conflictos y los procesos de movilización social, conduce a un pragmatismo que no permite visibilizar la complejidad de niveles de realidad involucrados en el problema, y mucho menos, las contradicciones presentes en cada uno de estos niveles. Estas dimensiones, de ninguna manera se reducen a la dinámica interna de la organización, ya que involucran relaciones de fuerza, disputas y conflictividades con otros actores a niveles más amplios de la sociedad, así como posicionamientos políticos e ideológicos que van marcando la propia dinámica y logística de la organización.

d) El accionalismo europeo

En este apartado retomaremos algunas discusiones teóricas en torno a la constitución de identidades colectivas que surgen en Europa en la década de los 80' producto de la crisis de los estructuralismos hasta entonces dominantes, así como de la emergencia de los nuevos movimientos sociales que no responden únicamente a contradicciones de tipo capital-trabajo ni reivindican como único sujeto la clase obrera, como son los nuevos movimientos culturales, feministas, indígenas, territoriales, ecologistas o los movimientos que luchan por la reivindicación de minorías étnicas, etc.

En este contexto surgen nuevos interrogantes acerca de los procesos de constitución de sujetos alternativos y con ello nuevas preguntas en torno a la conformación de identidades colectivas en el contexto de las transformaciones económicas, sociales y políticas del capitalismo neoliberal. Entre estos esfuerzos analíticos encontramos la sociología de la acción de Alain Touraine (1987) así como los trabajos de Alberto Melucci (1994), cuya preocupación ha girado en torno a la relación entre los cambios que se han producido en el orden social y la acción colectiva, situando su mirada en el "retorno del actor" y la producción de nuevos conflictos asociados con las identidades sociales en las sociedades industriales avanzadas.

Para Touraine (1987), el análisis de la identidad colectiva de un movimiento social debe partir del campo de relaciones sociales involucradas en el problema teniendo en cuenta que la identidad no puede ser definida sino dentro de la estructura de conflicto de la sociedad concreta en la que éstos surgen y expresan. Según él, el movimiento social es la acción culturalmente orientada y socialmente conflictiva de una clase social que se define por una posición dominante o dependiente en el modo de apropiación de la historicidad, entendida ésta como la capacidad de una sociedad de producir las modos culturales de inversión, de conocimiento y moralidad así como las orientaciones sociales, simbólicas y culturales de su práctica y las relaciones con sus contornos (Touraine, 1987: 99).

Reconstruir los procesos identitarios es un elemento clave para el análisis del movimiento social, así como de sus características y de las potencialidades que éste puede contener para instaurar historicidades alternativas a las hegemónicas. Cuando Touraine habla de movimiento social no se refiere a cualquier tipo de fuerza para el cambio o para la acción colectiva, sino más bien a los conflictos centrales que en un momento social e histórico dado ponen en cuestión el control social de la historicidad, y donde se ponen en juego normas, identidades, y relaciones sociales de dominación y resistencia (Chihu y López Gallegos, 2007). En la perspectiva de incluir al actor social en la disputa por las orientaciones de la sociedad, los conceptos de movimiento social e identidad colectiva propuestos por Touraine adquieren un papel central fundamentalmente por su lugar en la disputa por la historicidad y por el control de

recursos y de proyectos de sociedad, tratándose de un análisis que intenta articular las estructuras y acciones relevantes en el contexto dado (Touraine, 1987: 17, citado en Retamozo, 2006: 43).

Un análisis de las identidades colectivas desde esta perspectiva pone el acento en el hecho de que los actores están estructuralmente constituidos, y que los procesos sociales a través de los cuales éstos construyen identidades colectivas responden a las estructuras de conflicto de la sociedad concreta en la que se den, así como a las estrategias que estos actores escogen en el marco de dichas estructuras. La identidad de un movimiento social es definida a partir de la estructura de relaciones sociales conflictivas dentro del sistema social e histórico en el que surge, siendo tres rasgos específicos de la misma: la *identidad* - la definición del actor por sí mismo-, la *oposición* –la caracterización del adversario- y la *totalidad* –la elevación de las reivindicaciones particulares al sistema de acción histórico teniendo en cuenta la lucha por la dirección de la sociedad. Los aportes de Touraine son interesantes en cuanto evita definir a la acción colectiva como un simple reflejo de las contradicciones del sistema pero tampoco la identifica como una voluntad espontánea de los actores; por el contrario, lo que se intenta es articular las condiciones estructurales del sistema que permiten la aparición de ciertas conductas de carácter significativo con tales conductas que operan sobre los mecanismos de funcionamiento del sistema otorgándoles sentido a sus acciones y al mismo (Melucci, 1975: 371).

No obstante, uno de las debilidades y limitantes de su análisis es que el autor simplifica la construcción colectiva de identidades a los condicionantes provenientes de la estructura de relaciones conflictivas dentro del sistema social e histórico, no reconociendo que la construcción de sentidos de pertenencia colectivos puede entrar en tensión y contradicción con esas conflictividades estructurales (De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009). La construcción de configuraciones identitarias no es un proceso lineal ni sistémico, sino por el contrario está cargado de contradicciones materiales y simbólicas donde no necesariamente hay correspondencia mecánica ni coherencia sistémica entre los condicionamientos objetivos materiales y las construcciones subjetivas y significados construidos en torno a ellos: de una situación de explotación y opresión dada pueden desprenderse diversas configuraciones identitarias con diferentes capacidades para

disputar sentidos y significar relaciones sociales como opresivas y actuar frente a ellas. En términos analíticos, ello exige intentar visibilizar la manera particular como en un fenómeno concreto juegan las estructuras, las interacciones y los procesos de dar sentido, teniendo en cuenta que los sujetos tienen márgenes de libertad -que no es lo mismo que un voluntarismo ingenuo- para la creación en el pensamiento y en la práctica.

Retomando algunos de estos planteamientos, Melucci (1994) plantea que la identidad colectiva se construye en un proceso complejo, interactivo y negociado entre sujetos que comparten una situación social específica y cuya acción colectiva se ha hecho manifiesta. La identidad colectiva es *"una definición compartida y producida por varios grupos y que se refiere a las orientaciones de la acción y el campo de oportunidades en el cual tiene lugar la acción"* (Melucci, 1995: 44, citado en Chihu y López Gallegos, 2007). La identidad se produce en un proceso complejo que involucra: la permanencia de una serie de características a través del tiempo, la identificación del sujeto respecto a otros sujetos, y la capacidad de reconocer y ser reconocido.

Tanto la identidad como la acción colectiva son para Melucci, construcciones sociales dinámicas, resultado de la autorreflexión y construcción de los sujetos: la identidad de un sujeto social se construye y se afirma en la confrontación con otras identidades en el marco del conjunto de interacciones sociales específicas que los sujetos llevan a cabo, reconociendo de ese modo tanto el momento objetivo como subjetivo de la construcción identitaria. Esto último va a llevar a Melucci a intentar superar el planteamiento dualista, buscando descubrir el sistema de relaciones internas y externas que constituyen la acción colectiva, no reduciendo el análisis a los valores o motivaciones de los actores, pero tampoco a las contradicciones estructurales (Chihu y López Gallegos, 2007).

Las contradicciones sociales no producen un efecto mecánico que lleva a la conformación de acciones colectivas, ya que éstas requieren de la mediación cognitiva de los actores, quienes interpretando la situación realizan evaluaciones de: sus propósitos u orientaciones, los recursos con los que cuentan, y los límites que su acción pueda tener dentro de las relaciones de fuerzas dadas. Según Melucci, la acción colectiva surge como

producto de un sistema de acción en donde están involucrados y articulados -de una manera no determinista- las metas de la acción, los medios utilizados, y el medio ambiente donde se desarrolla la acción (Chihu y López Gallegos, 2007). Los actores son agentes activos con capacidad cognitiva para definir, en sus situaciones concretas, la mejor manera de resolver la tensión entre estos elementos, tomar decisiones de manera rápida y autónoma y orientar la acción en un sentido determinado.

Al igual que Touraine, Melucci (1994), considera que si bien el conflicto es central en el desencadenamiento de una acción colectiva o de un movimiento social, no existe un conflicto antagónico central, ya que no existe un actor conflictivo único y esencial -el proletariado- sino éstos pueden ser diversos. En las sociedades complejas actuales la base social de los nuevos movimientos sociales tiende a rebasar la estructura de clases, incorporando elementos culturales o simbólicos más complejos: el movimiento social en tanto sistema de acción implica que los actores colectivos están inmersos en un proceso identitario complejo que incluye producción de lazos sociales, relaciones solidarias y construcción simbólica integrada, capaz de ser soporte de la movilización y de dotar de sentido a la acción individual y colectiva.

En este proceso, la ideología cobra un papel fundamental ya que mediante la construcción ideológica los movimientos sociales pretenden identificar sus propios intereses con los de la totalidad del sistema de relaciones sociales. Melucci define a la ideología como *"el conjunto de marcos simbólicos utilizados por los actores colectivos para representar sus propias acciones ante sí mismos y ante otros actores dentro de un sistema de relaciones sociales"* (Melucci, 1996, citado en Chihu y López Gallegos, 2007). Esta definición involucra cuatro elementos: la definición que el actor hace de sí mismo y del grupo social en cuyo nombre se realizan las acciones -lo cual delimita la identidad colectiva y la legitimidad del movimiento-, la identificación de la situación social que provoca el descontento y el adversario al que se le atribuye ese agravio, la definición de los fines, metas u objetivos de la lucha, y por último, los esfuerzos de alineamiento con otros actores de la sociedad (Chihu y López Gallegos, 2007).

e) Hacia una propuesta articuladora de estructuras, subjetividades y acciones

Recuperando los aportes de dichas teorías, creemos que es necesario articular el problema de la construcción de identidades en relación a las estructuras, interacciones y subjetividades involucradas en dicho proceso, dando cuenta en su complejidad de todos los campos subjetivos que intervienen en el proceso de creación de la identidad colectiva. Recuperando el planteo de De la Garza (2001b), entendemos a la identidad como una *configuración subjetiva* que refiere a un sentido de pertenencia colectivo –la conformación de un nosotros imaginario- y a la movilización de códigos culturales comunes y formas de dar sentido que permiten a los miembros de un grupo social identificarse entre sí y diferenciarse de otros grupos sociales.

La identidad como proceso simbólico de identificación-diferenciación entre personas y/o grupos sociales involucra *"el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos) a través de los cuales los actores sociales (individuales y colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todo ello dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado"* (Giménez, 2002: 38, citado en Montero Justiniano, 2003: 45). A partir de esta definición, Giménez plantea que la identidad de un individuo o de un grupo social se caracteriza ante todo por la voluntad de distinción, demarcación y autonomía respecto de otros individuos o grupos.

Esta distinción y diferenciación se ejerce a través de dos clases de atributos diferenciados: atributos de pertenencia social y atributos particularizantes que definen la unicidad idiosincrática del individuo o grupo en cuestión, siendo en ambos casos atributos culturales dinámicos y en permanente construcción (Giménez, 2008). Mientras los primeros hacen referencia a categorías que definirían grupos de pertenencia claramente reconocibles como la clase social, la etnicidad, las colectividades territorializadas, los grupos de edad y el género; los segundos refieren a estilos de vida –reflejados en hábitos de consumo-, a las redes personales de relaciones íntimas, al

conjunto de objetos materiales que se poseen, y fundamentalmente a las biografías personales e historias de vida (Giménez, 2008).

Esta definición y caracterización de los atributos identitarios que plantea Giménez nos resulta interesante, no obstante creemos necesario enfatizar dos aspectos. Por un lado, los códigos culturales no se reducen a una serie de atributos -cualidades o propiedades- claramente reconocibles, sino que también involucran mixturas e hibridaciones que escapan a la clasificación y/o categorización. Por otro lado, la identidad como configuración subjetiva implica sujetos activos con capacidad de seleccionar, modificar y resignificar los códigos culturales involucrados, tratándose por tanto no de una mera interiorización, sino más bien de una movilización subjetiva que incluye la posibilidad de la transformación o ruptura de los mismos, así como la creación de nuevos códigos culturales tendientes a identificar y dar sentido de pertenencia a un grupo social o a una comunidad (De la Garza, Gayosso y Moreno, 2009).

La identidad como construcción social e histórica tiene una estabilidad –a través de la memoria y la narración- que sin embargo permanece abierta a la reconstrucción permanente: las identidades colectivas no constituyen un dato fijo, ni son entidades discretas, homogéneas y nítidamente delimitadas, sino por el contrario, se configuran como *acontecimientos* con mayor o menor intensidad y duración en el tiempo (Giménez, 2008). Como plantea De Ípola, la univocidad y transparencia del sentido de los colectivos sociales se revela como una ilusión: la ambigüedad y polisemia de sentido es un rasgo permanente de toda práctica cultural y social, lo que permite pensar que la identidad como construcción subjetiva conlleva fenómenos de significación que desbordan permanentemente cualquier intento de sujetarlos a un único y original significado (Altomare y Seoane, 2008).

La identidad puede ser pensada como una red densa de elementos y significaciones que se nutren de la relación con los "otros" y de la construcción simbólica de las alteridades, y en la que se encuentran sentidos más consolidados –aunque no inamovibles- así como otros que se van incorporando a partir de eventos extraordinarios o experiencias inéditas de la cotidianeidad laboral y extralaboral. Es decir, si bien el ámbito de las interacciones

cotidianas es un elemento fundamental de la configuración identitaria -reconociendo que las identidades se construyen al calor de las prácticas-, los procesos de construcción de identidades no pueden limitarse a dichas interacciones, ya que el pasado y toda su acumulación histórica de prácticas y significados presentes en los diferentes grupos sociales -objetivados o no en símbolos, rituales, costumbres o creencias- no es algo ajeno a las interacciones presentes y a los significados que se construyen en torno a éstas.

La conformación de las identidades se nutren a su vez de la memoria colectiva, entendida como *"el proceso social de reconstrucción del pasado vivido y experimentado por un determinado grupo, comunidad o sociedad"* (Christlieb, 1991: 98, citado en Mendoza García, 2005). 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 concretos han tenido para un grupo social dado, pudiendo estos significados ser objetivados en artefactos o instrumentos como 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 que éstas son diversas dependiendo de los grupos o sujetos que los hayan vivenciado, y el sentido que dichos acontecimientos hayan tenido para ellos. Por ello mismo, la memoria tiene un papel activo en la construcción de la realidad social: no se limita a registrar, rememorar, o reproducir mecánicamente el pasado, sino que selecciona, reconstruye y configura los hechos pasados a partir de la significación que éstos han tenido para los sujetos (Giménez, 2008).

Lo interesante de ello para el análisis de las identidades colectivas es que las memorias colectivas pueden constituirse en un momento concreto dado como elementos detonantes de la identificación entre grupos sociales, ya sea porque activen sentidos "dormidos" (Bradley, 1997, citado en Giménez, 2008), o movilicen saberes y experiencias acumulados que trastoquen las formas rutinarias de dar sentido y los *mecanismos de soportabilidad social* que operan en la costumbre y el sentido común (Scribano, 2005).

La identidad es un elemento de carácter complejo y denso que tiene que ser reconstruido en cada caso particular, no presuponiendo la misma -incluso cuando hay movilización y acción- sino más bien preguntándonos por los procesos dinámicos y las condiciones de posibilidad objetivas y subjetivas que hacen posible su constitución. Teniendo siempre presente la posibilidad de que los contextos históricos, las experiencias cotidianas o la emergencia de eventos extraordinarios den lugar a que las subjetividades colectivas movilicen sentidos y doten de significado a una relación de subordinación dada, pudiendo generarse disputas por los sentidos de pertenencia e identificación colectiva, así como luchas y resistencias materiales y simbólicas en torno a los mismos que den lugar a la conformación de sujetos colectivos (Retamozo, 2006).

La importancia del análisis de las identidades colectivas estriba en que éstas tiene un papel fundamental en la articulación de voluntades y acciones colectivas, y por lo tanto en la posibilidad de conformación de sujetos colectivos. No obstante, la identidad colectiva por sí misma no es suficiente para la conformación de una acción colectiva o de un movimiento social. Si bien el reconocimiento subjetivo de un conflicto dado, y la identificación de un *nosotros* y un *ellos* en torno al mismo, abren intersticios para la acción, y a su vez la acción colectiva otorga visibilidad a la trama conflictiva (Cabral e Ibañez, 2008), no existe una relación mecánica entre la identidad y la acción colectiva, ya que a veces la identidad se puede construir al calor de la propia acción colectiva y no precederla, o viceversa. Entre la identidad y la acción colectiva media la construcción de una decisión y de una voluntad colectiva que no son resultado mecánico de dicha actividad, sino que involucran otros elementos, como la identificación de demandas y proyectos comunes, la lectura e interpretación de coyunturas y conflictividades políticas, y la construcción de decisiones, deseos y disposiciones a la acción (Retamozo, 2006).

La construcción de la acción colectiva es un proceso complejo que requiere de la incorporación de la voluntad en tanto capacidad y disposición para la acción y la relación con el otro mediante la misma acción; aunque teniendo en cuenta que no se trata de un proceso voluntarista subjetivista sino de un proceso que se da en el marco de determinadas condiciones sociales e históricas. Según Retamozo, los movimientos sociales se definen en la articulación de voluntades colectivas, acción, identidad colectiva

y proyecto, y donde el campo de la subjetividad juega un papel fundamental. La voluntad colectiva opera sobre la subjetividad a la vez que es impensable fuera de ese marco en el que se inscribe: es la articulación particular, histórica y contingente de la voluntad colectiva en el campo del sujeto la que produce la acción (Retamozo, 2006: 81).

Tal como nos lo hemos planteado, el problema de la conformación de identidades y acciones colectivas en los trabajadores de Call Centers, implica romper con los presupuestos estructuralistas y voluntaristas de la acción social, y recuperar una propuesta de análisis que pueda reconstruir el dinamismo y la complejidad presentes en el problema. Como plantea Portantiero, la sociedad como un orden dado conlleva una complejidad irreductible a los determinismos que ilusoriamente se quieren deducir de "las leyes de la historia", lo que en el plano de la conformación de sujetos, sugiere abandonar cualquier perspectiva teórica esencialista y determinista para el análisis de las identidades colectivas (Altomare y Seoane, 2008).

Frente a los condicionamientos del ámbito laboral, no hay reacciones o respuestas *objetivamente necesarias* por parte de los trabajadores, aunque tampoco se trata de la pura contingencia o voluntarismo. La capacidad subjetiva para crear configuraciones identitarias orientadas a la acción colectiva tampoco admite cualquier posibilidad, ya que los sujetos están condicionados -aunque no determinados- por estructuras económicas, sociales, políticas e ideológicas que pueden ejercer presión en uno y otro sentido, así como por coyunturas políticas que los sujetos no manejan ni controlan, y que sin embargo pueden definir lo que es viable y lo que no lo es en un momento concreto dado (Zemelman, 1987; De la Garza, 1992).

3. Ámbitos de relaciones sociales involucrados en el problema

En lo que sigue, vamos a definir los ámbitos de relaciones sociales que creemos pueden estar involucrados en el problema de la conformación de identidades y acciones colectivas en los Call Centers: trabajo, familia, género, juventud y organización sindical. Para ello, recuperaremos brevemente las discusiones teóricas más relevantes de cada uno de los campos, buscando pistas orientadoras para la construcción de conceptos ordenadores que nos permitan abordar cómo las interacciones y experiencias que se dan en cada uno de estos ámbitos influyen en la construcción de voluntades colectivas con capacidad de movilización y acción.

3.1 Trabajo y experiencia laboral

Para hablar del trabajo y de las relaciones laborales, creemos necesario partir de lo que en un nivel más abstracto se entiende como relaciones sociales de producción. Según Marx, las relaciones sociales de producción -como categoría simple y abstracta, es decir, haciendo abstracción de toda configuración social e histórica-, son las relaciones que están involucradas en el *proceso de trabajo*, entendiendo por trabajo aquel proceso que se da entre el hombre y la naturaleza, y que implica la transformación de un objeto de trabajo utilizando determinados medios de producción para generar un producto con valor de uso que permita la satisfacción de las necesidades humanas (Marx, 2002).

Marx distingue entre el valor de uso y el valor de cambio de toda mercancía, lo que va a ser fundamental para analizar la característica específica que asume el proceso de trabajo en el capitalismo. La utilidad de una cosa hace de ella un *valor de uso;* los valores de uso constituyen el contenido material de la riqueza, sea cual fuere la forma social de ésta; son los portadores materiales del valor de cambio. Por el contrario, el *valor de cambio* se representa como una relación cuantitativa, como la proporción en que se representan e intercambian valores de uso de una clase por valores de uso de otra clase.

En cuanto valores de uso, las mercancías son diferentes en cuanto a la cualidad; en cuanto valores de cambio sólo pueden diferir por su cantidad (Marx, 2002).

Como actividad creadora de valor de uso, e independientemente de toda formación social, el trabajo es la condición de la existencia humana. En cualquier formación social, los elementos que están involucrados en el proceso de trabajo son: la actividad orientada a un fin -el trabajo mismo-, el objeto sobre el cual se trabaja -la tierra o cualquier otro objeto material- y los instrumentos con los cuales se trabaja -los medios de producción-. A su vez todo proceso de trabajo es un *proceso de consumo*, en la medida en que el trabajo consume sus elementos materiales, así como sus medios de producción, para crear otros productos (Marx, 2002).

Con esta definición genérica del trabajo, Marx logra una articulación conceptual del proceso de objetivación correspondiente a la relación del hombre con la naturaleza, mostrando que la actividad humana y la relación hombre-naturaleza adquiere un significado de valor solamente a través de las relaciones sociales involucradas en dicho proceso: todo proceso de trabajo requiere de la cooperación entre individuos, aunque ésta adquirirá diversas modalidades según las formaciones histórico-concretas. El trabajo como categoría simple se realiza en formas históricas distintivas que comprenden un complejo entramado de grados diversos de abstracción y de múltiples determinaciones históricas, económicas, políticas y sociales, dadas por la especificidad concreta que adquieren las relaciones sociales.

Recuperando lo planteado por Marx, retomaremos 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, 1983, 2006, 2007). El trabajo no es una actividad aislada, sino que implica cierta interacción con otros hombres -como resultado de las cuales el hombre genera productos y él mismo se transforma-, así como cierto nivel de conciencia de las metas y de la manera de lograrla. Una noción ampliada de trabajo implica un objeto de trabajo que puede ser material o inmaterial y una

actividad laboral que no sólo supone la movilización de capacidades físicas e intelectuales, sino también interacciones materiales y simbólicas entre el trabajador y su producto, entre el trabajador y los medios de producción, así como entre los propios trabajadores.

La importancia de estas interacciones está dada en que toda actividad laboral no puede definirse sino a partir de las mismas: la materialidad objetivada del trabajo se torna posible *en* y *por* dichas interacciones. A partir de esta caracterización genérica del trabajo -el ser una actividad indisociablemente objetiva y subjetiva- se comprende que la especificidad de cada trabajo no provenga de las características del objeto sobre el que se interviene, ni de las actividades mismas que se realizan, ni del tipo de producto específico, sino de la articulación de este proceso de producir con determinadas relaciones sociales amplias, ubicadas en ciertas estructuras e impregnadas de significados (De la Garza, 2006).

En el capitalismo como formación social histórica, la especificidad del proceso de trabajo se caracteriza por el hecho de ser al mismo tiempo e indisociablemente un proceso de trabajo y un proceso de valorización. Y ello en tanto lo específico de dicho proceso en el marco de las relaciones sociales capitalistas, es que la fuerza de trabajo -entendida como *"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)-, se convierte en una mercancía cuyo valor de uso posee la peculiar propiedad de ser fuente y creación de valor.

Ello implica la instauración de un mecanismo de contratación del uso de la fuerza de trabajo que se asienta sobre una relación entre *personas jurídicamente iguales*, lo que da la idea de un intercambio libre y voluntario entre poseedores de diferentes mercancías. No obstante, detrás de una relación contractual entre partes iguales, se encubre la expropiación previa e histórica del trabajador y la subsunción de la fuerza de trabajo a la lógica de valorización del capital (Marx, 2002). Como consecuencia de ello, el salario se convierte en el único medio posible para la reproducción de la fuerza de trabajo, y la

relación salarial en la condición necesaria para la producción, apropiación y acumulación de un excedente que asegure la reproducción del capital.

Estos elementos primordiales que nos sirven para entender la especificidad que adquiere el proceso de trabajo en el capitalismo, pueden ser problematizados y ampliados a la luz de las particularidades que asume el *trabajo asalariado* en el contexto actual[1]. Los procesos de reestructuración productiva que se han sucedido a nivel mundial desde la década de los 80's han implicado una serie de transformaciones importantes en los procesos de trabajo que es fundamental rescatar, ya sea modificaciones en cuanto a los objetos de trabajo y los medios de producción, la actividad de trabajar, así como el surgimiento de nuevos tipos de actividades que amplían la noción y los límites del proceso productivo (De la Garza, 2007).

Los aspectos fundamentales de estas transformaciones que son marcadamente relevantes en la actividad de los Call Centers podrían resumirse en los siguientes: por un lado, la compactación producción-consumo propia del trabajo inmaterial, lo que a su vez complejiza las relaciones sociales de producción con la emergencia del cliente como nuevo actor en el proceso productivo. Por otro lado, la importancia creciente del aspecto intelectual del trabajo respecto al trabajo físico, lo que implica que el aspecto subjetivo del trabajo se objetiva en productos que son consumidos o vendidos en el mismo acto en que se producen (en los Call Centers, el producto objetivado puede ser la venta que se realiza por medio de una interacción verbal). Y por último, la importancia creciente de actividades de servicios que forman parte del circuito de comercialización del capital y que sin embargo incorporan valor al producto material, siendo fundamentales para el proceso de valorización (como la publicidad, promoción y venta telefónica de productos materiales o inmateriales que se realiza en los Call Centers).

[1] 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.

Como plantean De la Garza *et al* (2008), estas transformaciones a nivel del proceso de trabajo requieren de una modificación y ampliación de los conceptos de regulación, de construcción social de la ocupación, y de control. En lo que sigue nos detendremos en el análisis de cada uno de estos aspectos, con la finalidad de problematizar cómo el modo en que se construye la ocupación en los Call Centers, y la manera en que se ejerce la regulación y el control pueden ser elementos que incidan en la construcción de identidades laborales colectivas.

a) Regulación de las relaciones laborales

A lo largo del siglo XX, y teniendo como escenario la especificidad de la relación laboral capitalista, han surgido una diversidad de corrientes teóricas que se han preocupado por el problema de la regulación y la coordinación de las relaciones entre los diferentes actores involucrados en la producción (Köhler y Martin, 2005). Lo que desde mediados del siglo XX se conoce como el campo disciplinario de las relaciones laborales está conformado por diferentes paradigmas teóricos -que desde posicionamientos y perspectivas teóricas diferentes y opuestas entre sí-, se han preocupado por definir el orden del trabajo asalariado en la sociedad capitalista, las relaciones entre Estado y el mundo socioeconómico, las leyes laborales, los grupos de interés y la posición de la empresa en la sociedad, y las relaciones de cooperación, consenso, conflicto y competencias entre los diferentes actores involucrados en la misma.

La Sociología de las relaciones laborales contemporánea se desarrolla y consolida en el contexto posterior a la Segunda Guerra Mundial, teniendo como telón de fondo los debates entre las corrientes funcionalistas y neomarxistas acerca de si las relaciones laborales deben implicar consensos que tiendan hacia el equilibrio del sistema u orden laboral, o si más bien el orden laboral se constituye sobre la base de contradicciones y conflictos entre los diferentes actores, donde los intentos de lograr un equilibrio a través

de la institucionalización del conflicto no serían más que respuestas coyunturales y momentáneas, así como limitadas.

Es en el marco de estos debates y discusiones que surgen diferentes enfoques teóricos orientados a pensar el problema de las relaciones laborales –la relación entre los actores colectivos, los sindicatos, las organizaciones empresariales y los organismos gubernamentales- como un campo de investigación propio dentro de la sociología. En este contexto surgen desarrollos importantes como los del matrimonio Webb, los enfoques del management de la Escuela de Relaciones Humanas, la Escuela de Oxford y la Escuela de Wisconsin, la teoría sistémica de Dunlop, y frente a ellas las alternativas neomarxistas de Braverman, Hyman, Edwards, Friedman y Burawoy. Posteriormente a estos desarrollos contemporáneos, en el contexto de la década de los ochentas y noventas surgirán nuevas corrientes teóricas basadas en el individualismo metodológico y orientadas por la perspectiva de la elección racional y la teoría de juegos, como las de Coleman y Elster (Köhler y Martin, 2005).

Estas corrientes teóricas han estado interesadas en comprender las instituciones, reglas y normas que regulan la vida social en la empresa y en la economía en general, así como las interacciones entre actores individuales y colectivos, teniendo como actores fundamentales del sistema de relaciones laborales, al capital, los trabajadores y el Estado (Köhler y Martin, 2005). Las relaciones laborales engloban interacciones entre diversos actores -personas, grupos, organizaciones- que generan formas variadas de regulación -normas, contratos, instituciones, reglas informales-, pudiéndose éstas articular, según los tipos de regulación existentes en el capitalismo, en cuatro dimensiones básicas interdependientes: el contrato laboral individual, las relaciones sociales en el trabajo, las relaciones laborales colectivas y la normativa laboral, la que incluye la jurisprudencia.

Esto no significa que las relaciones laborales sean una problemática específica del capitalismo como modo de producción y regulación social, ni que el concepto de relaciones laborales se reduzca a la regulación de la relación capital-trabajo, ya que en toda sociedad, ya sea feudal o moderna, en la que haya una cierta división del trabajo,

se requiere de mecanismos de regulación de las interacciones laborales, ya sea que éstos se den en forma de acuerdos no formales como parte de los usos o costumbres, o en acuerdos institucionalizados (Pries y Wannöffel, 2002)[2].

Según lo que plantean los teóricos regulacionistas (Boyer, Aglietta, Lipietz), en cada momento histórico social se requiere de mecanismos de regulación institucionales que propicien el acoplamiento entre la esfera de la producción y el consumo, ya que la relación entre ambas no es automática ni mecánica. Los modos de producción, definidos en forma genérica como *"el resultado de las relaciones y articulaciones entre la organización económica, el desarrollo de las fuerzas productivas, y las relaciones sociales de producción y de intercambio que aseguran en un momento dado la reproducción de las condiciones materiales necesarias para la vida de los hombres en la sociedad"* (Neffa, 2006), requieren de mediaciones históricas y concretas para su análisis.

Para ello, los regulacionistas plantean los conceptos intermedios de *modo de regulación* y *régimen de acumulación*. El modo de regulación refiere a los mecanismos, normas y prácticas de negociación a través de los cuales se expresan y mantienen los acuerdos y desacuerdos entre el capital y el trabajo en un momento histórico dado, siendo un conjunto de procedimientos, comportamientos y conductas -individuales, grupales o colectivas- que aseguran la continuidad y la reproducción de las relaciones sociales fundamentales (Neffa, 2006).

Por *régimen de acumulación*, se entiende un esquema o modelo de crecimiento de una economía nacional que implica se de una relación estable entre la producción y el consumo en un momento dado, a partir de regímenes de productividad y demanda dados (Neffa, 2006). Los mecanismos y regularidades económicas que permiten la formación, apropiación y utilización de los excedentes, son los que aseguran en el largo plazo la adecuación relativa del dinamismo entre la producción y el consumo, dando

[2] Según Pries y Wannöffel, antes del surgimiento histórico de los regímenes de Relaciones Industriales -junto con el capitalismo industrial- existían otras formas de regulación laboral. Mientras en el clan familiar de subsistencia tradicional, la división de funciones fue regulada generalmente por la costumbre tradicional, según la edad y el sexo, y la relación feudal entre señor y vasallo fue normalizada y legitimada por la tradición, en la relación laboral industrial capitalista, en lugar de la asignación implícita y las expectativas de reciprocidad, aparece una lógica explícita y orientada por el cumplimiento de obligaciones mutuas en tiempos predeterminables. Asimismo, esta transformación ha sido descrita como el paso *del estatus al contrato* (Pries y Wannöffel, 2002: 22).

lugar a un régimen específico de acumulación de capital. La articulación específica de un modo de regulación y un régimen de acumulación de capital dentro de una formación social dada, da lugar a la constitución de un *modo de desarrollo*, que a su vez puede implicar diferentes trayectorias nacionales, en función de la especificidad de cada configuración (Neffa, 2006).

Estos conceptos mediadores permiten entender que dentro de un modo de producción dado, no existe un único modo de regulación, sino que cada formación social construye sus formas institucionales específicas: éstas no están determinadas únicamente por el desarrollo de las fuerzas productivas, ni por la voluntad de los agentes, sino que derivan de la articulación del modo de producción y las relaciones sociales y políticas dominantes en un momento histórico dado.

En otro nivel de análisis, Pries y Wannöffel (2002) consideran a las relaciones industriales[3] como las normas y mecanismos de regulación colectiva de las relaciones contractuales y de empleo, entendiendo por regulación colectiva las normas y prácticas, los terrenos de poder y las constelaciones de actores que regulan colectivamente las relaciones del empleo y del trabajo (Pries y Wannöffel, 2002). Normas y prácticas que incluyen el conjunto de procedimientos y de reglas, formales e informales que regulan el intercambio contractual, el uso de la fuerza de trabajo, las relaciones sociales en el trabajo, las condiciones de trabajo, los tiempos de trabajo, los derechos de negociación colectiva y de huelga, la participación de los trabajadores en la empresa, la organización del trabajo, las costumbres y cultura laboral, así como las condiciones de protección laboral ligadas con la salud y seguridad en el trabajo.

Pries y Wannöffel realizan una diferenciación de los terrenos de regulación que si bien es de orden expositivo y analítico -ya que en la realidad concreta estos terrenos se relacionan y articulan de diversas maneras- resulta interesante recuperar. Los autores plantean que la regulación colectiva de las condiciones de empleo y trabajo siempre se caracteriza por terrenos de regulación específicos, teniendo esta regulación colectiva un

[3] Pries y Wannöffel retoman la tradición anglosajona que habla de *Relaciones Industriales* antes que de relaciones laborales; aunque es importante aclarar que se trata de una problemática similar y que la diferenciación conceptual proviene fundamentalmente por el hecho de ser tradiciones teóricas diferentes.

lugar y un alcance decisivos, y una constelación específica de actores. Cada régimen laboral se caracteriza a su vez por un cierto modo y tipo de regulación, así como por un grado de formalización especial, una fuente de poder principal y una ideología y un discurso político (Pries y Wannöffel, 2002).

En cada uno de los casos se trata de elementos que se configuran de modo diferente según las situaciones concretas e históricas dadas, rechazando de este modo cualquier determinismo o voluntarismo, ya que el régimen de relaciones laborales de un país, de una región, una rama o una empresa específica, no forma un sistema funcionalista cerrado -como plantea Dunlop-, así como tampoco se da de modo espontáneo y aleatorio, sino más bien se comprende como una configuración congruente entre las diferentes dimensiones y elementos involucrados. Configuración que refleja los sedimentos y la acumulación de conflictos y regulaciones previas que a su vez también condicionan márgenes y opciones de cambios probables y factibles (Pries y Wannöffel, 2002).

Los terrenos de regulación incluyen los aspectos que tienen que ver con la relación de empleo y con las relaciones de trabajo. Por relaciones de empleo, se entienden todos los aspectos de la compra-venta de la fuerza de trabajo, lo cual es de una importancia central ya que éstas se refieren sobre todo a las condiciones contractuales, al nivel del salario, de las prestaciones, y a la duración de la relación de empleo. Las relaciones de trabajo refieren a las condiciones en las cuales un trabajador moviliza y externaliza su fuerza de trabajo en su actuar laboral, lo cual implica regulaciones en cuanto a la movilidad interna dentro de la empresa, la organización del trabajo, la capacitación y el rendimiento de los trabajadores, así como en el diseño del proceso productivo y en el control en el trabajo (Pries y Wannöffel, 2002). Ambos terrenos de regulación representan una fuente de conflictos, disputas y negociaciones propias de la relación conflictiva entre el capital y el trabajo.

En cuanto al lugar y al alcance de la fijación de las condiciones de trabajo y empleo, se pueden reconocer cuatro niveles: la regulación individual, la regulación en el ámbito de la empresa, la negociación colectiva, y la definición de las mismas a nivel estatal. La

primacía de cada uno de estos niveles dependerá en cada caso concreto de las coyunturas sociales y políticas, del grado de formalización de las regulaciones, como de la constelación específica de actores e interlocutores, ya sea que predomine una unilateralidad empresarial en la definición de las condiciones de empleo y trabajo, una relación bilateral institucionalizada, o regulaciones informales en el lugar de trabajo.

Estas perspectivas realizan definiciones y clasificaciones interesantes respecto a la regulación de las relaciones laborales, que es necesario tener presente para el análisis. No obstante, habría que pensar que los modos de regulación de la actividad laboral no se reducen a un conjunto de reglas, normas, instituciones o procedimientos formales relativamente homogéneos, sino también se construyen informalmente y de manera diversa e impredecible a partir de las contradicciones, conflictos y tensiones presentes en las cotidianeidades laborales concretas (De la Garza, 1998, Celis Ospina, 2008).

Las polémicas actuales en el campo de las relaciones laborales incorporan algunas discusiones interesantes al respecto. Cecilia Senén rescata tres debates importantes, que si bien se han dado predominantemente en los países desarrollados, han tenido eco en algunos países de América Latina (Senén, 2006: 70). Un primer debate, enfocado en el proceso de globalización, se pregunta en qué medida las presiones globales -factores competitivos, desregulación, privatización- condicionan o determinan la convergencia y/o la divergencia de los sistemas nacionales de relaciones laborales (Bamber y Lansbury, 1998; Ferner y Hyman, 1998; Locke, Kochan y Piore, 1995; citado en Senén, 2006).

Ante este escenario, la autora plantea que nos encontramos con tres tendencias fundamentales: la primera tendencia, integrada por quienes tienen una visión optimista y determinista sobre el futuro y afirman que habría una convergencia en una cierta *japonización* de las relaciones laborales (Womack et al, 1990; Humphrey, 1995, citado en Senén, 2006), ya que más allá de las características que tenga cada marco institucional, el traslado a cualquier contexto tendría idénticos resultados. La segunda tendencia, en la que se concentran la mayor parte de los estudios realizados en los años noventa, plantea que si bien hay un patrón común de cambios que tendería hacia una cierta

convergencia, el modo que estos cambios asumen en contextos particulares, depende de cómo estas fuerzas son mediatizadas por diferentes instituciones con sus propias tradiciones históricas y particulares, dándose significativas diferencias entre sectores no sindicalizados y sindicalizados (Katz y Darbishire, 2000, citados en Senén, 2006) y fuerte heterogeneidad de respuestas según la idiosincrasia de los diferentes países (Locke, 1994; Smith y Elger, 1999, citados en Senén, 2006). Por último, la tercera tendencia es la que plantea que hay una extrema diversidad de situaciones dentro de un mismo país, e incluso en un mismo sector o empresa, lo que dificultaría observar tendencias específicas, tratándose más bien de contingencias no convergentes (Ferner y Hyman, 1998; Quiñonez 2000, citados en Senén, 2006).

Un segundo debate, enfocado en la importancia de las instituciones y los contextos, se pregunta por la capacidad de las instituciones nacionales para responder a una economía crecientemente globalizada. Las discusiones se dan en torno al peso que ejercen los marcos institucionales y/o las opciones estratégicas adoptadas por los actores –empresa, estado y sindicatos- en la definición de las relaciones laborales en cada contexto nacional. Dentro de este debate se encuentran perspectivas predominantemente norteamericanas, como la teoría de la elección racional (Shepsle, 1989), la corriente histórica (Hall y Taylor, 1999, citados en Senén, 2006), y las teorías de análisis estratégico en los estudios sobre relaciones laborales (Kochan, Katz y McKerise, 1986; Locke, Mochan y Piore, 1995, citados en Senén, 2006).

Y por último, un tercer debate se centra en las reflexiones que analizan la lógica empresarial y sus estrategias, preguntándose si son las estrategias de los actores y/o las estructuras las que condicionan o determinan las relaciones laborales a nivel de la empresa (Hyman, 1987; Turner, 1999; Chandler, 2001, citados en Senén, 2006). En esta discusión y frente a los enfoques estructuralistas y contingentes, se reconoce la importancia de un modelo alternativo que analice las estrategias de los actores recuperando la subjetividad como proceso de dar sentido: ello implicaría que no habría una sola forma de dar sentido, ni una sola forma de decidir, así como tampoco habría un solo modo de producción ni una sola estrategia de reestructuración productiva, aunque las presiones estructurales fueran semejantes (De la Garza, 1999, 2001).

Esta preocupación teórica la encontramos también en Celis Ospina (2008), quien recuperando la propuesta de De la Garza, plantea que el carácter que asuma la regulación de las relaciones laborales en una configuración histórica concreta, depende de la articulación que en un momento dado se de entre las estructuras involucradas -ya sea que provengan de la economía, las reglas y leyes promulgadas por el Estado, como de los propios lugares de trabajo y la cultura allí existente-, las interacciones entre los diversos actores, y los procesos subjetivos involucrados. Las relaciones laborales -como toda relación social- son una construcción social e histórica producto de la articulación de estructuras, subjetividades y acciones en un tiempo y espacio dado (De la Garza, 2000). Este modo de plantear el problema nos permite escapar del determinismo y del voluntarismo, y reconocer la diversidad de modelos de producción y modos de regulación que pueden coexistir en un momento histórico dado.

La articulación no sistémica de estos elementos se considera fundamental para explicar los procesos a través de los cuales se construyen y reconstruyen las reglas que regulan la actividad y las relaciones entre los actores involucrados en el proceso productivo. La modalidad que asuman las formas de regulación en cada régimen laboral dependerá de la correlación de fuerzas en escenarios concretos de lucha y negociación entre los actores, tratándose de negociaciones donde los procesos subjetivos no son mero reflejo de las disputas objetivas, sino también tienen capacidad para orientar y direccionar la forma que asuma la regulación. Se entiende al campo de las relaciones laborales como un campo atravesado por el poder, así como un campo de disputa por la hegemonía, que está definido sea por el conflicto, la cooperación, la coacción o el consenso; siendo estas disputas históricas y específicas las que pueden incluir o excluir sujetos y temas en el análisis de las relaciones laborales (Celis Ospina, 2008: 95).

En relación a los sujetos involucrados en la regulación, es posible pensar que éstos no puedan definirse en forma genérica para toda relación, sino más bien deban especificarse para cada situación laboral concreta. Es decir, el modelo de regulación laboral hegemónico en el capitalismo moderno de los países avanzados -negociación bilateral entre los trabajadores y el capital, o tripartita entre los trabajadores, el capital y el estado-, responde a coyunturas históricas específicas que así lo permitieron (o lo

permiten bajo ciertas condiciones), y no a modelos capaces de importarse a cualquier contexto histórico o situación laboral. Esto resulta interesante actualmente en relación a la importancia creciente que tiene el cliente en el proceso de producción, pudiendo pensar que como actor involucrado en el proceso productivo, éste pueda adquirir cada vez mayor relevancia e injerencia en lo que hace a la regulación de la actividad y a la definición de las reglas de cómo trabajar.

En el caso de los Call Centers, esto es muy importante porque el cliente es un actor clave en el proceso de trabajo, y ello por varias razones: en primer lugar, porque sin su presencia (no física sino a través del teléfono), la actividad como tal no puede realizarse, por lo tanto no es un actor más sino un actor fundamental para la misma. En segundo lugar, porque es a partir de la relación que el operador tiene con el cliente (la dinámica de la llamada y las exigencias del cliente) como se definen en muchos de los casos, aspectos claves de la regulación laboral como el salario, la jornada laboral, los tiempos y ritmos de trabajo, la organización del trabajo, y las relaciones entre operadores y supervisores. El discurso empresarial de la máxima satisfacción al cliente se torna en los Call Centers en un imperativo con efectos concretos en las prácticas de negociación del orden laboral cotidiano: aún cuando la figura del cliente no haya sido formalizada aún en la regulación laboral establecida para el sector, o incluso que los propios clientes ni siquiera estén enterados de la incidencia que puedan tener, éstos tienen una amplia influencia en la definición de las reglas cotidianas de cómo se trabaja.

También es importante señalar que debido a que la mayoría de los Call Centers en México y en el mundo operan bajo los esquemas de la subcontratación laboral, el escenario de la regulación laboral se complica aún más, incorporando en este caso a las empresas-clientes (empresas que contratan al Call Centers para que le gestione sus servicios de atención al cliente) como actores claves para la definición de las relaciones laborales. La importancia de las empresas-clientes en la regulación se explica por el hecho de que éstas escogen los Call Centers con los cuales celebrar contratos comerciales en función, entre otras cosas, del carácter de las relaciones laborales. Pero no sólo eso, sino que una vez entablada la "relación comercial" con el Call Centers, son las empresas-clientes las que definen el pago correspondiente según el cumplimiento de los objetivos

y metas pactadas, así como los tiempos y ritmos de trabajo, el carácter de las llamadas, los turnos y horarios de trabajo convenientes según el flujo de las llamadas, etc.

Por último, cabría también destacar la importancia que tienen en los Call Centers las jerarquías de mando informales que se establecen entre supervisores y operadores en la realización de la actividad: el supervisor no sólo lleva a cabo el control del proceso de trabajo, sino que también es un actor clave en la definición de los tiempos y ritmos de trabajo, en la organización del trabajo, o incluso en lo que concierne a la asignación de los aspectos o ítems flexibles del salario, entre otras cosas que profundizaremos cuando tomemos los casos concretos a estudiar.

b) La construcción social de la ocupación

La construcción social de la ocupación tiene que ver con el conjunto de procesos -sociales, institucionales, culturales, políticos- a través de los cuales se constituyen los actores, espacios, prácticas, reglamentaciones, instituciones, tradiciones, y costumbres que dan lugar a la conformación y constitución de la oferta y la demanda de trabajo (Pries, 2000). La perspectiva teórica y metodológica que se plantea para dar cuenta de la construcción social de la oferta y la demanda de trabajo, propone considerar que tanto los trabajadores -demandantes de trabajo- como la empresa o gerencia -oferentes de trabajo-, y los mecanismos e instituciones de reclutamiento y contratación de la fuerza de trabajo son construidos socialmente a través de procesos dinámicos (Pries, 2000; Herrera Lima, 2002).

Una perspectiva de este tipo implica una ruptura y confrontación con los enfoques neoclásico, neoinstitucional y de redes sociales del mercado de trabajo (Tohaira, 1983). La teoría económica neoclásica se basa en un conjunto de supuestos, hipótesis y prescripciones que se asientan sobre la unicidad del mercado y el libre juego y competencia perfecta de la oferta y la demanda del mercado; presupuestos teóricos que se desarrollan sobre la base de un modelo matemático de carácter lógico que abstrae las

fuerzas económicas, sociales, políticas y culturales bajo la unicidad de las leyes del mercado.

En la teoría del equilibrio general de mercado, el concepto de competencia perfecta está a su vez ligado al supuesto de "agentes tomadores de precios", y a la teoría de la elección racional, según la cual los individuos que participan en el intercambio tienen un conocimiento perfecto de toda la información necesaria sobre los precios presentes y futuros, así como la localización de los bienes y servicios en el mercado, y a partir de ello actúan en un sentido de maximización de beneficios. En estas condiciones de información completa y competencia perfecta, se considera que las empresas maximizan la ganancia a la hora de escoger trabajadores y los trabajadores eligen según la elección más racional y maximizadora, lo cual implica un reduccionismo de la complejidad del hombre a la idea del *homo economicus* (Parkim, 2004).

En relación al mercado de trabajo, los fundamentos básicos de su análisis no difieren de los del análisis de cualquier otro mercado. La demanda de trabajo no posee ninguna característica específica que la distinga de la demanda de cualquier otro factor de producción, y el análisis de la oferta de trabajo -determinado por el stock de población en edad de trabajar-, se parece al de la oferta de cualquier otro bien, en el que las cantidades del bien ofrecidas son una función de su precio (Toharia, 1983).

Una de las críticas más fuertes que se le pueden hacer al análisis neoclásico de los mercados de trabajo, es que no se hace referencia al contexto histórico-social del mercado de trabajo, asumiendo que dentro de cualquier categoría de especialidades, los trabajadores son perfectamente homogéneos, con la misma productividad, el mismo salario, y la misma información concerniente a las oportunidades de trabajo que enfrentan (Llamas, 1989). Las incoherencias teóricas y empíricas de la economía neoclásica, 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 prescriptivo y 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.

El surgimiento de los postulados neoinstitucionales a mediados del siglo XX con autores como Doeringer y Piore (1983), Williamson (1996) y North (1998), va a reforzar la crítica a la economía neoclásica, remarcando el divorcio que se produce entre estas teorías y el mundo real, en la medida en que éstas aplican esquemas puros que parten de supuestos de carácter lógico formal que no coinciden con la realidad económica, y que nunca se dan como tales en la realidad. A diferencia de la teoría neoclásica, el neoinstitucionalismo, no presupone la armonía y consistencia analítica, sino que enfatiza los conflictos y contradicciones, no sólo en el nivel de los modelos de análisis, sino también de la realidad que busca analizar, dando cuenta cómo ésta está atravesada por instituciones, normas y valores culturales que tienen un papel fundamental en el intercambio económico y en el mercado de trabajo.

La teoría neoinstitucionalista se pregunta por la influencia que tienen la cultura, la ideología y las normas y costumbres en 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 hay instituciones, como la empresa (Williamson, 1996) y los mercados internos de trabajo (Piore y Doeringer, 1983) que intervienen y regulan el funcionamiento normal del mercado de trabajo.

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 del mercado de trabajo, se siguen utilizando conceptos que reducen el comportamiento de los sujetos -oferentes y demandantes de trabajo- a lógicas racionales y maximizadoras, ya sea en cuanto a la construcción de sus metas, de sus decisiones, de las opciones, de la propia acción, así como del significado de las interacciones (De la Garza, 2006).

Otro de los enfoques que ha aportado para dar cuenta de los mecanismos de acceso al mercado de trabajo ha sido el enfoque de redes sociales de Granovetter (1985). Esta perspectiva parte de una crítica a la economía neoclásica y al funcionalismo parsoniano, planteando que los actores no actúan fuera de un contexto social, sino por el contrario

toda acción económica está imbricada o embebida (*embeddedness)* en redes de relaciones sociales en las que la confianza, el poder y el capital social son fundamentales. Según Herrera Lima, la importancia de este planteamiento para el análisis del mercado de trabajo es que implica un avance en cuanto a la sociologización del análisis, ya que *"pone el funcionamiento de las redes de relaciones sociales en el centro de la estructuración de los intercambios involucrados en los procesos de reclutamiento, remuneración, asignación a puestos y movilidad de la fuerza de trabajo en el mundo de la ocupación"* (Herrera Lima, 2002).

Las redes de relaciones sociales aparecen como otra de las instituciones sociales cuya acción resulta fundamental para no sólo entender la estructuración de los mercados de trabajo, sino también poder vincular de manera analítica el análisis microsocial con los marcos institucionales macro: las redes pueden tener un sentido positivo -redes con múltiples lazos débiles- o un sentido negativo -redes enclaustradas con pobres capitales culturales-; pero en ambos casos son los individuos inmersos en redes múltiples de relaciones sociales quienes intervienen en los mercados de trabajo (Herrera Lima, 2002).

Sin embargo, el problema en Granovetter es que no se deslinda del todo de la concepción individualista del actor racional, a la vez que no da cuenta de los procesos sociales que subyacen a la construcción de dichas redes; procesos que pueden ser conflictivos y estar atravesados por relaciones de dominio y poder. Otra crítica fundamental al planteamiento de Granovetter se relaciona con la necesidad de evitar una reificación o mistificación de las redes sociales, y poder dar cuenta que éstas también implican diferenciaciones sociales y jerarquizaciones: las redes sociales no necesariamente son armónicas e igualitarias, sino que están abiertas al conflicto, al poder y a las desigualdades, a la vez que pueden actuar como instituciones de reproducción de las estructuras de dominación y exclusión social y laboral (Herrera Lima, 2002).

A partir de las críticas a estos enfoques, en la actualidad se han venido desarrollando algunas líneas innovadoras que desde una mirada socio-antropológica ponen el énfasis en los procesos de estructuración social del mercado de trabajo (Escobar 1993, Pries 2000,

Herrera Lima, 2002, De la Garza et al., 2008). Según Ludger Pries (2000), una perspectiva sociológica del mercado de trabajo tiene que poder comprender las normas y prácticas sociales del acceso y reclutamiento de los trabajadores, de la formación y capacitación de los mismos, de la asignación de puestos, actividades y personas, así como de la remuneración, los ascensos y la movilidad vertical correspondiente.

Desde esta perspectiva, se busca dar cuenta del conjunto de procesos sociales, culturales, institucionales y políticos a través de los cuales se constituyen los actores, espacios, prácticas, reglamentaciones, instituciones, tradiciones y costumbres que dan lugar a la conformación y constitución de la oferta y la demanda de trabajo (Herrera Lima, 2002). Esto implica no sólo dar cuenta de la construcción social de la oferta y la demanda de trabajo, sino visibilizar el carácter procesual de las relaciones sociales que están implicadas en dicha relación de intercambio. Un enfoque de tal naturaleza permite dar cuenta de los procesos sociales a través de los cuales se conforman los sujetos, individuales y colectivos, que intervienen -tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda- en el funcionamiento del mercado de trabajo; así como de los procesos sociales mediante los cuales se generan, reproducen y transforman las reglas, normas y prácticas sociales y simbólicas que estructuran dicho mercado.

Una dimensión de gran importancia para el análisis del mercado de trabajo es la articulación entre el espacio de la producción de mercancías, el de la reproducción de las propias personas que realizan el trabajo y la reproducción de las condiciones materiales, sociales y simbólicas en las que dicha reproducción se realiza (Herrera Lima, 2002). Para ello se plantea un *concepto ampliado del mercado de trabajo* (De la Garza, 2000; Herrera Lima, 2002) que no sólo tenga en cuenta las ocupaciones que están mediadas por un contrato formal entre un empleador establecido y un conjunto de trabajadores asalariados, sino también todas aquellas formas a través de las cuales las personas obtienen los ingresos necesarios para su mantenimiento, en el marco de una gran heterogeneidad de actividades y de formas marcadas por la inestabilidad, la informalidad y la precariedad laboral, como por ejemplo el autoempleo, el trabajo familiar, el trabajo a domicilio, el trabajo doméstico, el trabajo a tiempo parcial, el subempleo y las múltiples formas de trabajo no reconocidas por la sociología clásica. Si

bien estas actividades no necesariamente forman parte del mercado de trabajo, éstas sí pueden tener incidencia directa o indirecta sobre las condiciones de existencia y de funcionamiento del mercado de trabajo (Herrera Lima, 2002).

Respecto a este punto, Escobar (1993) plantea la necesidad de dar cuenta de la temporalidad y naturaleza fluida y procesual del mercado de trabajo. Los lugares que los individuos ocupan en el mercado de trabajo no son fijos, sino que están permanentemente modificándose; lo cual conduce a un concepto de *movilidad laboral ampliada* que tome en cuenta el conjunto de la estructura ocupacional observando en ella sus trayectorias y sus cambios (Escobar, 1993). En términos metodológicos, el análisis sociológico del mercado de trabajo propuesto por Escobar (1993) como por Pries (2000), parte del concepto de *"proyecto biográfico laboral"* en un intento de establecer vínculos metodológicos entre los niveles micro y macro en los procesos de estructuración del mercado de trabajo. La importancia de esta conceptualización radica en que ésta permite integrar el pasado, el presente y el futuro en un eje temporal, así como integrar la estructura socio-histórica tal como es percibida e interpretada por el actor, reconstruyendo los procesos a través de las trayectorias y las biografías laborales en forma dinámica y longitudinal, reconociendo y articulando la mutua relación que existe entre éstas y la estructuración de los mercados de trabajo (Herrera Lima, 2002).

Recuperando esta concepción ampliada de la ocupación y del mercado de trabajo, y para nuestro caso de estudio, es interesante mencionar que al igual que en los aspectos de la regulación del trabajo, las empresas-clientes y el cliente son actores fundamentales en la construcción de la ocupación en los Call Centers. Mientras las empresas-clientes tienen una influencia primordial en la selección y reclutamiento de los operadores, en la definición de los contenidos, duración y dinámica de la capacitación y el entrenamiento, así como en los mecanismos de asignación y ascenso de puestos en la empresa; la relación que los operadores tengan con los clientes puede ser decisiva para la permanencia o no en el puesto.

c) Control del proceso de trabajo

El control sobre el proceso de trabajo ha sido objeto de debates y discusiones en la Sociología del Trabajo desde la década de los 60' y los 70' por autores como Braverman, Hyman, Friedman, Burawoy, Edwards y Touraine, para quienes el conflicto laboral tiene como punto de partida las disputas entre los trabajadores y el capital por el control del proceso de trabajo. Según De la Garza (2001), este debate tiene como punto de arranque fundamental la idea de que todo proceso productivo implica ámbitos de incertidumbre e indeterminación que dan un margen de control a los trabajadores, ya que los límites del control gerencial están en construcción y sujetos a negociaciones explícitas o implícitas.

El planteamiento de Braverman se entiende a partir de la crítica al taylorismo y la organización científica del trabajo en el contexto del capitalismo monopolista norteamericano, donde el problema del control del proceso de trabajo se articula con relaciones de poder, de conflicto y antagonismos entre el capital y el trabajo (Braverman, 1974). Para Braverman, la organización taylorista del trabajo conlleva como tendencia inherente la descalificación del trabajo y la fragmentación de los trabajadores, ya que no solo están separadas las operaciones unas de otras, sino que están asignadas a diferentes obreros, lo que supone una separación espacial de las tareas de ejecución y planeación del trabajo. El control estricto de los tiempos y movimientos por parte de la gerencia implica que los trabajadores no sólo pierden el control sobre sus instrumentos de producción, sino que ahora también pierden el control de su propio trabajo y la forma de ejecutarlo. El management expropia el conocimiento de los obreros a través de la fragmentación y estandarización de las operaciones, reforzando la división entre los obreros dedicados a la ejecución y quienes detentan el control absoluto de las tareas de dirección, concepción y planeación de la producción.

Braverman realiza aportes muy interesantes teniendo el mérito de haber generado rupturas con las versiones optimistas del desarrollo tecnológico, mostrando por el contrario cómo el avance tecnológico en el proceso de trabajo iba de la mano de nuevas formas de valorización del capital que implicaban expropiación de los saberes obreros.

No obstante, este enfoque de degradación y descalificación del trabajo en Braverman va a recibir numerosas críticas y va a ser ampliamente superado, tanto desde dentro del propio marxismo como desde otras corrientes teóricas.

Entre las críticas fundamentales, se le va a cuestionar el hecho de que tome la tesis marxista de homologación y degradación del trabajo como causales de la formación de la clase obrera (Thompson, 1983), al mismo tiempo que deduzca las características del proceso de trabajo de la lógica de acumulación del capital según períodos históricos (De la Garza y Carrillo, 1997). Otros autores van a cuestionar el determinismo entre cambio tecnológico y degradación del trabajo, planteando que no sólo no da cuenta de la diversidad de formas de poder en el proceso de trabajo, sino que fundamentalmente niega la importancia de la dimensión subjetiva en el análisis de las relaciones laborales, y por lo tanto niega a los sujetos como agentes capaces de crear y producir dichas relaciones (Friedman, 1977, Edwards, 1979; Burawoy, 1979, 1985).

Se considera que en Braverman el concepto de trabajo queda muy ligado al concepto de control y de coerción, dejando de lado la generación y construcción de consensos, lo que no permite dar cuenta de los procesos de negociación del orden involucran la incertidumbre y el juego de relaciones cotidianas en los procesos de trabajo (Edwards, 1979; Burawoy, 1979, Edwards y Scullion, 1982). La lógica capitalista de maximización de ganancias no requiere necesariamente de mecanismos de coacción y control despótico, sino que también puede llevarse a cabo a través de la cooperación, el consenso, la negociación, siendo éstas ultimas estrategias que el capitalismo actual implementa con mayor tenacidad que la simple coacción.

En relación a esto último, Hyman (1975) va a hacer un aporte interesante en tanto plantea la existencia de fronteras invisibles de control dentro del lugar de trabajo que se definen y redefinen a través de procesos continuos de presión y reacción, conflicto y adaptación entre los diferentes actores involucrados. Hyman parte de una fuerte crítica al enfoque funcionalista y normativo de Dunlop, planteando que la teoría de las Relaciones Industriales tiene que formar parte de una teoría crítica que analice las relaciones laborales como *procesos de control sobre las relaciones de trabajo* -ya que el

carácter intrínsecamente contradictorio de las relaciones laborales capitalistas se manifiesta en una lucha constante y fluida por obtener el control- y que no ignore a los *"hombres y mujeres reales"* que participan del proceso productivo (Hyman, 1975).

Hablar del control del proceso de trabajo implica que los procedimientos de control no necesariamente fluyen a través de canales oficiales, institucionalizados en organizaciones formales, sino que las relaciones informales en los grupos de trabajo, las costumbres y prácticas concretas en el trabajo, así como la amplia variedad de interacciones que se dan cotidianamente en el ámbito productivo son aspectos fundamentales en la organización del trabajo y del empleo, así como en la formación de expectativas y aspiraciones por parte de los trabajadores (Hyman, 1975). Desde este punto de vista, los conflictos laborales implican una dimensión cultural en el sentido de que los trabajadores generan una red de relaciones sociales en el trabajo como forma de apropiarse de ese espacio y tiempo, mientras el capital intenta romper o modificar esta cultura laboral generando una cultura corporativa contraria a los intereses de los trabajadores.

Otros aportes a estas discusiones provienen de Friedman (1977) quien criticó duramente los planteamientos de Braverman, reconociendo que los procesos de trabajo están atravesados por diversas estrategias de control que mantienen una relación de complementariedad y tensión entre sí. Entre estas estrategias, Friedman encuentra en un extremo el *control directo* basado en amenazas coercitivas, supervisión directa, mínima responsabilidad del trabajador, y una alta proporción de supervisores; y en el otro extremo, la *autonomía responsable*, que trata de potenciar la adaptabilidad del trabajador así como lograr la identificación con los objetivos de la empresa a través del status y la responsabilidad. Según Friedman, las empresas emplean un juego continuo entre varias estrategias de control, lo que a su vez implica la división de la plantilla de trabajadores en segmentos diferenciados entre trabajadores centrales y trabajadores periféricos, sobre los cuales las estrategias de control se ejercen diferenciadamente.

Mientras Friedman distingue entre varias estrategias de control, Richard Edwards (1979) desarrolla una perspectiva histórica que introduce sistemáticamente la

resistencia de los trabajadores en el análisis del ámbito productivo, entendido éste como un *"terreno disputado"*. Para Edwards, las relaciones sociales de producción se caracterizan por sistemas de control que buscan la conducta laboral deseada por los capitalistas, caracterizándose el sistema de control por tres elementos: dirección, evaluación y disciplina. Los sistemas de control tienden a persistir hasta que ya no pueden contener eficazmente la resistencia obrera; ello le permite a Edwards reconocer tres tipos de control dominantes a lo largo de la historia del capitalismo: el control simple, el control técnico y el control burocrático. A partir de esta tipología de control, Edwards pretende ofrecer un marco de análisis tanto para la evolución histórica del conflicto y el control en el proceso de trabajo, como para identificar sistemas de control dominantes en distintos segmentos del mercado de trabajo (Edwards, 1979).

Una de las críticas más elaboradas dentro de estas discusiones teóricas va a provenir de Michael Burawoy (1979), quien no sólo enfatiza en la variedad de estrategias de control y en la importancia de la resistencia de los trabajadores, sino también en la contribución de los mismos en la conformación del proceso productivo a partir del *consentimiento* de éstos con las reglas de la producción. Para Burawoy, las relaciones laborales deben analizarse como relaciones complejas y tensas en las que existen fuerza y persuasión, coacción y consentimiento; en ese sentido, antes que hablar de control prefiere hablar de *hegemonía*, ya que entiende que el ámbito de trabajo no sólo está atravesado por relaciones de control y dominación, sino también de consentimiento y consenso con las actividades de la producción y las relaciones que allí se dan, siendo los "juegos" en los que participan todos los actores involucrados, los que permiten la construcción de la hegemonía en la esfera de la producción (Burawoy, 1985).

En este punto, es muy sugerente la crítica de Burawoy en tanto plantea que asumir que los intereses del capital y el trabajo son opuestos, sin tener en cuenta las condiciones específicas en las que se lleva a cabo dicha relación, puede llevar a graves desentendidos acerca de la naturaleza de las relaciones laborales y las formas de control del proceso de trabajo. Esta manera de plantear el problema trae para Burawoy muchas complicaciones, ya que ignora el juego de negociaciones, consensos y consentimientos que se lleva a cabo cotidianamente entre los trabajadores y las gerencias en el ámbito de la producción, y

cómo este juego produce y reproduce consentimientos a las reglas, así como genera legitimaciones a las condiciones que definen esas reglas y objetivos. Esta sugerencia que plantea Burawoy implica, por el contrario, pensar que los intereses que organizan la vida cotidiana de los trabajadores, no están dados irrevocablemente, sino que son producidos y reproducidos continuamente en el lugar de trabajo (Burawoy, 1985). Según el autor, así como la resistencia a las condiciones de trabajo no es una disposición *necesaria* de los trabajadores, tampoco lo es la adaptación o el consentimiento, sino más bien se trata de disposiciones producidas por condiciones económicas, sociales, políticas y culturales específicas, y en relación a esas condiciones concretas tienen que analizarse (Burawoy, 1985).

En esta misma línea, también encontramos aportes interesantes provienen de Paul Edwards y Hugh Scullion (1982), quienes analizan la organización social del conflicto laboral a partir del análisis concreto de las formas de control y resistencia en siete fábricas británicas, centrándose en el conflicto no en sentido genérico, sino en las formas en que éste se expresa en la práctica y cómo éste cobra significación en situaciones concretas, dilucidando cómo piensan y viven los trabajadores dichos conflictos y qué significados construyen en torno a los mismos. Para ello, los autores se preguntan por qué los trabajadores responden de manera diferente frente a las presiones estructurales y ante ello plantean que es necesario prestar atención a las circunstancias concretas particulares en la que están inmersos -al proceso de trabajo en el día a día-, para de ese modo poder explicar por qué las formas de resistencia pueden ser diferentes en cada contexto. Partiendo de la idea que el conflicto y el consentimiento no son condiciones *a priori*, sino el resultado de la forma concreta en que está organizado el trabajo, considerando que el control es multidimensional y las empresas utilizan estrategias diversas para controlar a sus trabajadores.

De ese modo, Edwards y Scullion (1982) sugieren que la noción de control del proceso de trabajo nos proporciona un punto de partida crucial en el análisis del conflicto, teniendo en cuenta que cualquier proceso de trabajo supone elementos de hostilidad como de cooperación y que la predominancia de uno u otro -o la existencia de matices- depende de circunstancias concretas y específicas, lo que en términos analíticos obliga a

reconstruir en cada situación concreta los modelos concretos -y no genéricos- de conflicto y cooperación. Esto supone a su vez pensar que los conflictos pueden suponer un amplio abanico de intereses y modalidades -conflictos abiertos, no dirigidos, institucionalizados, implícitos, etc.-, y las formas de resistencia también ser múltiples y variadas, ya sean formas individuales de resistencia como el absentismo, el sabotaje o el boicot, o formas de acción y organización colectiva que estén o no institucionalizadas (Edwards y Scullion, 1982). En relación a la existencia de múltiples y heterogéneas formas de resistencia, Jermier, Knights y Nord (1994) van a hacer aportes interesantes criticando los modelos mecanicistas del control y la resistencia y reconociendo la necesidad de analizar las diversas formas de ejercicio del poder, las condiciones locales e históricas específicas, y las subjetividades involucradas en ellas, entendiendo que éstas son condición y consecuencia de las formas de resistencia que se adopten.

Los elementos puestos en juego en este debate son muy interesantes para dar cuenta que las relaciones laborales entre el capital y el trabajo se desenvuelven en una permanente tensión y disputa, en el marco de conflictos y antagonismos que también involucran cooperación, consentimientos y resistencias entre los actores involucrados en el proceso de trabajo. El ejercicio del control y el poder no sólo remiten a la actividad del proceso de trabajo o a las relaciones de producción -lo que conlleva conflictos de clase-, sino que las subordinaciones o insubordinaciones materiales o simbólicas que se manifiesten en el ámbito del trabajo también pueden tener relación con desigualdades o relaciones de poder y dominación generacionales, de género, de pertenencia a grupos sociales, de status, etc.

A su vez, uno de los aspectos más interesantes que se ponen en discusión en los debates sobre el proceso de trabajo es la crítica a los modelos estructuralistas y funcionalistas, reconociendo que la subjetividad de los actores no es reflejo mecánico de las lógicas de acumulación de capital, sino que éstas pueden articularse de manera diversa -aunque dentro de ciertos límites- a partir del dinamismo y conflictividad permanente que caracteriza al proceso de trabajo (De la Garza y Carrillo, 1997). Esto implica pensar en el carácter dinámico y contradictorio de las relaciones laborales, donde las regulaciones y el control sobre el proceso de trabajo no sólo se imponen, sino también se aceptan, se

recrean, se resignifican: los trabajadores no sólo recepcionan el control, sino que pueden coexistir en tensión elementos como el goce, el placer, el miedo, el dolor, el reconocimiento, el mérito y la competencia.

No obstante, es importante destacar que los debates y discusiones mencionados acerca del control del proceso de trabajo, se inscriben dentro de los análisis clásicos de la sociología del trabajo que ha puesto el acento en la línea evolutiva de "modelos de producción" que va de la manufactura-gran industria-taylorismo/fordismo-toyotismo. Como plantea De la Garza (2000), de esta línea evolutiva han quedado excluidos los *trabajos no clásicos*, los que no se reducen al trabajo asalariado, así como los clientes o servicios en los que el cliente está implicado en el propio proceso de producción, o los trabajos desterritorializados en los que la frontera entre jornada de trabajo y no trabajo se confunden.

En los Call Centers, del mismo modo que respecto a la regulación y la construcción social de la ocupación, la presencia de la empresa-cliente, el cliente, y el supervisor redefinen y complejizan el problema del control del proceso de trabajo, ya que éstos intervienen como actores fundamentales en la disputa por dicho control. En el caso de la empresa-cliente, ésta tiene capacidad para decidir no sólo el modo, la calidad y los tiempos y ritmos en que tienen que efectuarse las llamadas, sino también las pautas y patrones de comportamiento a seguir, así como las sanciones y castigos que les corresponden a los operadores y supervisores en el caso en que éstas no se efectuaran.

Por otro lado, el cliente también influye en el control del proceso de trabajo, ya que al interactuar con los operadores (más allá del *cara a cara*) les puede exigir o demandar soluciones a sus problemas, niveles de productividad y calidad determinados, así como tiempos de respuesta específicos; siendo que las exigencias de los clientes son para el Call Centers uno de los aspectos primordiales a ser atendidos por los operadores. Por último, la presencia del supervisor es clave en la disputa por el control del proceso de trabajo en los Call Centers: es en la figura del supervisor que descansan fundamentalmente los mecanismos de disciplinamiento y control del trabajo; siendo más complejo aún el análisis si se tiene en cuenta que el modo en que éstos resuelven los

problemas de control del proceso de trabajo no necesariamente se atiene a procedimientos formalmente establecidos, sino que muchas de las veces responde a criterios personales de los supervisores, en los que la arbitrariedad no deja de estar presente.

3.2 Experiencias de otros ámbitos de la vida relevantes para la construcción identitaria

a) Trabajo y familia

La familia es considerada un grupo primario así como una institución social: la familia se caracteriza por estar constituida por un conjunto de personas unidas sobre la base de lazos de parentesco que entran en relación habitando una vivienda en común y manteniendo entre sí relaciones directas a través del contacto, si no cotidiano, sí frecuente y significativo (Leñero Otero, 1983). Otros autores prefieren hablar de las familias y unidades domésticas como ámbitos de interacción y organización de los procesos de socialización y reproducción cotidiana de los individuos *vinculados o no* por relaciones de parentesco, donde se comparten sentimientos, circunstancias, condiciones de vida y de aspiración, así como se recrean relaciones sociales de autoridad, solidaridad y conflicto, de intercambio y poder (Jelin, 1984; González de la Rocha, 1986; Oliveira y Salles, 1989; citados en García y De Oliveira, 1994).

La composición de las familias en cada momento histórico ha sido y es de naturaleza múltiple en cuanto a lugar, costumbres, hábitos y características psicosociales de sus miembros, ya que la pluralidad de influencias y las alternativas de formas de vida son múltiples y variadas, afectando los procesos de cambio a unos y otros de manera diferente. Sin embargo, aún cuando la composición familiar sea diversa y heterogénea, los procesos históricos han permitido reconocer algunas funciones básicas de la familia como la reproducción, la regulación sexual, el logro de la sustentabilidad económica a través del trabajo, una función educativa y socializadora, así como el desarrollo y la promoción de vínculos afectivos fundamentales (Leñero Otero, 1983). No obstante, esto no significa que estas funciones sean entendidas de la misma manera en los diferentes momentos históricos y en la diversidad de culturas existentes según clases, etnias, estratos y comunidades; así, la idea de familia nuclear de tipo patriarcal puede resultar ajena a las sociedades latinoamericanas donde las unidades domésticas entablan una

variedad de redes de interconexión y apoyo con vecinos y "compadres" con los que no se tiene lazos de parentesco consanguíneos (García y De Oliveira, 2006).

García y De Oliveira (1982, 1994) analizan las relaciones entre el mercado de trabajo y el ámbito familiar, estudiando cómo la participación económica se vincula estrechamente con las características de las unidades domésticas de los individuos -consideradas como una instancia que filtra la demanda y regula la oferta de fuerza de trabajo en el mercado- y con el modo en cómo éstos organizan su manutención de manera conjunta a nivel de hogares. La composición y el tamaño de las unidades domésticas, a través de sus características y las de sus miembros -ya sea el tamaño, la composición por sexo, edad y escolarización, el origen y la situación de clase, y los grupos sociales de pertenencia- influyen directamente en la conformación de la oferta de fuerza de trabajo, condicionando y posibilitando, junto con otros factores, la participación económica de los miembros del hogar y permitiendo explicar la ubicación diferencial de la fuerza de trabajo por sectores y ocupaciones (García, Muñoz y De Oliveira, 1982).

En este punto es importante destacar que las estructuras sociodemográficas de las unidades domésticas sintetizan una gran cantidad de procesos que no pueden conceptualizarse como "reflejos" de la situación de clase del jefe de la familia en un momento dado (García, Muñoz y De Oliveira, 1982: 8). Aún cuando la participación económica esté definida por la estructura macrosocial del empleo en un momento histórico social dado, y por lo tanto los límites y posibilidades de acción condicionados por dichas estructuras, es necesario reconocer el papel de los hogares -y de su especificidad social y cultural- como instancia mediadora con dinámicas y efectos propios sobre el mercado de trabajo, y esto en tanto la oferta de trabajo está constituida por individuos que no son homogéneos sino que pertenecen a hogares constituidos histórica, social y culturalmente. La familia y la unidad doméstica son consideradas como ámbitos de interacción -y por lo tanto de significación- que constituyen mediaciones entre los individuos y las estructuras, tornando de ese modo más complejos los planteamientos sobre las determinaciones de clase (Zemelman, 1982, citado en García y De Oliveira, 1994).

Cabría mencionar además los aspectos culturales implícitos en las estrategias familiares: los sujetos y las familias –independientemente del tipo de condicionamiento económico social del que parten- no se mueven solo por lógicas racionales de maximización de oportunidades y beneficios, sino por el contrario, las dinámicas familiares están fuertemente vinculadas con tradiciones culturales, religiosas, morales, populares, etc., que juegan un papel fundamental en la concepción de trabajo que se tenga, en el sentido y significado otorgado al trabajo –si se trata de un mero instrumento de sobrevivencia, si se busca un reconocimiento a través del mismo, si se lo entiende como realización personal, o qué otras expectativas se tienen acerca del mismo-, así como en el sentido de legitimidad de la actividad laboral, y en las actitudes y prácticas que se tengan frente al mismo.

Si bien la pertenencia a un hogar implica compartir -aunque en forma desigual y marcados por asimetrías y conflictos entre géneros y generaciones- una infraestructura común para la satisfacción de las necesidades materiales de existencia que puede dificultar o facilitar la participación económica de los diferentes miembros del hogar, las estrategias familiares no se reducen y limitan a dicha infraestructura económica. Por el contrario, la dinámica familiar trasciende lo meramente económico, involucrando antes que nada experiencias de vida comunes, patrones y códigos culturales que han sido compartidos a través de generaciones y que han sido objetivados en costumbres, modos de vida, rituales, rutinas y formas de ser, así como creencias, ideologías y concepciones del mundo que son movilizados y resignificados por los sujetos –con la posibilidad de la ruptura, la creación, reinvención y transformación de los mismos- para dar sentido a la situación concreta.

De ese modo, en el hogar se entrecruzan dimensiones económicas, sociodemográficas y códigos culturales que están interrelacionados -aunque cada una tiene autonomía relativa respecto de la otra- y que configuran *contextos familiares*, resultando cada contexto familiar de la combinación específica que asume la situación de clase del jefe del hogar, las características sociodemográficas, la estructura interna del hogar, pero también de la movilización subjetiva de los códigos culturales familiares, de las patrones emotivos, afectivos y de sentido común que se ponen en juego en las

interacciones materiales y simbólicas entre sus miembros, y que definen los sentidos y legitimidades que se construyen en torno a la actividad laboral (García y De Oliveira, 1982). Sentidos y legitimidades que pueden ser diversos teniendo en cuenta las diferentes articulaciones de clase, raza, género, etnia en un momento histórico dado.

Las transformaciones actuales que se han producido en la relación entre trabajo y familia van a ser señaladas por De la Rocha y Escobar (2006) quienes analizan cómo la crisis económica, social y política que acompañó los procesos de reestructuración económica en la década de los ochenta, alentó una serie de cambios en la estructura y organización de los grupos domésticos, que se manifestó en una cierta "privatización de la crisis" que incluyó la intensificación, diversificación y reinvención de las estrategias de sobrevivencia por parte de los hogares. Esta estrategia de intensificación implicó una intensificación del uso de la mano de obra disponible, ya sea a partir de la creciente participación de las mujeres adultas en el trabajo asalariado o la entrada más temprana de los hijos varones al mercado laboral, y la dedicación más intensa de las hijas mujeres a las tareas domésticas (De la Rocha y Escobar, 2006: 167). Otras investigaciones han profundizado en las modificaciones de los patrones de consumo, en las redes sociales de apoyo, en la diversificación de los arreglos familiares, en los cambios de las pautas de formación y disolución familiar, así como en la pérdida de importancia de los modelos ideales de familia, como formas de hacer frente a las situaciones de vulnerabilidad social, incertidumbre y riesgo creciente que caracterizan a los hogares en el contexto de precarización actual y desempleo creciente (García y De Oliveira, 2006).

Otros estudios se preguntan por la relación entre el tiempo de trabajo y el tiempo del no-trabajo, entendiendo que éstos no tienen la misma significación para todos los asalariados, en relación a dimensiones tales como la clase, el género, la etnia, el territorio, etc., inscribiéndose las diferentes concepciones del tiempo trabajo -y del tiempo del no trabajo- en las trayectorias laborales y la vida sociocultural familiar de los trabajadores, así como en relación a los valores dominantes en un momento histórico-social dado (Moreira Cardoso, 2009). Lo interesante de esta perspectiva es que el tiempo, antes que ser un objeto de reflexión, una medida de duración o un objeto de

poder, es ante todo una experiencia subjetiva, lo que implica que reflexionar sobre el tiempo de trabajo y el tiempo del no-trabajo requiere poder dar cuenta de lo vivido, lo experimentado y lo representado cotidianamente por los sujetos en torno a los mismos (Moreira Cardoso, 2009).

A su vez, la división entre el tiempo de trabajo y el tiempo de no-trabajo no puede concebirse como una división de un tiempo único, preciso y uniforme, sino que es a partir de las vivencias y experiencias cómo esas aparentes homogeneidades deben dar lugar a la explicitación de una diversidad de tiempos sociales según sean considerados por los sujetos: el tiempo de la familia, de la escuela, del ocio, del amor, del trabajo y del descanso; y donde las vivencias cotidianas pueden involucrar elementos de rutina y de repetición -lo que no necesariamente significa reproducción de lo dado-, como elementos que rompen con la cotidianeidad generando sorpresas, difracciones y discontinuidades en el sentido temporal (Moreira Cardoso, 2009).

Las trayectorias laborales influyen de manera importante en la significación del tiempo del no-trabajo y de la familia: los trabajadores calificados con profesión y con trayectorias laborales estables y definidas, generalmente llevan una vida extralaboral que se relaciona fuertemente con la actividad profesional, siendo la imbricación entre el ámbito del trabajo y la familia muy fuerte, mientras que para los trabajadores poco calificados sin profesión y con trayectorias inestables y precarias, la concepción de la vida extralaboral es muy diferente, siendo el tiempo para o con la familia -tiempo libre, tareas hogareñas, comidas familiares- el centro de la misma (Barrére-Maurisson, 1999: 49).

En esta articulación entre el trabajo y lo extralaboral, lo que está en juego es la interacción entre las modalidades de organización interna del trabajo y la organización interna de la familia, existiendo formas específicas según cada familia de asociación entre el reparto del trabajo asalariado y el reparto del trabajo doméstico, teniendo éstos diferentes significados. Las características y composición de la familia, así como las trayectorias educativas y laborales de los trabajadores tienen mucha incidencia en la

definición y construcción de los significados del tiempo de trabajo y del tiempo del no-trabajo.

Asimismo, la división de tareas en los hogares y fuera de los mismos, así como el modo de apropiación del tiempo de trabajo y del tiempo de no trabajo, no ocurre necesariamente en un marco de armonía y cooperación entre sus miembros (García, Muñoz y De Oliveira, 1982: 10). Esta división se da bajo estructuras de mandos propias de las unidades domésticas donde entran relaciones de poder, de control y de subordinación de tipo patriarcales entre diferentes miembros de la familia, generalmente entre el jefe del hogar y la mujer encargada del trabajo doméstico, y entre éstos y sus hijos; y ello teniendo en cuenta que los vínculos de cooperación, solidaridad y afectividad en las relaciones familiares, así como las normas familiares de convivencia, pueden estar signados por asimetrías de poder e inequidades en el acceso a recursos, en la distribución de las obligaciones y responsabilidades y en el ejercicio de los derechos individuales.

Las estructuras familiares son distintas no sólo entre diferentes clases sociales sino también cuando los jefes del hogar tienen una misma situación de clase. Por ello, una propuesta analítica que pretenda dar cuenta de la estructura de las unidades domésticas, no puede dejar de lado la relación entre hombres y mujeres en el interior de las mismas, así como otro tipo de condicionamientos culturales y relaciones de poder que operan -y han operado a través de generaciones- al interior de las familias que no se reducen a una cuestión de clase. Para ello, el concepto de género puede ser útil en la medida en que se refiere a la interpretación social y cultural de las diferencias entre los sexos, o sea, a la construcción de lo femenino y lo masculino en sociedades históricas y concretas, y donde la cuestión de clase es solo una de las dimensiones del problema; lo que permite entender que determinadas situaciones puedan ser percibidas de manera diferente por hombres y mujeres de una misma clase social aunque con distintas experiencias de vida (García y De Oliveira, 1994).

La familia como ámbito de interacción social implica la construcción más o menos estable de códigos culturales desde los cuales se originan -no sin contradicciones,

tensiones y disputas- creencias, modos de ser, costumbres, prácticas individuales y colectivas de aceptación o rechazo al orden social establecido, de solidaridad o individualismo con sus pares, así como afinidades ideológicas, políticas, religiosas, que pueden influir de manera significativa en la conformación de identidades y acciones colectivas en el ámbito laboral.

A los fines de nuestra problema de investigación, no sólo basta con establecer mediaciones de tipo cultural e histórico-social en la constitución de las unidades domésticas y su relación con los procesos productivos, sino que es necesario ahondar de manera más profunda, y desde una mirada no estructuralista ni funcionalista, en la complejidad y dinámica de los procesos a través de los cuales la familia -y las relaciones que allí se establecen- influyen en la construcción de sentidos y significados orientados a la acción en torno al trabajo. Lo que nos interesa es indagar, descubrir y reconstruir de qué manera los significados y legitimidades construidas en el ámbito familiar influyen en las actitudes y expectativas que se tienen frente al trabajo, y cómo ello puede incidir en la conformación de identidades y acciones colectivas.

Para llevar a cabo dicho análisis, los conceptos ordenadores que nos guiarán serán los siguientes: *estrategias familiares de sobrevivencia* y *sentido familiar del trabajo*. Las estrategias familiares de sobrevivencia en sentido amplio se refieren a las estrategias que las familias llevan a cabo para garantizar su reproducción, y donde las decisiones que se toman al respecto responden a condicionamientos económico-sociales, pero también a las trayectorias de vida familiares, a las pautas y patrones culturales dominantes en la familia -donde no sólo entra lo racional, sino también lo valorativo, lo normativo, lo emotivo, lo estético- así como a las lógicas de sentido común presentes en la familia. Dilucidar estas estrategias puede aportarnos a dar cuenta de la importancia o no que pueda tener el trabajo en el Call Centers para la dinámica familiar, con las consecuencias que ello tiene en términos de las expectativas que se construyen en torno al mismo y el involucramiento e identificación que ello puede implicar o no.

La identificación y pertenencia con el trabajo, así como las disposiciones a la acción colectiva en torno al mismo, posiblemente se relacionarán con las expectativas y los modos de vida que se consideran legítimos y dignos para la familia, las proyecciones de vida familiares, así como las prácticas, creencias, ideologías y costumbres familiares. Abordar el *sentido que tiene el trabajo en la familia* nos va a permitir reconocer cómo la importancia del trabajo para la familia, la concepción de lo que es un trabajo legítimo y digno, los sentidos de responsabilidad, compromiso o rechazo con el trabajo aprendidos e internalizados en el seno familiar, así como las expectativas que se tienen frente al mismo, pueden jugar un papel fundamental como elementos en estado de latencia que pueden ser detonados en situaciones concretas dadas para la conformación de identidades y acciones colectivas en el ámbito laboral.

b) Trabajo y género

El trabajo como ámbito de interacciones sociales está atravesado por relaciones de poder y subordinación que no se limitan a ser de tipo capital-trabajo, sino también responden a disputas de poder de género, de status, así como generacionales. Considerando ello, y teniendo en cuenta que una gran cantidad de los trabajadores de Call Centers son mujeres, nos preguntamos si existen disputas, conflictos o luchas materiales o simbólicas entre la condición masculina o femenina en el ámbito laboral, y qué significados y acciones se generan en torno a esas experiencias, queriendo encontrar de este modo pistas o herramientas que nos permitan reflexionar sobre la posible relación entre la condición genérica, la construcción de significados y la disposición a la acción colectiva en dichos trabajadores.

Es decir, nos preguntamos cómo influye la condición de ser mujer u hombre en la construcción de sentidos y significados en torno al trabajo y en la predisposición a la conformación de identidades y acciones colectivas en relación al mismo, entendiendo a su vez que las identidades de género se crean y recrean en relación a la ocupación, el

lugar de trabajo y la experiencia laboral, siendo objeto de negociaciones y disputas entre los diferentes actores del proceso productivo.

Entender al género como una construcción social implica dar cuenta de la articulación de las relaciones sociales materiales y las representaciones simbólicas de la diferencia, a partir de lo cual se distingue lo masculino de lo femenino en un momento social e histórico dado; siendo estas construcciones socioculturales e históricas de tipo relacional, es decir, no podemos explicar lo masculino sino a partir de lo femenino, y viceversa (Montesinos, 2002:18). Lo que la sociedad en un momento dado considera un comportamiento propio de un hombre o de una mujer influye en la idea que se tiene acerca de lo que debe ser masculino y femenino, y en la actitud que corresponde a cada género, aunque teniendo en cuenta diferencias de edad, clase, raza o sexualidad, modificándose estas expectativas e ideas a lo largo del tiempo y el espacio (McDowell, 1999: 20). En cada momento histórico-social dado, existen una serie de elementos objetivos y subjetivos que imprimen referentes culturales a la identidad genérica, por lo cual la idea social del ser hombre o mujer representa la construcción de un imaginario colectivo que parece exigir a los géneros ciertas formas de comportamiento social, público o privado, que va moldeando las formas de relación e intercambio entre los géneros.

Los estudios feministas se han abocado a analizar cómo se constituyen las relaciones de género y las diferencias sexuales y cómo éstas históricamente han dado lugar a una base de poder que se ha transformado en sustento legítimo de asignación de roles sociales que confirman la diferencia sexual y las desigualdades sociales entre hombres y mujeres. Esto se expresa y ha expresado históricamente en formas de socialización y prácticas lingüísticas de inscripción de la diferencia sexual a partir de los vestidos, las posturas corporales, los gustos y prácticas sociales, que buscan construir modelos de feminidad y masculinidad socialmente legitimados (Cabruja, 2007: 125).

La construcción sociocultural de los géneros en el capitalismo no ha sido sino la construcción misma de la jerarquización patriarcal, ya que a lo largo de diferentes momentos históricos, las relaciones sociales se han establecido a partir de jerarquías y

subordinaciones basadas en la diferencia sexual, siendo el patriarcado un *"conjunto de relaciones sociales entre los hombres -pactos patriarcales- que tienen una base material y que si bien son jerárquicos, establecen o crean una interdependencia y solidaridad entre los hombres que les permite dominar a las mujeres"* (Amorós, 2005: 113). Así concebido, el patriarcado se entiende como una construcción sociocultural e ideológica que adjudicando connotaciones sociales precisas -jerarquías- entre géneros, instaura y legitima un orden material y simbólico de dominación, opresión y subordinación de la mujer al hombre, aunque no constituye una unidad ontológica de carácter absoluto, sino por el contrario se plantea como una construcción cultural histórico concreta (Amorós, 2005: 118).

No obstante, a diferencia de las perspectivas que reducen el análisis de género a la subordinación de la mujer, otras perspectivas analizan la construcción de la identidad genérica desde la diferencia. En este intento, muchos estudios actualmente reflexionan sobre la masculinidad, es decir, sobre las diferentes formas de ser hombre y de construir la masculinidad en contextos socioculturales dados (McDowell, 1999: 204). El aumento de los análisis de la masculinidad de las organizaciones y el poder masculinos, con sus correspondientes discursos y prácticas sociales, forma parte de un conjunto de estudios feministas, en los que se pretende comprender en toda su complejidad cómo se construyen las subjetividades de género y cómo varían de un espacio a otro: ya sea dentro del hogar, en el ámbito público o en el lugar de trabajo.

En relación a la construcción social del género en el ámbito laboral, las concepciones clásicas del trabajo a lo largo del siglo XX han estado permeadas por un carácter fuertemente androcéntrico, erigiéndose en norma universal la experiencia laboral masculina en el sector industrial y desconociendo e invisibilizando otras formas de trabajo, tanto de las mujeres como de otros grupos sociales. Esto ha sido reconocido y planteado por las perspectivas teóricas feministas que intentando generar un enfoque de género para explicar las dinámicas laborales, han mostrado cómo surge y se consolida durante el siglo XIX europeo -ligado a una concepción de la mujer y la feminidad en el marco de una cierta ideología de la domesticidad- la separación de la familia y el trabajo, de la producción y la reproducción, y por lo tanto del ámbito de lo público y lo privado (Scott, 1993, citado en Arango Gaviria, 2008).

A partir de esto se demuestra cómo la construcción de roles y funciones en el mundo del trabajo "público y productivo" ha seguido como patrón el modelo masculino -sustentándose ello en la división sexual del trabajo como creación histórica y social determinada que establece diferenciaciones sexistas entre el ámbito de lo público, lo privado, la producción y la reproducción-, quedando la mujer trabajadora relegada y obligada a aceptar patrones de comportamiento que desconocen su propia naturaleza (Iranzo y Richter, 2002: 510). Esta mirada ha aportado asimismo a dar cuenta del carácter histórico y cambiante de la división sexual del trabajo y el modo complejo en que un conjunto de discursos, prácticas e intereses lograron objetivar en los cuerpos, las ideas, y las instituciones, una concepción del trabajo -y de lo masculino y lo femenino- con un fuerte contenido sexista. La importancia de estas investigaciones feministas para los estudios laborales es que contribuyeron a complejizar la comprensión del trabajo como fenómeno social que involucra dimensiones materiales, culturales, simbólicas y subjetivas (Arango Gaviria, 2008).

La progresiva participación de la mujer en el mercado de trabajo desde mediados del siglo XX, ya sea a partir de la incorporación más o menos masiva en actividades remuneradas propiamente femeninas -como el trabajo de cuidado, las actividades educativas y el trabajo de oficina- o la lenta incorporación en actividades tradicionalmente consideradas masculinas, ha ido transformando los patrones a través de los cuales se ha establecido históricamente la división sexual del trabajo, generándose cambios en las dinámicas y patrones de reproducción familiar, aunque estableciéndose asimismo lo que se ha denominado "la doble jornada", ya que en la mayoría de los casos, éstas se incorporan al mercado de trabajo sin redefinir ni poder delegar a otra persona las responsabilidades en la esfera reproductiva (Bethencourt, 1985, citado en Iranzo y Richter, 2002: 45).

Estos cambios van a ser aún más visibles en las últimas décadas del siglo XX, cuando la tasa de participación femenina a nivel mundial y en América Latina, ha ido creciendo de manera notable, incorporándose las mujeres a las diversas ramas del sector terciario, desempeñando las ocupaciones típicamente femeninas de secretaria, enfermera, maestra, mesera y trabajadora no calificada en los servicios personales, aunque también

en actividades por cuenta propia, de ayuda familiar no remunerada, en las industrias ensambladoras de manufacturas de exportación y en la producción a domicilio en cadenas de subcontratación, así como en actividades temporales con amplia flexibilidad horaria caracterizadas por una creciente precarización laboral y feminización de la fuerza de trabajo, como es el caso de los Call Centers (De Oliveira y Ariza, 2000: 644).

Los análisis que estudian la creciente participación femenina en los mercados de trabajo desde una perspectiva de género, enfatizan en la importancia de analizar dicha participación en la esfera de la producción en sus múltiples interrelaciones con las actividades domésticas propias del ámbito de la reproducción; y esto partiendo de la idea que los procesos de división sexual del trabajo en las familias están conectados con la segregación ocupacional y la discriminación social presentes en los mercados laborales (Milkman, 1976; González de la Rocha, 1986; Barbieri y De Oliveira, 1987, citados en De Oliveira y Ariza, 2000: 648). Por otro lado, la conceptualización del trabajo de género como un *trabajo de cuidado* va a ser reconocido por Arango Gaviria (2008) como una de las categorías que la crítica feminista ha producido en su esfuerzo por construir herramientas conceptuales adecuadas para entender las particularidades que asumen los trabajos predominantes en las mujeres[4].

La construcción social de la ocupación tiene un componente fuertemente genérico: hay determinados tipos de actividades que se crean para el hombre o para la mujer, y para el conjunto de prácticas sociales que los constituyen y los mantienen, asumiendo características socialmente sancionadas -aunque variables y transformables a lo largo del tiempo-, de feminidad o masculinidad (McDowell, 1999). Ello se ve claramente con los empleos clásicamente considerados como masculinos -que generalmente implican trabajos manuales de gran destreza- o femeninos -como el trabajo de secretaria o en general los trabajos de cuidado-; donde las habilidades requeridas y supuestamente asociadas a rasgos masculinos o femeninos, no dependen de las características propias de cada trabajo, sino de su construcción, valoración y legitimación social como tal. A su

[4] Bajo la categoría de trabajo de cuidado se comprenden un conjunto muy amplio y diverso de actividades que pueden diferenciarse por las actividades y tareas que se realicen (según prestigio o reconocimiento social), por el carácter de las relaciones sociales en las cuales se enmarcan y los actores involucrados (si se trata de trabajo asalariado o no, si se realiza en el ámbito público o privado, si involucra o no al cliente), según el carácter remunerado o no de las actividades, así como las calificaciones requeridas y el grado de profesionalismo e institucionalización del mismo (Arango Gaviria, 2008).

vez, cabe decir que actualmente hay múltiples ocupaciones que son objeto de negociaciones y controversias continuas para establecer sus códigos de género.

Teniendo en cuenta esto, nos interesa preguntarnos por la construcción social de la feminidad y la masculinidad en la propia ocupación y en el lugar de trabajo, reconociendo que las prácticas cotidianas laborales están saturadas de significados y actuaciones de carácter sexuado: ni las estructuras organizativas de carácter formal ni las costumbres informales y negociaciones cotidianas del ámbito laboral son neutrales en materia de género; tampoco lo son las culturas laborales y empresariales que pueden contribuir a conservar o cambiar las pautas de atribución y segregación de género. En relación a ello, hay estudios de casos que muestran cómo en los lugares de trabajo existe un amplio y variado conjunto de dispositivos de poder que constituyen prácticas y discursos sexistas orientados a reforzar y legitimar la inferioridad del valor social del trabajo de las mujeres en relación al de los hombres, y la categorización de las mujeres como trabajadoras con baja calificación (Bradley, 1989; Cockburn, 1983, 1991; Game y Pringle, 1984; Milkman, 1987; Westwood, 1984, citados en McDowell, 1999: 200).

En relación a estas discusiones, Linda McDowell (2000) recupera estudios muy interesantes en el campo de la sociología (Leidner, 1993; Hallford et al, 1997), de la teoría de la organización (Casey, 1995; Hearn y Parkin, 1987; Knights y Willmott, 1986), así como de la antropología, en los que se manifiesta un interés creciente por las múltiples construcciones de la feminidad y la masculinidad en las distintas actividades y puestos de trabajo. Según la autora, con estos análisis se pone el énfasis en entender no sólo a los espacios de trabajo como escenarios donde se mueven unos actores sexuados -es decir, espacios que afectan de un modo distinto a los hombres y a las mujeres debido a los distintos atributos intrínsecos a cada sexo- sino también como espacios que poseen significados de género y están estructurados por relaciones sociales sexuadas.

Entendiendo a la sexualidad como un conjunto, socialmente construido, de procesos que incluyen pautas de deseo, fantasías, placer e imágenes de uno mismo, lo que implica que ésta no se reduce a las relaciones sexuales o a problemas como el abuso y

acoso sexual, ni que es algo propiamente femenino (McDowell, 1999: 202). Por el contrario, se trata de relaciones atravesadas por el poder y en las que tiene mucha influencia las ideas comunes a propósito de la conducta y la sexualidad que se suponen apropiadas para un determinado género y se ponen en juego en las prácticas gerenciales, la organización del trabajo, los mecanismos de promoción, las características del empleo, así como en las relaciones sociales cotidianas entre los trabajadores (Acker, 1990; Cockburn, 1991, citado en McDowell, 1999: 203).

Por otro lado, resulta interesante lo planteado por Arango Gaviria (2008), quien analiza los trabajos de cuidado en el capitalismo actual, recuperando las investigaciones de Hochschild (1983) acerca de las modalidades que adquiere el trabajo emocional en el contexto actual, donde los sentimientos, afectos y emociones de los trabajadores son objeto de una apropiación y expropiación por parte de las gerencias, siendo en muchos de los casos –como en los Call Centers- procesados, estandarizados y sometidos a las exigencias productivistas así como a un fuerte control jerárquico. Lo interesante de su análisis es que enfatiza en la disonancia emocional que se produce cuando se generan choques entre las emociones sentidas y las expresadas, con efectos psicológicos como el agotamiento emocional, la despersonalización, la baja realización personal, o fenómenos más complejos de violencia laboral como el *burnout* y el *mobbing* (Peña Saint Martin, Ravelo Blancas y Sánchez Díaz, 2007) que tienen consecuencias graves en términos de salud física, mental y emocional de los trabajadores, estando asimismo la condición femenina más vulnerable a dicha violencia.

El hecho de que en los servicios de atención al cliente o venta de cualquier tipo de mercancía – como en los Call Centers-, predominen mujeres se explica en parte por que la actividad de "atender al cliente" implica una actitud de disposición permanente de los trabajadores, y con ello la puesta en juego de aquellos atributos que han sido socialmente constituidos y legitimados como femeninos: la capacidad de servicio, la amabilidad, la entrega, la adaptabilidad, el encanto, la persuasión, el tacto, la persistencia, etc. En la mayoría de los casos, lo que se busca con esto es la gestión de los afectos a partir de la incorporación de modelos de comportamiento laboral que requieren un alto involucramiento afectivo y emocional por parte de los trabajadores,

incorporando con ello la totalidad de las facultades vitales al proceso de producción (Montes Cató, 2004).

No obstante, aún cuando en los servicios de atención al cliente se busque la promoción de este tipo de atributos femeninos, hay estudios que destacan cómo en las interacciones cotidianas en el lugar de trabajo -fundamentalmente con los supervisores y mandos medios que suelen ser hombres- no dejan de fomentarse, de manera implícita, valores masculinos de tipo sexista a través de las bromas, las conversaciones durante la jornada laboral y donde *"los hombres suelen percibir un rasgo de humor, de gusto por la broma, de camaradería y de fuerza, mientras que las mujeres captan una cruda forma de agresión típicamente masculina, competición, acoso, intimidación y misoginia"* (Collinson y Hearn, 1994, citado en McDowell, 1999: 203).

Sin embargo, es importante mencionar que el poder -y en este caso el sexismo que se manifiesta a través de él- no opera de manera simplista en una sola dirección -desde el hombre jefe o supervisor hacia sus subordinadas mujeres- ni lo hace necesariamente a través de formas violentas como pueden ser el acoso y hostigamiento sexual -de cuya existencia dan evidencias muchos de los análisis empíricos- sino que éste también puede darse de manera más compleja. Operando a partir del deseo, la seducción y diversos mecanismos libidinales a través de los cuales se construyen complicidades sentimentales y afectivas, mutuos reconocimientos y acuerdos entre las personas involucradas que pueden no implicar imposición o violencia utilizando la fuerza física, sino también consensos, acuerdos que no responden necesariamente a mecanismos coactivos y unilaterales, ya que se trata de interacciones sociales en las que si bien opera el poder, también existen márgenes para la resistencia, el rechazo y la insumisión.

Otro aspecto interesante es que la doble presencia de las mujeres en la familia y el mercado de trabajo, la doble jornada -el trabajo remunerado y el trabajo doméstico-, y la invisibilización que en la mayoría de los casos esto conlleva, puede generar procesos contradictorios y negociaciones y tensiones subjetivas que no encuentren medios para su canalización y se vivan de manera conflictiva, generando esto determinadas consecuencias en términos de construcción de identidades ligadas al trabajo y

orientadas a la acción colectiva en el mismo. Respecto a ello, Arango Gaviria (2008) plantea cómo esta doble presencia de las mujeres en el ámbito laboral y familiar puede combinarse paradójicamente con una doble negación: en el ámbito de trabajo las mujeres se esfuerzan por actuar como si fueran trabajadoras sin obligaciones domésticas y familiares para no sufrir estigmatizaciones, y cuando están en la casa realizan las tareas domésticas como si no tuvieran una extensa jornada laboral con las exigencias que ésta implica. Esta doble presencia y doble negación puede ser vivida por las trabajadoras con tensión y contradicción y traducirse ello en modos particulares de vivir y significar el trabajo que tienen incidencia en los modos de relacionarse con los demás actores del proceso productivo, así como en los significados específicos que se construyen en torno a la actividad y en torno a sí mismas como trabajadoras, lo que a su vez puede traducirse en determinadas disposiciones para la construcción de identidades y acciones colectivas ligadas a la actividad laboral extra doméstica.

Estos aspectos resultan relevantes para nuestro problema ya que la actividad laboral en los Call Centers está marcada por pautas y patrones eminentemente femeninos, ya sea porque la mayoría de las trabajadoras son mujeres como por el hecho de que la propia actividad requiere de habilidades y capacidades que han sido socialmente construidas y legitimadas como femeninas. Creemos que el modo específico de construcción social del género en el ámbito laboral de los Call Centers puede orientarnos y darnos elementos para entender el carácter diferenciado de las experiencias de los trabajadores según el modo en que éstos se apropien del género -que no es lo mismo que el sexo en términos biológicos-, y de los atributos socialmente reconocidos como tales.

Los conceptos ordenadores que nos podrían guiar en tal análisis son *relaciones de poder ligadas al género en el trabajo* y *sentido del trabajo según género.* Analizar las relaciones de poder ligadas al género en el trabajo nos permitiría explorar los significados construidos en torno a las desigualdades, conflictos y diferencias que se generan entre los trabajadores hombres y mujeres, como entre las trabajadoras y los gerentes y mandos medios, partiendo de la idea de que en muchos de los casos la construcción social de la ocupación responde a segregación de carácter sexista. Estas diferencias pueden ser relevantes para nuestro problema, en la medida en que pueden detonar

amistades, enemistades o sentidos de identificación entre trabajadores y con la actividad laboral.

A su vez, abordar los sentidos que el trabajo puede tener según el género es importante ya que las mujeres y los hombres pueden significar su trabajo de manera muy diferente, ya sea porque sus expectativas laborales y de vida estén marcadas por patrones culturales con una clara diferenciación genérica, como por el hecho de que la propia actividad involucre habilidades, atributos y destrezas típicamente masculinas o femeninas. De cualquier manera, lo relevante es explorar en qué medida la relación género-trabajo, y el carácter diferenciado de estas experiencias incide en la construcción de significados en torno al trabajo susceptibles de traducirse en organización y movilización colectiva.

c) Trabajo y juventud

Otro aspecto que creemos puede tener incidencia en la construcción de significados en torno al trabajo es la condición juvenil como construcción social y cultural. La importancia de reflexionar acerca de los jóvenes y la juventud proviene del hecho que se considera a los jóvenes como un agrupamiento específico, distinto a otros grupos sociales y con determinado tipo de problemáticas, expresiones discursivas y prácticas culturales específicas (Nateras Domínguez, 2002). Antes que pensar la juventud en términos de edad biológica, e intentando romper con los modelos que la entienden como una entidad homogénea y unívoca, se encuentran diversos esfuerzos que buscan comprender a ésta como una construcción social e histórica compleja, atravesada por condicionamientos de clase, de género, étnicos, así como por relaciones de fuerzas sociales y políticas en coyunturas históricas concretas. En esta concepción, los jóvenes son comprendidos como actores sociales cuyas prácticas son tanto materiales como simbólicas, siendo la *"condición juvenil"* un producto de los contextos sociales, políticos, económicos y culturales y de las relaciones de fuerzas que le dan contenido, fuerza de

sentido y significación a la misma (Urteaga, 2002; Nateras Domínguez, 2002; Reguillo, 2003; Piña Mendoza, 2004).

Los jóvenes como categoría social son resultado de procesos sociales, de la interacción y la tensión entre diferentes grupos sociales, así como de ideologías, discursos científicos, representaciones sociales y acciones materiales y simbólicas que no sólo marcan o definen gustos y umbrales de distinción y pertenencia, sino que al mismo tiempo participan en la construcción de redes de sentido (Piña Mendoza, 2004: 17). Las culturas juveniles refieren a la manera en que las experiencias sociales de los jóvenes son expresadas colectivamente mediante la construcción de estilos de vida, prácticas, discursos, creencias, actitudes y valores. Experiencias que se construyen en ámbitos atravesados por tradiciones culturales y relaciones de poder -ya sea a nivel de la clase, el género, la etnia, etc.-, y en una constante disputa y tensión por los sentidos de dichas prácticas y formas de vida (Urteaga, 2002; Piña Mendoza, 2004).

Un punto que remarcan muchos de los autores (Urteaga, 2002; Nateras Domínguez, 2002; Piña Mendoza, 2004) es que las prácticas juveniles históricamente han respondido más a la divergencia que a la convergencia con los valores de la cultura hegemónica; lo cual no quiere decir que su praxis sea necesariamente disidente, ni que haya una relación mecánica y transparente entre prácticas sociales y universos simbólicos, sino que es a partir de la contestación a la cultura hegemónica como los jóvenes históricamente han adquirido mayor significación social y mayor distinción entre sujetos o actores sociales diferenciados. La condición de lo juvenil atraviesa también por la diferencia como elemento de identificaciones que conlleva la contraposición con *el otro* y *lo otro*, fundamentalmente el mundo adulto (Nateras Domínguez, 2002: 44; Piña Mendoza, 2004: 17).

No obstante, respecto a este punto, Reguillo (2003) plantea el peligro de caer en visiones esencialistas de la juventud que ven toda manifestación juvenil como "rebeldía" o en su contrario como "conformismo" o "apatía"; por el contrario, propone considerar cómo se articulan en cada situación concreta el papel activo de los jóvenes, su capacidad de

negociación con sistemas e instituciones, y su ambigüedad en los modos de relación con los esquemas dominantes.

Reflexionando sobre la situación actual de los jóvenes con el trabajo, diversos autores coinciden en señalar la existencia de escenarios laborales marcados por una precariedad, inestabilidad, vulnerabilidad y complejidad crecientes, dadas, entre otras cosas, por el alargamiento del período de inserción (ya que la inserción laboral ha dejado de ser un mero acontecimiento reducible al primer trabajo, para convertirse en un largo recorrido, de gran ambigüedad de prácticas y situaciones de trabajo -o de falta del mismo-), y por una gran variedad de situaciones que se combinan en "un mismo itinerario": empleo precario, inestable, desempleo, inactividad o empleos protegidos pero de corta duración (Jacinto, 1997 y 2000; Pérez Islas y Urteaga, 2001; García Montalvo et. al, 1997, citados en Longo, 2006).

Retomando análisis concretos sobre las trayectorias laborales de los jóvenes en diferentes países de América Latina (Longo, 2006; Nateras Domínguez, 2002; Reguillo, 2003), se reconoce que los jóvenes presentan trayectorias laborales no muy extensas en el tiempo, aunque sí marcadas por una multiplicidad de trabajos inestables, precarios, de cambio constante y sin cobertura de derechos laborales, que sin embargo son caracterizadas y naturalizadas por los mismos como "normales". Esto puede ser explicado por el hecho de que dentro del mercado de trabajo los jóvenes son los últimos en ser contratados debido a su escasa experiencia y capacitación, y los primeros en ser despedidos por sus bajos niveles de estabilidad laboral y protección social. Aunque es importante reconocer que tanto el subempleo, el desempleo y la inactividad afectan a los jóvenes de diferente manera y ello en la medida en que las diferencias según edad, sexo, escolaridad, estado civil, etc., influyen de forma significativa en la probabilidad de encontrar un empleo y permanecer en él, teniendo por lo tanto un impacto sobre las tasas de desempleo y subempleo juvenil (Meza Romero, 2008: 244).

Esta situación de incertidumbre en el plano de lo laboral, los altos niveles de desempleo juvenil, la vulnerabilidad creciente de los jóvenes en términos de ciudadanía, sumado a la influencia creciente de las industrias culturales y los medios de comunicación

masivos en la configuración de las subjetividades juveniles, torna más complejo el problema (Reguillo, 2003; Hurtado Herrera, 2004). Mientras al joven se lo excluye como sujeto de derechos, se lo legitima como consumidor, creando así la apariencia de inclusión y promoviendo y construyendo estilos de vida y deseos "despolitizados" y con una clara tendencia al consumo. Este escenario es el que ha llevado a que algunos autores planteen que las generaciones actuales de jóvenes se caracterizan por la apatía, la incertidumbre, la pérdida de sentido, el rechazo a las instituciones, la incredulidad, la resignación, y la incapacidad de proyectarse a futuro (Cuna Pérez, 2005).

Sin embargo, aún cuando se reconozca dicha tendencia, los jóvenes no necesariamente están "hipnotizados" frente al consumo, ya que éstos tienen capacidad activa de invención y creación, produciendo y creando sentidos y significados desde los cuales se pueden jugar diversas formas de resistencia a dichas lógicas mercantiles (Reguillo, 2003; Hurtado Herrera, 2004). Jara (1999) plantea que no es el desinterés por lo político lo que caracteriza a los jóvenes, sino tal vez la falta de confianza y credibilidad en cierto tipo de actores y organizaciones en los cuales no se sienten representados. En esta misma línea, algunos estudios dan cuenta cómo la construcción de lo político en los jóvenes puede articularse a través de dispositivos diferentes a los de la política tradicional: el deseo, la emotividad, el establecimiento de vínculos afectivos, las prácticas arraigadas en el ámbito local, aunque alimentadas incesantemente de elementos de la cultura globalizada, las redes de relaciones que se establecen entre grupos, organizaciones y colectivos que trabajan y se manifiestan en torno a ciertas reivindicaciones en el espacio público urbano, o diferentes expresiones culturales -pero también políticas y sociales- de resistencia al orden establecido (Jara, 1999; Nateras Domínguez, 2004; Reguillo, 2003).

A los fines de nuestra investigación, nos parece importante desmitificar la supuesta discontinuidad, fragmentación y despolitización que caracterizaría a las generaciones de jóvenes trabajadores actuales. El trabajo como terreno de disputa no es un ámbito despolitizado, así como tampoco el trabajo juvenil debe ser visto necesariamente como una actividad transitoria o coyuntural: que las trayectorias laborales de los jóvenes se caractericen por la fluctuación y la incertidumbre, no significa que éstos puedan

prescindir del trabajo, ni que los trabajadores no deseen (y se organicen para ello) contar con estabilidad laboral. Por el contrario, la condición de temporalidad que se le asigna al trabajador joven, es en muchos de los casos una expresión del carácter precario de la situación laboral -en términos de no contar con los derechos que da la estabilidad laboral-, que no es lo mismo a pensar que su condición de trabajador sea temporal, ni que éstos sientan la fragmentación como tal.

El condicionamiento de clase -el *ser trabajador* en condiciones históricas concretas- influye en la construcción identitaria independientemente de la actividad que se realice, o de si esta actividad es estable o inestable, lo que nos lleva a pensar que la discontinuidad de las trayectorias laborales no tiene por qué ser un obstáculo para la construcción de identidades ligadas al trabajo. Aunque la construcción identitaria tampoco es *reflejo necesario* de los condicionamientos objetivos de clase. Es en la articulación de estas experiencias del *ser joven y ser trabajador* -y los valores, creencias y expectativas que se construyen en torno a las mismas, como el sentido juvenil del trabajo- donde creemos que pueden encontrarse pistas para reconstruir los procesos de construcción identitaria y acción colectiva en relación al trabajo.

Los conceptos ordenadores que proponemos para el análisis son *trayectorias laborales juveniles* y *sentido juvenil del trabajo*. Explorar las trayectorias laborales puede ayudarnos a pensar cómo influyen los tipos de trayectorias en la concepción y expectativas del trabajo, en las interacciones que se generan entre compañeros -inter e intrageneracionales-, en la identificación con el trabajo y con los compañeros de trabajo, y en la disposición a la organización y acción colectiva. Recuperar las trayectorias laborales de los trabajadores puede ser un aporte para pensar las diversas posibilidades en que pueda cristalizarse la relación entre los tipos de trayectorias (nulas, continuas, discontinuas, con relativa seguridad, precarias, etc.) y las identidades laborales que se construyen, entendiendo que no se trata de relaciones mecánicas, sino que están mediadas por las formas en que los trabajadores jóvenes le dan sentido a esa situación.

Indagar el sentido que el trabajo tiene para los jóvenes es fundamental: si se trata de una necesidad meramente económica para apoyar la familia o solventar sus propios

gastos, una obligación o un deber moral, un ámbito para conocer amigos y divertirse, o una fuente de realización y proyección personal, etc. Es en relación a los intereses, las expectativas y los significados construidos en torno al trabajo que podemos analizar la importancia que éste puede tener como ámbito de identificación capaz de detonar acciones colectivas.

d) Tiempo del trabajo y del no-trabajo (tiempo libre)

Según lo sistematizado por Mc. Phail Fanger (2006), los estudios sobre el uso del tiempo libre en el siglo XX en México son variados y parten de diferentes miradas y perspectivas: por un lado nos encontramos con estudios que han caracterizado el uso del tiempo libre y los diferentes estilos de vida según estratos socioeconómicos y características sociodemográficas de los individuos por sexo y edad, lugar de nacimiento y estado civil con el fin de promoción de políticas públicas (CENIET, 1971; STPS, 1981, citados en Mc. Phail Fanger, 2006: 137). Otros estudios han estado abocados a analizar las formas y prácticas culturales que emergen en la vida cotidiana de la juventud mexicana según estratos socioeconómicos y socioculturales, como el futbol, el deporte, la televisión, la radio, la asistencia a espectáculos culturales, los conciertos de rock, las fiestas, el baile, etc. (Monsiváis, 1970; Canclini, 1993, citados en Mc. Phail Fanger, 2006: 150). También existen estudios que desde la perspectiva de género han analizado la organización del tiempo libre en relación con el lugar que los individuos ocupan en el hogar, entendiendo al tiempo libre como una esfera que permite la reposición física e intelectual cotidiana de los trabajadores, y que revela la construcción de identidades asimétricas de género y entre generaciones (Salazar, 1997: 120, citado en Mc. Phail Fanger, 2006: 153).

El tiempo libre puede ser definido como *"el tiempo en donde se inscriben los trayectos y rutinas que escapan a las disciplinas de producción aunque no dejen de responder a sus reglas"* (Canclini y Piccini, 1993: 46, citado en Mc. Phail Fanger, 2006: 147). Esta definición nos resulta interesante porque con ella se evita caer en definiciones dicotómicas o

apriorísticas que reifiquen al mismo como una esfera espacial, autónoma e independiente de otras espacio-temporalidades cotidianas y por lo tanto ajenas a las lógicas dominantes y hegemónicas. Esto se lo plantea Mc. Phail (2006), cuando propone trascender las discusiones e intentos de definición de un ámbito específico del tiempo libre con supuestos atributos como relativa libertad, espontaneidad, creatividad, libre elección y placer, entendiendo por el contrario, al tiempo libre como un ámbito de relaciones sociales que antes que diferenciarse de otros tiempos "no-libres", se encuentra entrelazado y articulado con otras experiencias espacio temporales -como el trabajo, la familia, la escuela, las propias instituciones y leyes sociales- en donde las interacciones son dinámicas y están atravesadas por relaciones de poder y conflictividades desde las cuales se definen normas y reglas socialmente legitimadas acerca de cómo comportarse y actuar en los momentos de "tiempo libre".

Los intentos de definir un ámbito específico del tiempo libre, reducen y empobrecen la complejidad analítica del mismo, a la vez que no reconocen que las normas y reglas que estructuran el uso del tiempo libre -y del "tiempo no-libre" resultan de la articulación de determinadas políticas laborales relativas al uso de la fuerza de trabajo, y de políticas públicas ligadas a la necesidad de construir determinados órdenes sociales y urbanos. Las pautas y patrones culturales que definen los modos de consumo y diversión en una sociedad concreta dada, han sido socialmente construidos y legitimados a partir de prácticas sociales dominantes y hegemónicas, que sin embargo no son absolutas ni unívocas, sino por el contrario, están atravesadas por heterogeneidades y diversidades socioculturales que generan resistencias y ámbitos de disputa por el sentido de dichas normas.

Un aporte interesante que creemos puede darnos elementos que siguen vigentes para pensar el carácter cosificado y no necesariamente "libre" del tiempo libre nos lo pueden dar los aportes críticos de la Escuela de Frankfurt respecto a la industria cultural -y el consumo ligada a ella- como productora y reproductora de la subordinación económica y cultural propia del capitalismo. Para los autores, el modo de producción capitalista ha creado una industria del tiempo libre a partir de la individuación de mercancías -y el consumismo que se promueve en torno a ellas-, que antes que liberar a los individuos,

los separa y aísla fetichizando sus relaciones y enmascarando las condiciones de explotación y opresión en las que éstos se encuentran. El crecimiento y la expansión creciente de la industria cultural en el capitalismo implica para Adorno, Horkheimer y Marcuse una masificación, estandarización y regulación del consumo del tiempo libre, que se convierte en un instrumento de dominación y control social del hombre que opera con mayor sutileza y eficacia que la coacción directa, generando nuevas formas de conformismo a través de la promoción de diversos modos de consumo pasivos y apolíticos, en el sentido de no compromiso con la política, ya que en sentido amplio todo es político (Marcuse, 1992).

Otros aportes en este mismo sentido provienen de Guy Debord (1967), quien plantea que los patrones de dominación cultural en la sociedad capitalista son reforzados a través de la lógica del espectáculo y el consumo permanente; siendo *la sociedad del espectáculo* una sociedad en la que existe un aparato integrado y difuso de imágenes e ideas que produce y regula la opinión y el discurso público, destruyendo las formas colectivas de sociabilidad e imponiendo una nueva sociabilidad masiva y una nueva uniformidad de pensamiento y acción, que utiliza el miedo y la manipulación afectiva como formas de control (Debord, 1967).

No obstante, aún cuando la tendencia de las estrategias dominantes puede haber sido y seguir siendo la de crear mercados de consumo cultural homogéneos -aún con la existencia de estrategias de mercado diversificadas y diferenciadas para los diversos grupos sociales y culturales, como pueden ser la creación de nuevos artefactos de consumo y modas hippies, punks, etc.- la industria del tiempo libre no puede concebirse como un sistema de dominación total ni absoluto ni hermético. Nosotros diríamos que las estrategias hegemónicas dominantes no dejan de estar atravesadas por conflictos, contradicciones y rupturas que antes que ser sistémicas se configuran de manera diferente en cada situación concreta, existiendo siempre la posibilidad de la crítica, de la resistencia, la negociación y la creatividad.

Según lo que plantea Mc. Phail, una concepción adecuada del tiempo libre tiene que poder dar cuenta no sólo de las estrategias de dominación sino también de los deseos,

el placer y el goce, ya que se trata de elementos fundamentales que estructuran y le dan sentido al tiempo libre (Mc. Phail Fanger, 2006: 171). En términos analíticos, esto implica buscar explicaciones más complejas que no entiendan el control o la dominación en el ámbito del tiempo libre de una manera lineal y unilateral -como una mera imposición-, sino más bien cómo éste se ejerce y opera a partir de interacciones, relaciones de fuerzas que están en permanentes disputas y luchas por la definición de las formas legítimas o no de la diversión, de la recreación, de los gustos, del consumo cultural, de los hábitos y estéticas juveniles, etc.

En el caso de la ciudad de México, si bien los estudios sobre consumos culturales hablan de una tendencia actual a la disminución de la asistencia a espectáculos públicos urbanos, y el aumento del consumo de medios masivos de comunicación en el ámbito familiar -facilitado ello por las dificultades para desplazarse, la inseguridad urbana y el mayor atractivo de la cultura electrónica- (Canclini y Piccini, 1993: 46, citado en Mc. Phail Fanger, 2006: 147), esto no quiere decir que las normas que estructuran el tiempo libre y el consumo cultural en el ámbito juvenil,-y los significados construidos en torno a los mismos- se restrinjan y limiten a ser una reproducción de las lógicas dominantes definidas por los medios de comunicación masivos.

Aún cuando se reconozca lo planteado por Monsiváis acerca del papel de la televisión en la estructuración del tiempo libre en la cultura urbana de la Ciudad de México, donde la emulación indiscriminada y acrítica de la cultura consumista estadounidense ha ido de la mano del desarrollo de formas acríticas y pasivas de entretenimiento que han conducido a una cierta privatización del tiempo libre y al desarrollo de formas relativamente homogéneas de diversión impulsadas por los medios de comunicación masiva y la "nueva cultura electrónica" (Monsiváis, 1970: 149, citado en Mc. Phail Fanger, 2006: 147); la existencia y puesta en marcha de estos dispositivos no necesariamente habla de una homogeneización ni de una imposición unívoca, ya que los propios medios de comunicación y el uso de las tecnologías electrónicas e informáticas pueden constituir grietas para la creación, transgresión y resistencia a dichas lógicas dominantes, así como despertar usos alternativos de las mismas.

Otro aspecto que creemos necesario tener en cuenta al momento de analizar las modalidades que asume el tiempo libre y el ocio en los trabajadores -fundamentalmente en los jóvenes- son las prácticas de consumo musical. La música genera la apropiación de determinados espacios simbólicos, y el uso y la apropiación de determinados accesorios culturales -discos, revistas, ropa y demás artefactos-, siendo un elemento importante de la creación de estilos y estéticas juveniles. Algunos autores piensan a las culturas juveniles como "culturas del gusto" ya que es a partir del gusto o disgusto por cierta música y otros bienes culturales como se congregan, socializan, establecen afinidades, significados y valores entre los jóvenes (Morín, 2002: 155).

A su vez, la música de cada cultura suele representarse en lugares de ocio más o menos especializados, que además de aportar a la construcción de algunos elementos de identidad y pertenencia social por el tipo de interacciones que posibilitan a través de signos y emociones específicas, permiten la generación de estrategias para convivir entre iguales, escapar a los diversos controles de la cultura dominante y resignificar objetos y símbolos culturales (Feixa, 1998). En el caso del rock, éste se comprende no sólo como género musical, como campo de producción cultural o como matriz cultural simbólica, sino también como espacio de interpelación de agregaciones, colectividades y grupos juveniles que juega un papel de diferenciación social y distinción simbólica entre diferentes grupos. La música de rock, con toda su variedad de géneros, es un código de significación a partir del cual los jóvenes -ya sean hombres o mujeres- pueden reconstruir y resignificar sus realidades sociales y su vida cotidiana en su condición de jóvenes, ya sean sus vivencias con la familia, con el trabajo, en el amor, con la violencia urbana, con la autoridad, las prácticas de la sexualidad, el uso de drogas, la reivindicación de las minorías, etc. (Urteaga, 2002: 135; Brito Rivera y Quesada, 2008: 15).

Lo interesante de ello es que se considera que la música es un elemento fundamental en la construcción de las identidades juveniles, ya que los jóvenes viven en un contacto continuo con los medios de comunicación dentro de ambientes cargados de elementos sonoros, desarrollando experiencias múltiples y polisémicas en torno al consumo cultural de la música, ligando el significado de ésta a un amplio universo emocional

donde las situaciones cotidianas, el espacio y los lugares generan sentidos de pertenencia y diferenciación identitaria (Brito Rivera y Quesada, 2008).

También sería interesante que un análisis sobre las culturas juveniles pueda dar cuenta de los relatos y discursos con que los jóvenes significan su experiencia corporal, teniendo en cuenta que una de las formas primordiales por las cuales los jóvenes construyen su identidad colectiva y otorgan sentido y significado a su propia existencia es mostrándose a sí mismos como son y como quieren ser a través de la creación de una estética corporal que puede o no romper con los modelos estéticos dominantes y las normas corporales impuestas (Nateras Domínguez, 2002; Piña Mendoza, 2004). Las corporalidades de los jóvenes se constituyen como un importante dispositivo de comunicación por medio del cual se organizan, articulan y construyen sus prácticas e identidades: el cuerpo es un campo donde se alojan los códigos sociales y culturales. Por lo tanto, las imágenes y los valores que distinguen a los cuerpos nos hablan de los sujetos, de sus definiciones del mundo y sus modos de existir, encontrándose la corporalidad en el centro de la pragmática individual y colectiva y del simbolismo social (Piña Mendoza, 2004: 17).

Estos elementos nos pueden aportar en nuestro problema de investigación para entender al *tiempo libre* como una construcción social producto de interacciones sociales en el marco de estructuras que constriñen la acción, aunque no la determinan, jugando un papel importante en ello los procesos de dar sentido y significación a la situación concreta (De la Garza, 2001). Para ello, proponemos como conceptos ordenadores el *uso y apropiación del tiempo libre* y *la construcción de las amistades y los afectos*. El uso y apropiación del tiempo libre nos puede dar pistas para reconocer cómo el modo en que los trabajadores hacen uso de sus momentos de ocio y esparcimiento -ya sea que realicen actividades manuales, lúdicas, culturales, deportivas, sociales o recreativas- influye en la construcción común de expectativas y sentidos de identificación con la actividad laboral, la ocupación y los compañeros de trabajo, que a su vez puedan incidir en la conformación de voluntades colectivas. Lo que los trabajadores sienten como diversión, goce y placer -ya sea fuera del lugar de trabajo como dentro del mismo- influye en las interacciones laborales cotidianas, en la construcción de los

afectos y la identificación de amistades y enemistades en el lugar de trabajo; lo que a su vez incide en el significado y expectativas del trabajo y en la posibilidad de conformación de identidades laborales.

e) Trabajo y 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). La organización sindical surge como un instrumento colectivo de unión, organización y representación de los trabajadores -basado en la solidaridad de clase y el bien colectivo- con el que los trabajadores buscan mantener el control sobre sus condiciones de empleo, regulando y mejorando los términos en que se ven obligados a disponer de su fuerza de trabajo frente al capital (Hyman, 1978). La organización sindical surge así en torno a una disputa y un conflicto con el capital, que sin embargo, y según las diversas coyunturas históricas -en las que se ponen en juego estructuras, interacciones y formas de dar sentido específicas-, cristalizará en diferentes formas organizativas y concepciones ideológicas y políticas.

En este apartado no vamos a profundizar en el sindicato como elemento de disputa y confrontación con el capital o con el Estado, sino en el funcionamiento interno de las organizaciones laborales, en cuanto la cotidianidad de la organización sindical puede ser un ámbito influyente en las subjetividades de los trabajadores involucrados. Preguntarnos por la vida cotidiana de la organización sindical implica indagar la dinámica interna de la organización y los problemas formales y prácticos relacionados con la democracia sindical, como son la centralización del poder, la participación, representatividad y legitimidad sindical (Montero Justiniano, 2003). El análisis de estos aspectos conlleva la pregunta por el ejercicio del poder y la dominación dentro de la organización sindical, así como por las prácticas a través de las cuales se construye la hegemonía dentro de la organización, entendida ésta 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, quien distingue entre poder y dominación, analizando las regularidades sociales que resultan del hecho de que las personas integrantes de un grupo social actúen bajo la idea de que existe un *orden legítimo*. La dominación es entendida por Weber como una relación de mando-obediencia: es *"el hecho de que la manifestación de una voluntad (mandato) de uno o varios "gobernantes" pretenda influir sobre la acción de otros (de uno o de varios "dominados") y que influya realmente de modo que esa acción discurra –en un grado socialmente relevante- como si los dominados hubieran convertido, por sí mismos, el contenido del mandato en la máxima de su acción"* (Weber, 1922; citado en Abellán, 2007: 16).

La dominación para Weber debe distinguirse de cualquier otra relación de poder en general, ya que se trata de una relación de poder muy específica: aquella en que no se da una mera imposición de la violencia de unos a otros, sino en la que existe un sometimiento, una obediencia, una aceptación del mandato, sobre la base de un fundamento motivacional. Por lo tanto, lo que se pone en juego en la dominación no es tanto la imposición de una voluntad sobre otra, sino la existencia de un poder que reclama obediencia y la encuentra, considerándose la orden recibida –y por lo tanto el poder del que emana- como válida, como legítima. Weber distingue cuatro motivos fundamentales por los cuales las personas le atribuyen legitimidad a un orden social dado y están dispuestos a obedecer o tolerar la autoridad: la tradición, las creencias emotivas, la creencia en valores absolutos, así como la creencia en la legalidad del orden (Abellán, 2007). Según el tipo de legitimidad sobre el que se sostenga el poder, se configurarán diferentes tipos de dominación, ya sea que se trate de una *dominación racional* (creencia en la legitimidad del poder que se lleva a cabo a través de un ordenamiento legal), de una *dominación tradicional* (creencia en que el poder es legítimo porque responde a una tradición sagrada) o de una *dominación carismática* (creencia en la legitimidad del poder por las cualidades extraordinarias de la persona que lo ejerce).

Estos tipos ideales construidos por Weber 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 (1911, citado en De la Garza, 1998c y Montero Justiniani, 2003), plantea que los partidos políticos -pero también las organizaciones sindicales- tienden a profesionalizarse y burocratizarse de tal modo que las dirigencias se van conformando cada vez más en una casta selecta y oligárquica que mantiene centralizado el poder y la toma de decisiones alejándose cada vez más de las bases de trabajadores. La burocratización de las organizaciones sindicales se plantearía así como un destino irreversible e incontrolable, producto de la propia dinámica de la racionalidad moderna con arreglo a fines.

Esta planteamiento sentará las bases de la discusión a las corrientes posteriores que plantearán el problema de la democracia y legitimidad al interior de la vida cotidiana de los sindicatos. Entre estas corrientes se encuentran la Economía del sindicalismo de origen neoclásico y liberal, la Sociología marxista del sindicalismo (Hyman, 1987) y las corrientes pluralistas norteamericanas e inglesas (Lipset y Galenson, 1960) (citados en De la Garza, 1998c).

Mientras la perspectiva neoclásica analiza la vida sindical desde una mirada utilitarista y maximizadora de beneficios -que no reconoce a la solidaridad de clase y al conflicto capital/trabajo como desencadenantes de la misma-, Hyman realiza una crítica al formalismo presente en la teoría de la burocratización, enfatizando en la democracia de base como la participación activa en la toma de decisiones de los miembros normales de una comunidad, organización o institución. La participación de las bases en la definición de los fines de la organización sindical podría dar lugar para Hyman a diferentes tipos de organizaciones expuestas a presiones externas que las ubican dentro de límites tolerables para el sistema económico (Bensusán, 2000). El planteamiento de Hyman resulta interesante ya que cuestiona la burocratización sindical reconociendo la importancia que puede tener para la organización sindical, la participación de los trabajadores en ámbitos asamblearios donde la democracia se ejerza en forma directa, a través de las mediaciones de los delegados sindicales (Hyman, s/f, citado en Gatica Lara, 2001).

No obstante, como crítica a este enfoque se ha planteado que la participación no garantiza necesariamente la democracia asamblearia, ya que en relación a sus diversas experiencias acumuladas -y niveles de conciencia acerca de la situación- la participación de los trabajadores no se da en igualdad de condiciones, pudiendo ello afectar las dinámicas de toma de decisiones (De la Garza, 1998c, Gatica Lara, 2001). En términos analíticos, ello requeriría un análisis de las formas en que se promueve la participación de las bases -que sin caer en aprioris horizontalistas y homogeneizadores- explore los mecanismos concretos que se ponen en marcha en situaciones concretas dadas para lograr una democracia real entre los trabajadores capaz de articular intereses heterogéneos; reconociendo que la supuesta incompatibilidad entre liderazgos y democracia es falsa, ya que habría que reconocer la existencia de diferentes tipos de liderazgos (Bensusán, 2000).

El enfoque del pluralismo buscará dilucidar los factores que promueven la burocratización sindical, así como a los mecanismos a través de los cuales se puede alcanzar una efectiva democracia sindical, aunque conservando una mirada pesimista sobre el problema que contribuyó a la legitimidad de los procedimientos de la constitución y uso del poder sindical, así como a la justificación de todo tipo de recortes al control de la base sobre la dirigencia (Bensusán, 2000). Lipset analiza el proceso político en los sindicatos reconociendo que la tendencia a la burocratización planteada por Michels se sostiene a partir de la acumulación de poder administrativo en las cúpulas sindicales y el mantenimiento de esquemas de conducta burocráticos, que lleva a que los sindicatos estén dominados por una élite que los controla y una "masa inactiva de miembros" (Lipset, 1963, citado en Bensusán, 2000). Ello se torna posible por la estructura organizacional del sindicato y las características de sus miembros, jugando un papel fundamental el control sobre los medios formales de comunicación dentro de la organización, el monopolio de las habilidades políticas en unas pocas personas, las diferencias salariales y el status social de los dirigentes obreros, la desigual participación de los afiliados, el sistema de valores predominante en los trabajadores, u otros factores contingentes como los esquemas de organización, la sucesión de los puestos y las situaciones de crisis (Lipset, 1969).

Frente a ello, el enfoque pluralista reconoce que los mecanismos para lograr una democracia sindical efectiva son los siguientes: pluripartidismo, competencia real entre partidos para acceder al poder, rotación real de los cargos directivos, un sistema de reglas respetado por los competidores, representantes y representados en el juego democrático, legitimidad de las reglas e instituciones, y una cultura democrática en la que la movilidad ascendente sea una meta cultural (Lipset, citado en De la Garza, 1998c y Gatica Lara, 2001).

La democracia sindical se puede entender por lo tanto como la posibilidad de competencia libre por el ejercicio del poder en la organización (Montero Justiniani, 2003), entendida ésta 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).

Para otros autores, la democracia sindical no se reduce a ciertos atributos formales ni a su dimensión electoral, sino que requiere ser considerada en términos más amplios: *"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 (...), un sindicato con una constitución democrática, oposición institucionalizada y miembros activos tenderá a constituir una comunidad política inmediata de trabajadores y a sostener solidaridad de clase y un sentido de identidad entre líderes y miembros"* (Stepan Norris y Zeitlin, 1995: 830, citados en Bensusán, 2000: 395). Desde la corriente del sindicalismo movimientista, se reconoce también que los sindicatos pueden adoptar tipos organizativos más incluyentes y con perspectivas ideológicas y políticas más amplias, caracterizándose la democracia sindical por la presencia de procesos internos democráticos a través de los cuales se establece una auténtica identificación entre los intereses de las dirigencias y las bases, así como una amplia solidaridad de clase - a pesar de la heterogeneidad de las bases- respecto a la transformación del orden económico (Bensusán, 2000: 397).

Según Bensusán (2000), estas corrientes muestran cómo el pesimismo y agnosticismo teórico acerca de la viabilidad y necesidad de la democracia en las organizaciones sindicales puede ser puesto en entredicho a partir de análisis concretos empíricos que demuestren lo contrario. Sus estudios han mostrado que el control de las bases sobre la dirigencia y su participación activa en el proceso de toma de decisiones no solo son elementos constitutivos de la democracia sindical, sino también son instrumentos de poder que los sindicatos pueden movilizar frente a las gerencias como condición necesaria, aunque no suficiente, del fortalecimiento sindical.

Sin embargo, como señalan De la Garza (1998c) y Gatica Lara (2001), aún con todas las críticas que se les pudieran realizar a la corriente pluralista, ya sea su formalismo o pesimismo teórico, sus estudios y propuestas teóricas han sido estímulos para avanzar en el conocimiento de la dinámica sindical, recuperando categorías de la ciencia política que permiten entender al sindicalismo en su dinamismo, sus relaciones de fuerzas y su conflictividad política, mantenidas ya sea a través de la coerción o el consenso hegemónico. Como plantea Bensusán (2000), la existencia de democracia sindical dependerá también del carácter favorable o no de los contextos sociales y políticos más amplios, como es la existencia de regímenes institucionales, prácticas y culturas ciudadanas que promuevan la democracia como valor fundamental del sistema político.

Retomando las aportaciones de estas corrientes y en relación a nuestro problema de investigación, sería importante explorar, como plantea De la Garza (1998c), cómo los sujetos interpretan y le otorgan sentidos -más allá del formalismo- a la democracia, la legitimidad y la representación sindical en su propia cotidianidad laboral, teniendo en cuenta que las transformaciones en los procesos de trabajo influyen de alguna manera en la alteración de los mecanismos de representación de intereses y la toma de decisiones a nivel sindical. Las transformaciones que se han producido a nivel sindical a partir de la reestructuración productiva pueden haber implicado mayor intromisión de las gerencias y un debilitamiento del sindicato como tal, o procesos de descentralización sindical interesantes por su potencialidad para lograr una mayor participación de los trabajadores. En cualquiera de los casos, la direccionalidad que asuman los procesos no va a estar definida por atributos formalmente definidos acerca de qué forma debería

adoptar un régimen sindical democrático, sino por el juego complejo y contradictorio de estructuras, interacciones y formas de dar sentido involucradas, ya sea a nivel laboral, sindical, empresarial o estatal (De la Garza, 1989).

Los conceptos ordenadores que retomaremos para dicho análisis son: *democracia y legitimidad sindical* y *conflictos sindicales*. Analizar la democracia y legitimidad sindical tiene relevancia para nuestro problema, ya que en los dos casos que tomaremos como objeto de estudio existen organizaciones sindicales, aunque con dinámicas completamente diferentes que explicaremos en los siguientes apartados. De cualquier manera, lo interesante a analizar para el problema de la conformación de identidades y acciones colectivas, es la importancia que tiene la vida sindical para los trabajadores (dirigentes y bases), cómo la significan y qué repercusiones puede tener la participación en la misma en la construcción de sentidos de identificación y pertenencia con el trabajo, con la comunidad laboral y con el propio sindicato.

Realizar este análisis a partir de la conflictividad sindical resulta importante, ya que los conflictos entre el sindicato y la empresa, y entre el sindicato y los trabajadores pueden ser elementos detonantes de la identificación entre compañeros de trabajo, de la identificación de adversarios y de un posicionamiento frente a los mismos, que en un momento dado pueda devenir en acción y organización colectiva.

4. Una aproximación a nuestro objeto de estudio

a) Flexibilidad de las relaciones laborales y subcontratación laboral

Los procesos de globalización, ajuste y reestructuración económica que se han venido sucediendo desde la década de los 80' a nivel mundial, han implicado transformaciones fundamentales en los modos de regulación de las relaciones laborales: entre estas transformaciones cabe mencionar los procesos de flexibilización y subcontratación laboral.

Como un primer acercamiento a dichos procesos, podemos decir que la reestructuración productiva en América Latina se da como producto del encadenamiento de estructuras y relaciones de fuerzas que abrieron ámbitos de disputa entre el capital y el trabajo (De la Garza, 2001a). Ámbitos que permitieron la conformación de ciertas estrategias de reestructuración y flexibilización en clave neoliberal de los modelos de producción, acumulación y consumo. Estrategias que van a tener repercusiones en la construcción social de las relaciones laborales, el control del proceso de trabajo, así como en los mecanismos de regulación y construcción social de la ocupación.

Según De la Garza (2001a), el neoliberalismo se entiende como una formación socioeconómica cuyos elementos no forman un sistema, sino más bien una *configuración de configuraciones*, lo que implica pensar que las políticas neoliberales no se aplicaron homogéneamente y en forma unívoca en todos los países de América Latina, sino que éstas pueden haberse cristalizado en diferentes configuraciones en relación a las situaciones y condiciones concretas en las que han sido implementadas. Ello permite entender que el neoliberalismo como formación socioeconómica pueda tener diversos significados y aceptar diferentes conceptualizaciones: como una ideología con base en teorías económicas y sociales liberales, como un tipo de política de ajuste macroeconómico basado en la reestructuración productiva, como una forma de Estado que rompe con su rol de regulación en relación a los pactos keynesianos, o bien como

una forma de reestructuración productiva consecuente con la apertura y globalización de la economía.

En el escenario neoliberal, las estrategias empresariales de modernización no necesariamente han seguido un modo lineal, ni un único modelo de reestructuración productiva y de organización del trabajo, ya que existen diferencias importantes según el tipo y composición del capital, el nivel de desarrollo tecnológico, las formas de organización y gestión empresarial, las relaciones laborales predominantes en el sector o la empresa, pero también diferencias en términos de las culturas y subjetividades laborales y empresariales que se ponen en juego (De la Garza, 1998a; Hernández Romo y Garabito, 2009).

Si bien con el neoliberalismo ha existido una tendencia hegemónica a la flexibilización creciente, las estrategias empresariales no han sido ni tienen por qué ser homogéneas para todos los sectores, ya que éstas se articulan de manera diversa en las diferentes configuraciones sociotécnicas. Entendiendo por configuraciones un arreglo concreto constituido en la práctica de los procesos productivos, que puede o no coincidir con los proyectos de reestructuración y flexibilización promovidos por el capital trasnacional a escala mundial, ya que en lo que la ideología se presenta como un nuevo sentido común, en la realidad de las relaciones laborales en las empresas aparece como mezclas derivadas de concepciones a veces contradictorias (De la Garza y Bouzas, 1999).

En esta investigación vamos a entender a la flexibilización de las relaciones laborales como *"la capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes del mercado"* (De la Garza, 2000). Ésta implica la flexibilización de los mecanismos de regulación colectiva, de la relación salarial, de las condiciones de trabajo, las condiciones de los contratos de empleo, así como de los derechos de negociación colectiva. Flexibilización que en el modelo neoliberal y en el discurso empresarial se presenta como una condición básica para hacer más efectivas las medidas de ajuste, enfrentar la competencia internacional y adecuar las relaciones laborales a las nuevas tecnologías de gestión y organización (Echeverría y Uribe, 1998).

Tomando dicha conceptualización, podemos distinguir tres grandes tipos de flexibilización: numérica, salarial y funcional. Por flexibilización numérica se hace referencia al ajuste flexible de la cantidad de fuerza de trabajo según las necesidades de la producción y del mercado (De la Garza, 1998). Es la facultad empresarial para variar liberalmente el volumen y las condiciones de contratación de la mano de obra. Esto incluye la flexibilización de los contratos colectivos de trabajo y la posibilidad de ejercer distintas modalidades de contratos temporales, y una discrecionalidad mayor para la empresa a la hora de efectuar despidos, evitándose así las cargas sociales que acarrean la indemnización, así como los distintos tipos de subsidios y beneficios para los trabajadores. La flexibilidad numérica -ya sea que se realice de manera unilateral o bilateral- apunta fundamentalmente a debilitar las garantías de estabilidad laboral presentes en los contratos colectivos de trabajo, precarizando e individualizando el vínculo entre trabajador-empleador (Lóyzaga de la Cueva, 1997).

En cuanto a la flexibilización salarial, es la que permite ajustar el salario a la productividad individual y según la jornada de trabajo (De la Garza, 2000). Consiste en la posibilidad de variar las remuneraciones de acuerdo a la situación económica de la empresa y su posicionamiento en el mercado, es decir, de acuerdo al margen de rentabilidad y ganancia que existe en un momento dado. En la medida en que el salario se compone de una parte fija y otra variable, también se contemplan como flexibilizaciones salariales aquellas modificaciones suscitadas en el salario directo, donde las empresas tienen la posibilidad de desentenderse de una parte relevante de sus obligaciones sociales (pensiones, seguro social) y/o de eliminar o debilitar las normas jurídicas que regulan el contrato. Se refiere a la utilización de criterios flexibles en las remuneraciones, desde las cláusulas que acuerdan premios sujetos a normas de rendimiento, a la flexibilidad en los acuerdos salariales, la remuneración por productividad, el no pago de las horas extras, ni de los beneficios como vacaciones, aguinaldos, feriados, etc.

En cuanto a las formas de flexibilización funcional, éstas consisten en la capacidad de las empresas para usar la fuerza de trabajo donde sea necesaria, cuando y como se requiera, sin restricciones (De la Garza, 2000). Según ésta, los trabajadores deben estar en

condiciones de realizar distintos tipos de tareas, ya sea del mismo nivel de calificación o de niveles distintos: se trata de la polivalencia, la multifuncionalidad de la mano de obra, la rotación de puestos, la diversificación y enriquecimiento de tareas y la participación en grupos de trabajo semiautónomos. La flexibilidad funcional implica la adaptación permanente de la fuerza de trabajo a las necesidades de producción, lo que ha implicado la flexibilización y adaptación de los sistemas productivos, una movilidad creciente del capital, un uso más eficiente de la capacidad instalada, el aprovechamiento de las economías de escala, la reducción de los costos de producción y de los tiempos muertos, así como la puesta en marcha de programas de control y afianzamiento de la calidad (Echeverría y Uribe, 1998).

En relación al carácter de estas transformaciones en México, Oliveira y García muestran cómo la profunda reorganización de la relación capital-trabajo ha llevado a un proceso global de desregulación de los mercados de mano de obra, la cual se ha logrado en parte mediante los cambios en los procesos productivos y la flexibilidad laboral, manifestándose en el ámbito del empleo en los siguientes aspectos: cambios en la estructura sectorial y ocupacional de la fuerza de trabajo, preferencia por mano de obra femenina, precarización en las formas de contratación y cambios en los niveles y modalidades de remuneración (Oliveira y García, 1998). No obstante, según las autoras, no habría que pensar que estos cambios en la flexibilidad laboral se dan de manera homogénea, o que estos necesariamente conllevan elementos de precariedad laboral, porque la flexibilización en sí misma no tiene porqué implicar precariedad de las relaciones laborales, como puede ser el caso de sectores de la economía de alta calificación de la mano de obra. Esto genera la pregunta acerca de cuáles son los elementos que se conjugan en una situación concreta dada para que se configure una situación laboral precaria, lo que implica dar cuenta de los condicionantes estructurales del sector, las trayectorias del mismo, pero también del modo particular en que se articulan en un momento dado las relaciones de fuerzas entre el capital y el trabajo.

Un caso particular de flexibilidad que para nuestro problema es muy relevante es la modalidad que ha adquirido la subcontratación laboral en el contexto de la reestructuración productiva actual, como una forma de las empresas de abaratar los

costos de producción y lograr la obtención de ventajas competitivas (Echeverría y Uribe, 1998; Del Bono, 2004; Iranzo y Leite, 2006). Si bien la subcontratación ha existido a lo largo de toda la historia del capitalismo, numerosos autores dan cuenta cómo este fenómeno ha adquirido nuevas modalidades y nuevos significados en el contexto actual, considerándose no como un fenómeno pasajero, sino como una estrategia inherente a las nuevas modalidades flexibles de acumulación de capital (Echeverría y Uribe, 1998; Bronstein, 1999; Echeverría y Uribe, 1998).

Esta estrategia conlleva la desagregación y desterritorialización de la producción en encadenamientos productivos, caracterizándose fundamentalmente por dos tendencias: la especialización en las actividades estratégicas con mayor valor agregado, y la subcontratación de las actividades periféricas o no vinculadas directamente al núcleo central. Esto conlleva una tendencia a la polarización en la división del trabajo entre trabajos complejos, que implican capacitación, polivalencia y estabilidad, y trabajos simples, que suponen baja calificación e inestabilidad laboral (Iranzo y Leite, 2006).

Según la Organización Internacional del Trabajo (Bronstein, 1999; Echeverría y Uribe , 1998), no hay acuerdos para una normativa internacional que permita establecer una conceptualización jurídica sobre la subcontratación, ya que bajo este término están involucradas una variedad de situaciones y formas heterogéneas de organización del trabajo que no necesariamente tienen relación entre sí, al mismo tiempo que existe variaciones en los marcos institucionales de diferentes países, lo que permite que el mismo término aluda a relaciones de trabajo distintas. A su vez, existen formas tradicionales y formas recientes de subcontratación laboral, por lo cual convendría hablar de las distintas formas de arreglos o prácticas que se conocen como subcontratación y preguntarnos si es posible establecer alguna tipología de ellas (Bronstein, 1999)[5].

[5] Mientras las formas tradicionales incluyen las diversas formas: a) Contrato de equipo, b) Contratistas de mano de obra, c) Intermediarios, d) Trabajo a domicilio (subcontratación de producción en condiciones de dependencia y subordinación personales); las formas recientes de subcontratación incluyen las siguientes: a) Empresas de trabajo temporal, b) Préstamos entre empresas principales y subordinadas de un mismo grupo, c) Cooperativas laborales, d) "Entidades empleadoras" y e) Contratación o seudocontratación de labores personales (Bronstein, 1999).

Según Bronstein, lo que caracteriza al trabajo bajo régimen de subcontratación consiste en que el trabajador ejecuta un trabajo subordinado en beneficio de una empresa usuaria, con la cual no tiene un contrato de trabajo (Bronstein, 1999). Bajo esta conceptualización se comprenden dos situaciones muy diferentes, pero con un denominador común: por un lado, el suministro de mano de obra a través de un intermediario, sea una empresa de trabajo temporal o de servicios eventuales, cooperativas de trabajo, agencias de colocación, entidades empleadoras, etc., donde el rasgo común es el mantenimiento de un contrato de trabajo formal con el suministrador de mano de obra, al tiempo que se establece una relación de subordinación laboral con la empresa usuaria. Por otro lado, la prestación de servicios personales o la realización de labores en beneficio de una empresa usuaria, dentro del marco formal de un contrato civil o comercial, lo que implica que los derechos de una relación laboral clásica son invisibilizados (Bronstein, 1999; Fressmann, 2005).

Esta segunda forma de subcontratación es cada vez más relevante ya que muchas empresas subcontratan tareas o servicios bajo la modalidad de relación comercial, con el objetivo de promover una contractualización de las relaciones de trabajo fuera de los cánones de la legislación laboral. Estas dos formas presentarían como rasgos comunes la existencia de una relación de dependencia y subordinación de facto entre el trabajador en régimen de subcontratación y la empresa usuaria, así como la ausencia de una relación de trabajo directa entre dicho trabajador y la empresa usuaria, ya sea porque su relación es de naturaleza comercial -una labor o un servicio-, o bien porque tiene una relación de empleo con un tercero -contratista o intermediario-.

En este escenario, la OIT propone una definición de trabajo en régimen de subcontratación que permita cubrir tanto la subcontratación de mano de obra como la de tareas o de servicios personales: "*la expresión «trabajo en régimen de subcontratación» designa todo trabajo realizado para una persona física o jurídica (designada como «empresa usuaria») por una persona (designada como «trabajador en régimen de subcontratación»), cuando el trabajo lo realiza el trabajador en régimen de subcontratación personalmente, en condiciones de dependencia o de subordinación efectivas respecto a la empresa usuaria, análogas a las que caracterizan una relación laboral de conformidad con la legislación y la práctica*

nacionales siempre que el trabajador en régimen de subcontratación no sea empleado de la empresa usuaria" (Echeverría y Uribe, 1998: 35, Bronstein, 1999: 4).

Hay coincidencia en los estudios en cuanto a que la reducción de costos de mano de obra, directos e indirectos, constituye uno de los principales objetivos de la subcontratación laboral, ya que las empresas buscan mantener una ventaja competitiva en el mercado, sea a través de reducción de costos fijos y una adecuada capacidad de respuesta a los cambios del mercado, o sea a través de especializaciones de planta que permitan mejorar la calidad del producto (Echeverría y Uribe,1998; Bronstein 1999; Del Bono, 2004; Iranzo y Leite, 2006).

Un punto que es fundamental para entender los objetivos de la subcontratación laboral es que en la mayoría de los casos ésta permite a las empresas crear una relación salarial menos costosa que se desentienda de las garantías laborales pactadas en la contratación colectiva real, transfiriendo los costos de reproducción de la fuerza de trabajo a los propios trabajadores y eludiendo la bilateralidad en la determinación de las condiciones laborales (Iranzo y Leite, 2006). Mientras la subcontratación ofrece a las empresas grandes ventajas en términos de flexibilidad, para los trabajadores ello representa desigualdad de trato en materia de derechos laborales colectivos, seguridad y protección social (Bronstein, 1999).

No obstante, es importante dar cuenta que los objetivos de la subcontratación pueden variar en función del sector productivo, el contexto institucional y normativo, el lugar que se ocupe en la cadena, el tamaño de las empresas, así como las estrategias empresariales. En el caso de América Latina, como plantean Iranzo y Leite (2006), muchos estudios permiten detectar una clara diferencia entre las cadenas constituidas en los sectores punta y las de los sectores tradicionales.

En las primeras se tiende a observar un proceso de carácter sistémico, en el que las técnicas adoptadas por las empresas líderes son difundidas al resto de la cadena a través de redes articuladas de grandes y pequeñas empresas con mano de obra calificada y la promoción de formas de organización del trabajo basadas en el trabajo en equipo y en la

autonomía responsable (Carrillo y Hualde, 2000 citado en Iranzo y Leite, 2006: 272). Mientras en las segundas -definidas por Lais Abramo como *"las cadenas productivas realmente existentes"*- predominan las relaciones desiguales y jerárquicas, con relaciones de poder asimétricas, un uso intensivo de la mano de obra, bajos salarios, informalidad o ausencia de contratos colectivos de trabajo, bajos niveles de calificación, métodos de gestión paternalistas o despóticos, intensificación del control y espacios de negociación muy frágiles (Abramo, 1998 citado en Iranzo y Leite, 2006: 272).

Si bien la subcontratación laboral no se traduce *necesariamente* en precarización laboral, diversos autores señalan que los trabajadores bajo régimen de subcontratación están expuestos a diferentes formas de precariedad laboral, como incertidumbre en cuanto a la continuidad del trabajo, menor control del trabajador sobre las condiciones de trabajo, bajos salarios, ritmo intensificado de trabajo, mayores desprotecciones frente a la cobertura social, prácticas discriminatorias de todo tipo, despidos arbitrarios e injustificados, o condiciones de trabajo inadecuadas (Rodgers, 1992, citado en Bensusán, 2007a). Respecto a la negociación colectiva, otros autores muestran que mientras los trabajadores de la empresa usuaria pueden negociar colectivamente y sindicalizarse, los trabajadores de las empresas subcontratadas pueden hacerlo en la medida en que lo permita la temporalidad y precariedad de la relación que se ha establecido entre la empresa subcontratista y la usuaria, expresándose así las desventajas para el trabajador en el terreno de los derechos individuales y colectivos (Villavicencio y Ríos, 2007; Velázquez y Cañón, 2007).

En el caso de México, el problema de la pérdida de derechos colectivos se agrava aún más teniendo en cuenta la importancia que tienen los contratos colectivos de protección patronal, entendiéndolos como *"los instrumentos acordados entre el secretario general de un sindicato sin vida real pero con registro ante la autoridad y el empleador, con el propósito de permitirle a éste eludir la bilateralidad en la determinación de las condiciones de trabajo"* (Bensusán, 2007b: 13). Los contratos colectivos de protección son analizados por los especialistas como un "arreglo" corporativo entre los intereses de los empleadores, las autoridades laborales, los abogados patronales, y los detentadores de los registros sindicales, que se hace a espaldas de los trabajadores, y asegura amplios márgenes de

unilateralidad y flexibilidad en la determinación de las relaciones laborales (Bensusán, 2007b; Bouzas *et al.* 2009).

Según Bouzas *et al.* (2009), actualmente se considera que en México nueve de cada diez contratos de trabajo son una simulación, tratándose en la mayoría de los casos de contratos laborales firmados y negociados al margen de los trabajadores, donde no está consignada su voluntad y donde éstos no ejercen ningún papel en la negociación. Para el autor, un contrato colectivo de protección patronal se caracteriza porque el patrón, aliado con el gobierno, elige un sindicato y asigna un contrato colectivo de trabajo a cualquier proveedor de servicios, aún antes de que exista la relación laboral como tal, lo que implica que los trabajadores conocerán después qué es lo que ha quedado establecido como su negociación colectiva, no pudiendo organizarse de forma auténtica ni pudiendo negociar bilateralmente sus condiciones de trabajo (Bouzas *et al.*, 2009). Los contratos colectivos de protección representan un instrumento de degradación de la representación sindical y de la contratación colectiva, siendo resultado de un proceso de perversión y de fraude al ejercicio legítimo y legal de los derechos laborales colectivos, con las consecuencias que ello acarrea para las condiciones de los trabajadores.

b) Una caracterización de los Call Centers

b.1) El "fenómeno" de los Call Centers

Según la literatura internacional, si bien los Call Centers tienen sus antecedentes en la década de los 70', cuando las empresas comienzan a desarrollar una nueva forma de relación con el cliente -o potenciales clientes- vía telefónica, éstos se van a consolidar a lo largo de las últimas dos décadas del siglo XX como producto de dos transformaciones fundamentales: la creciente tercerización de los servicios, y los grandes avances que se produjeron en el ámbito de la telefonía y la informática (Larner, 2002; Del Bono, 2005).

A fines de la década de los 80' y principios de los 90', las empresas de Call Centers emergen principalmente en el sector financiero (Taylor y Bain, 2002), aunque rápidamente fueron extendiéndose a otros sectores como el de telecomunicaciones y comercio en general. En todos los casos, se trata de plataformas telefónicas que pueden ser gestionadas directamente por la empresa interesada en brindar atención a sus clientes, o por empresas proveedoras en las que se terceriza la gestión como un modo de reducir costos, teniendo en cuenta que una plataforma telefónica en un país periférico puede costar tres veces menos que lo que cuesta en un país desarrollado (Larner, 2002; Devadoss y Chiasson, 2008; Taylor y Bain, 2005; Del Bono, 2005).

Si bien la mayoría de los análisis sobre Call Centers ha encontrado que el éxito del crecimiento de los mismos se produce en un contexto económico que se caracteriza por el desempleo, el subempleo, la inestabilidad laboral, y una segmentación y feminización creciente de los mercados de trabajo, los análisis comparativos por países han dado cuenta de las tensiones y contradicciones que atraviesa la actividad, dando lugar a diferentes visiones acerca del papel que tienen los mismos en la economía globalizada actual (Lander, 2002; Holdman, Batt, Hotgrewe, 2007; Devadoss y Chiasson, 2008).

Por un lado, algunos autores plantean que existe en los países capitalistas más avanzados una tendencia de desarrollo de "centros de contacto al cliente" con alta tecnología y un fuerte potencial para generar empleo calificado con altos salarios, diversas formas de trabajo en equipo basadas en la autonomía responsable, donde los trabajadores están empoderados e identificados con las necesidades del cliente, así como con la promoción y provisión de los servicios (Frenkel et al, 1998; Devadoss y Chiasson, 2008). Y por otro lado, se reconoce que la mayoría de las empresas de Call Centers han podido crecer y expandirse en los países periféricos debido a las facilidades que brinda el *outsourcing* para contratar trabajadores bajo modalidades precarias, con baja calificación -generalmente mujeres-, bajos salarios, inestabilidad laboral, casi nulos derechos de sindicalización y formas de organización del trabajo individualizadas y con fuertes niveles de control y disciplina (Lander, 2002; Deery y Kinnie, 2002; Buchanan, 2002, Belt et al, 2002, Del Bono, 2005).

Autoras como Batt y Moynihan (citados en Deery y Kinnie, 2002 y en Del Bono y Bulloni, 2008), distinguen entre tres modelos diferentes de Call Centers según el servicio que se ofrece y las características de la organización del trabajo: por un lado, el modelo de producción de masas que busca maximizar el rendimiento con el cliente y minimizar costos a través de métodos tayloristas; por otro lado, un modelo masivo orientado al cliente que busca articular las ganancias de la mecanización con un servicio de atención al cliente de calidad que permita fidelizarlo, y por último, el modelo de servicios profesionales que ofrece un servicio de atención al cliente individualizado y de alta calidad a través del entrenamiento y la recalificación constante de los trabajadores.

En cuanto a las formas de reclutamiento, selección y capacitación de los trabajadores, muchos de los autores coinciden en que la movilización de atributos y competencias necesarias para el desarrollo de la actividad no surge de esquemas formales y jerárquicos de calificaciones y conocimientos socialmente reconocidas como tales (Callaghan y Thompson, 2002; Deery y Kinnie, 2002; Mocelin y Santos Correa, 2008). Ser operador de Call Centers no representa ni un oficio ni una profesión, por el contrario, se trata de un trabajo basado en habilidades actitudinales y competencias sociales que tienen que ver con la movilización de conocimientos, emociones y capacidades comunicativas en un sentido productivista.

Para ello, se requiere trato amable, vocación de servicio, una personalidad positiva, proactiva, entusiasta, motivadora y con sentido del humor; tolerante, paciente, simpática, con capacidades y habilidades comunicativas para compenetrarse en la conversación y saber manejarla y orientarla en un sentido determinado; un estilo adecuado de voz y audición, capacidad de expresión y comprensión oral y escrita, capacidad de registro de información con precisión, paciencia, autocontrol, poder de persuasión, simpatía y compromiso con el cliente, así como actitudes de esfuerzo por la resolución de problemas, y agilidad de entendimiento y digitalización (Mocelin y Santos Correa, 2008).

Esta combinación de sentido del humor y actitud positiva es entendida por las gerencias de Call Centers como una de las competencias sociales cruciales para reclutar a trabajadores capaces de lograr un servicio cualitativamente diferente al cliente, reconociendo una asociación positiva entre una personalidad proactiva, amigable, con sentido del humor, emocionalmente estable -aunque flexible y abierta a los cambios- y una predisposición efectiva a adaptarse, ser amable y servicial con el cliente (Taylor y Bain, 1999; Callaghan y Thompson, 2002). Esto ha llevado a muchos autores a plantear que el perfil de la fuerza de trabajo que se escoge en los Call Centers, la orientación que adopta la capacitación y el entrenamiento, la remuneración y la posibilidad de los trabajadores de ascender de puestos giran en torno a la capacidad proactiva que tengan los mismos para estar dispuestos constantemente a estar *"felices, amables, y con mucho gusto de servir al cliente"* (Erickson y Wharton, 1997; Holdman, Chissick y Totterdell, 2002; Deery, Iverson y Walsh, 2002).

En el terreno de las relaciones laborales, resultan interesantes los análisis realizados por la Universidad de Cornell en 2.500 centros de trabajo en 17 países, y expuestos en el primer Informe Global sobre Call Centers (Holdman, Batt, Hotgrewe, 2007)[6]. Según este Informe la naturaleza de los Call Centers en los diferentes países es muy similar en cuanto al mercado en el que se opera, 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 y que el 79% de las empresas de Call Centers son *inbound calls* -llamadas entrantes- mientras el 21% restante son *outbound calls* -llamadas salientes, generalmente telemarketing y ventas-, ofreciendo estas empresas servicios a nivel local, nacional e internacional, fundamentalmente al sector financiero y de telecomunicaciones. A su vez, se encontró que el 49% de estas

[6] 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).

empresas proveen servicios al clientes únicamente, el 21% provee solamente ventas, y el 30% provee ambos servicios.

Relacionado con ello, y según la segmentación por clientes, el 75% de los Call Center le da servicios a clientes de mercado de masas, mientras el 25% le ofrece servicios a clientes de empresas, destacándose el hecho de que el 80% de los trabajadores laboran en los primeros con peores condiciones de trabajo. En cuanto a la tecnología utilizada, también se encontró que la mayoría de los Call Center son operadores de voz únicamente -mediante teléfono-, antes que centros de contacto de múltiples canales -lo que implica el uso de otro tipo de tecnología mas sofisticada como voz, email, fax, voz por internet con protocolo IP-, aunque con variaciones según países. En relación a la organización del trabajo y las características de la fuerza de trabajo, el Call Center promedio emplea 49 empleados, sin embargo, la mayoría de los agentes (75%) trabaja en Call Center que tienen 230 empleados o más; tratándose de empresas donde la gerencia y administración sólo representa el 12% de los empleados, y donde el 71% de los trabajadores de Call Center son mujeres (Holdman, Batt y Hotgrewe, 2007).

No obstante, los autores también reconocen la complejidad y diferenciación en el sector: la presencia de instituciones nacionales de regulación laboral y las distintas estrategias empresariales pueden implicar diferencias en la organización del trabajo, la adopción de prácticas gerenciales y los sistemas de regulación laboral y negociación colectiva. En términos de relaciones laborales, se encontró que 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 del mercado de trabajo y los niveles de unión y sindicalización son bajos. A su vez, 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%), más baja en los países recientemente industrializados (36%) y aún más baja en el caso de las economías liberales de mercado (22%), lo que implica que en los primeros, las diferencias salariales entre Call Centers sean muy bajas y en los otros países hayan más variaciones (Holdman, Batt y Hotgrewe, 2007).

La selección de los trabajadores también encuentra variaciones según países: si bien como promedio el 22% de los Call Center recluta trabajadores con grado de universidad, en Francia y la India este porcentaje es del 60%, mientras que en los demás países de Europa es sólo del 10%. En cuanto a la jornada laboral, el 29% de la fuerza de trabajo en Call Centers trabaja *part-time*, aunque hay importantes diferencias entre países: mientras el 60% de la fuerza de trabajo de Korea del Sur y el 50% de la de España es temporaria, el 100% de la fuerza de trabajo en India es *full-time*, o de tiempo completo.

Los Call Centers subcontratados difieren sustancialmente de los centros de trabajo *in-house*, ya sea en el tipo de servicio ofrecido, la organización del trabajo, las prácticas de recursos humanos y en el ritmo o tasa de rotación de los trabajadores (Holdman, Batt y Hotgrewe, 2007). A diferencia de los Call Center in-house, los subcontratados están más focalizados en las ventas y en *outbound-calls* (llamadas salientes), hacen mayor uso de trabajadores temporarios, ofrecen menos posibilidades a los empleados de participar en la toma de decisiones, y tienen altos niveles de monitoreo de rendimiento; a su vez, el salario es 18% menor que en los *in-house* y generalmente no están cubiertos por negociación colectiva ni por sindicatos. El 33% de los Call Center son subcontratados, pero éstos emplean el 56% de los trabajadores del sector.

La rotación laboral según países -entendiendo por ello promociones, salidas voluntarias, retiros y despidos- también muestra diferencias interesantes. Mientras el Call Center típico reporta un 20% de rotación por año, hay una alta variación según países, ya que mientras en Austria se reporta un 4%, la rotación en la India es del 40%. En el caso de los Call Center con sindicatos, éstos tienen un 40% menos de rotación que los que no tienen sindicato, y en el caso de los subcontratados, la rotación es de 25% al año, mientras en los Call Center in-house la rotación es del 19% (Holdman, Batt y Hotgrewe, 2007)

A su vez, la segmentación según las estrategias para cada cliente está creciendo: los Call Center que ofrecen servicios de empresa a empresa difieren en muchos aspectos de aquellos que ofrecen servicios al público general o al mercado masivo (Holdman, Batt,

Hotgrewe, 2007). Los primeros se centran mucho en la relación con el cliente y en la calidad del servicio, lo que implica un fuerte valor agregado del servicio y del producto y la búsqueda de empleados con más calificación o con alto compromiso con la tarea. Tienen un uso más sofisticado de la tecnología y ofrecen trabajos de mayor calidad, mejores salarios, con grupos de trabajo y una alta proporción de trabajadores de empleo permanente. Esto se traduce a su vez en diferencias importantes en cuanto a la selección de trabajadores: los Call Centers que ofrecen servicios de empresa a empresa son más selectivos en cuanto al perfil de los mismos, y son más reacios a utilizar formas de contratación atípicas, siendo el salario un 10% más alto que en los Call Center que se dedican a ofrecer servicios al mercado masivo (Holdman, Batt, Hotgrewe, 2007).

Lo interesante que se va a reflejar en estos datos es la heterogeneidad presente en el sector. Si bien hay visiones que plantean una cierta convergencia y uniformidad en el uso de las herramientas de tecnología informática, la emergencia del sector de Call Centers en cada país ocurre en contextos donde los condicionamientos objetivos y las relaciones de fuerzas entre los actores son diversas; lo que implica que existan estrategias gerenciales diferentes en los distintos países, con impactos diferenciados en la regulación de la actividad y en las condiciones laborales de los trabajadores. Esto mismo va a ser planteado por Deery y Kinne (2002), quienes reconocen las amplias diferencias que existen en los servicios que se brindan, los tipos de prácticas gerenciales, la acción diferenciada de los mercados internos de trabajo, las formas de organización del trabajo, el desarrollo diferenciado de oportunidades de desarrollo según diferentes estratos de trabajadores, así como los efectos contradictorios y complejos que tiene el monitoreo y control de la actividad según el tipo de empresa y de servicio que se ofrezca (Deery y Kinnie, 2002).

Andrea Del Bono (2005), también plantea que 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 de acuerdo al tipo y carácter de las relaciones laborales que se den en ellos (Del Bono, 2005). Lo importante de estos análisis es que aún cuando se registran ciertas tendencias generales, también se reconoce que en el sector predomina la heterogeneidad, ya sea en las formas de

organización del trabajo, las modalidades de regulación laboral, las formas de contratación de la fuerza de trabajo, o en la diversidad de tareas que se realizan debido a la innovación constante de los soportes tecnológicos utilizados.

b.2) El proceso de trabajo en las plataformas telefónicas

El proceso de trabajo en los Call Centers es diferente según se lleven a cabo *operaciones inbound* -entrada de llamadas- u *operaciones outbound* -salida de llamadas-. Las operaciones inbound están basadas en un software automático de distribución de llamadas -Automatic Call Distributor- que recibe llamadas entrantes y automáticamente las conduce a los operadores que están "libres" esperando las llamadas o a agentes que de acuerdo con instrucciones programadas remueven la llamada a conmutadores específicos (Grossman, Rohleder y Samuelson, 2001; Larner, 2002; Maass y Rommes, 2007).

Si todos los agentes están ocupados, aquellas llamadas que esperan están "amontonadas" para ser luego distribuidas en secuencia a los operadores que se van "liberando" de otras llamadas, estando en cada uno de estos casos los agentes sentados enfrente de su herramienta tecnológica VDU y tomando las llamadas a través de audífonos y micrófonos. La importancia del ACD -corazón del Call Centers- está en que se trata de un software que permite la distribución del volumen de llamadas recibidas, el control en tiempo real del número y el tipo de llamada, el número de conversaciones, así como los tiempos en espera, quedando todo ello grabado digitalmente en la memoria del sistema (Del Bono, 2005).

En el caso de las operaciones outbound -generalmente telemarketing, ya sean ventas o promoción de servicios y/o productos-, se han implementado recientemente las tecnologías ACD que funcionan con sistemas de predicción de llamadas a través de bases de datos de los clientes, que permiten que los números se marquen automáticamente -sin necesidad de que el operador esté marcando- a la vez que

permiten reconocer las capacidades de la voz, conectando así a los agentes con los clientes.

No obstante, la actividad y el proceso de trabajo dentro de los Call Centers no puede limitarse a la dicotomía inbound/outbound, sino que involucra una heterogeneidad de posibilidades de acuerdo al tipo de actividad que se realiza y al tipo de *"campaña"* en el que se trabaja. La literatura especializada en el tema ha podido reconocer diversos tipos de Call Centers, diferentes formas de organización del trabajo, distintos tipos de relaciones laborales, diversas actividades y ejercicio del control según éstos estén orientados a la venta y comercialización de productos y/o servicios de consumo masivo, a la prestación de servicios técnicos y/o profesionales a clientes especializados, a la atención de sugerencias y quejas, a la gestión de cobranzas, etc. (Del Bono, 2005; Micheli, 2006; Holdman, Batt y Hotgrewe, 2007).

Aún reconociendo esta diversidad de actividades, la mayoría de los estudios sobre Call Centers reconoce que el proceso de trabajo en los mismos conjuga una organización del trabajo taylorista con la movilización subjetiva de competencias relacionales y comunicacionales. Si bien cada llamada requiere seguir conversaciones estandarizadas y rigurosas, garantizar la satisfacción al cliente demanda ser gentil, educado y responder con buen humor, en un ritmo acelerado y en poco tiempo, lo que en términos concretos implica no sólo suministrar la información concreta o solucionar un problema al cliente, sino también asegurarse que "el cliente se quede contento" (Rosenfield, 2007; Del Bono y Bulloni, 2008).

Teniendo en cuenta ello, una gran parte de la literatura define el trabajo que se realiza en los mismos como un *"trabajo emocional"* o una *"fábrica de sonrisas"* (Belt, Richardson y Webster, 1999; Holdman, Chissick y Totterdell, 2002; Mirchandani, 2004), partiendo de la idea de que son tipos de trabajo en los que se requiere que los trabajadores induzcan, contengan o manipulen sentimientos para producir determinados efectos en las personas con las que se interactúa en el trabajo, con la posibilidad de que se produzcan conflictos y disonancias emocionales entre lo que se siente realmente y las emociones que deben mostrarse (Hochschild, 1983). Esta idea se retoma para los Call Centers

teniendo en cuenta que los trabajadores son formados y entrenados siguiendo una cierta estandarización y manipulación de reglas emotivas con la intención de crear una imagen de trabajador amigable, dispuesto a servir al cliente siempre con una "sonrisa debajo del teléfono" (Belt, Richardson y Webster, 1999; Mirchandani, 2004).

No obstante, aún cuando se reconozca la pertinencia analítica de la categoría de "trabajo emocional", cabría preguntarse si este concepto es suficiente en sí mismo para capturar la totalidad de experiencias involucradas en el proceso de trabajo en los Call Centers. La actividad en el Call Centers no solo involucra emociones de manera compleja y contradictoria, sino también una combinación particular de conocimientos generales y específicos, habilidades comunicativas y relacionales, así como formas de razonamiento que no se reducen a la generación de ciertas emociones o sentimientos (Deery y Kinnie, 2002).

Otro aspecto importante respecto a la dinámica del proceso de trabajo en los Call Centers tiene que ver con la manera en que se ejerce el control del mismo. La tecnología informática estructura las actividades y ritmos del proceso de trabajo, generando niveles importantes de control, vigilancia y monitoreo de la actividad laboral con el fin de maximizar los tiempos: el tiempo es un recurso que para el Call Centers tiene un valor fundamental y que está abierto a la manipulación, la administración y el control por parte de las gerencias (Adam, 1998, citado en Mirchandani, 2004; Yen-Hui, Chih-Yong, Shih-Yi, 2008, Charbotel et.al, 2009).

El control de los tiempos se lleva a cabo a través de softwares específicos que monitorean las llamadas, permitiendo con ello supervisar los tonos de voz, los gestos y comportamientos frente al cliente, las formas de intervención en las llamadas, la cantidad, duración y contenido de las mismas, el nivel de adherencia a los procedimientos y guiones establecidos, el grado de satisfacción del cliente, la calidad de la audición y el tiempo entre llamadas (Taylor y Bain, 1999; Holdman, Chissick y Totterdell, 2002). Para algunos autores, estas formas de control presentan un carácter dual, ya que por un lado son totalmente indiscretas -en la medida en que están siempre omnipresentes y alertas-, y por otro lado son totalmente discretas, ya que si bien están

siempre presentes, funcionan en silencio (Del Bono, 2002; Cousin, 2002, citado en Santos y Marques, 2006).

Sin embargo, aún cuando la tecnología informática puesta en juego en los Call Centers involucra formas de vigilancia y monitoreo extensivas, ello no significa que no existan formas de supervisión humana. Por el contrario, en la mayoría de los Call Centers el papel del supervisor es fundamental para lograr calidad en las llamadas, y esto en tanto no existe actualmente alguna herramienta informática que pueda analizar las conversaciones con el cliente y dar valoraciones respecto a las mismas, o que pueda poner en juego estrategias de involucramiento de los trabajadores como pueden hacerlo los supervisores en tanto "jefes de equipo" con capacidad de liderazgo (Deery y Kinnie, 2002; Callaghan y Thompson, 2002).

Ello va a ser planteado por Montes Cató (2004), quien analiza cómo a partir del "jefe de equipo" se crean dispositivos de poder que buscan que los trabajadores "se pongan la camiseta" de la empresa, es decir que se sientan identificados y reconocidos con ella, y como efecto de dichos dispositivos estén dispuestos a una actitud de servicio permanente y colaboración voluntaria con las exigencias requeridas tanto por la empresa como por el cliente, aún cuando ello signifique flexibilizar sus tiempos e intensificar y alargar la jornada de trabajo con las exigencias físicas y mentales que ello implica.

Lo interesante de esto para la problematización es que el control de la actividad en los Call Centers proviene no solamente de las herramientas informáticas, sino también del control que ejercen los supervisores en la realidad cotidiana del trabajo, y donde no se trata solamente de ejercer control sobre la llamada, sino también del diseño de determinadas formas de organización del trabajo y de distribución física del mismo -como la separación de los "boxes" o "cabinas" en las que se encuentran los teleoperadores- que garanticen la maximización de los tiempos de trabajo y la reducción de los "tiempos muertos", así como el involucramiento afectivo de los trabajadores y la interiorización de los criterios de productividad y rentabilidad de la empresa (Del Bono, 2002; Montes Cató, 2004).

La mayoría de la literatura sobre Call Centers insiste en que el proceso de trabajo es intrínsecamente demandante, repetitivo y estresante (Taylor y Bain, 1999, Deery y Kinnie, 2002; Mirchandani, 2004). Ligado a ello, muchas de las investigaciones se han centrado en los problemas físicos y mentales que pudiera generar la propia actividad: cansancio físico, problemas musculares en las extremidades superiores, dolor de ojos y vista cansada y deteriorada, dolor de espaldas, manos entumecidas, problemas de garganta, voz y audición, desórdenes psicosociológicos ligados a stress, fatiga y agotamiento mental y emocional, así como síntomas psicosomáticos, ansiedad, migrañas, depresión y burnout (Taylor, Baldry, Bain y Ellis, 2003; Mirchandani, 2004; Yen-Hui, Chih-Yong, Shih-Yi, 2008, Charbotel et.al, 2009). Aunque se reconoce que existen claras diferencias entre aquellos trabajadores que tienen que lidiar con clientes más difíciles -y cargando con toda la tensión que ello significa- y aquellos cuyas experiencias con los clientes no han tenido demasiadas complicaciones ni presiones, y cuyo ritmo de la actividad no ha sido tan estandarizado y estresante, lo que les puede hacer vivir esas rutinas de una manera más relajada, o al menos sin tantas tensiones (Deery *et. al*, 2002).

La fuerte estandarización y monotonía de la actividad, y el amplio control y monitoreo que se ejerce sobre la misma ha llevado a algunos autores a considerar a los Call Centers como *electronic sweatshops* (Garson, 1998, citado en Deery y Kinnie, 2002) *panópticos electrónicos* (Fernie y Metcalf, 1998) o fábricas en las que los trabajadores tienen *una línea de ensamblaje en la cabeza* (Taylor y Bain, 1999). Sin embargo, algunas de las investigaciones empíricas sobre Call Centers han cuestionado el carácter absoluto que se les pretende asignar a estas formas de control, reconociendo e identificando que las tareas de los operadores pueden ser diferentes y heterogéneas según predominen criterios y lógicas cuantitativas o cualitativas en la atención al cliente: puede tratarse de operaciones sencillas y repetitivas que resultan monótonas y estresantes o de actividades y tareas más diferenciadas y especializadas donde los trabajadores cuentan con cierta autonomía y capacidad de recalificación (Taylor y Bain, 2001; Callagham y Thompson, 2002; Del Bono y Bulloni, 2008).

c) Un acercamiento a nuestro universo de análisis[7]

En países como México, Argentina, Estados Unidos, Inglaterra, Marruecos y la India, los Call Centers representan hoy una de las actividades productivas que mayor cantidad de empleos generan, existiendo sin embargo muy poca información accesible sobre la composición del sector, sobre el tipo de servicio que se realiza, o sobre las características de la fuerza de trabajo (Holdman, 2002; Larner, 2002; Del Bono, 2005). Según lo planteado por Brigandi et. al (1994) para Estados Unidos, mientras en 1980 solamente 1650 empresas usaban formalmente un Call Centers, empleando el sector a 1.500.000 trabajadores, en 1994 aproximadamente 350.000 empresas hacen uso de los servicios de Call Centers, empleando el sector alrededor de 3.5 millones de personas. Estas cifras han seguido creciendo en la actualidad, encontrándonos hoy con un sector que se estima en Estados Unidos ocupa 6.5 millones de personas, y en México -según un Informe publicado en la página web del Instituto Nacional de Telemarketing (2008)- 380.000 trabajadores, existiendo en todo el país aproximadamente 22.500 empresas de Call Centers.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT), a principios del año 2010 el mercado de Centros de Contacto o Call Centers en México representa casi el 30% del negocio de los Call Centers en Latinoamérica, existiendo en todo el país aprox. 21.000 empresas, que cuentan con 214 mil estaciones de trabajo, y que generan un total de más de 405 mil empleos directos, representando éstos el 0.57 por ciento del PIB nacional[8]. La tasa de crecimiento del negocio de los Call Centers en México es del 21% interanual, un ritmo más dinámico que el promedio para América Latina, que es del 14.5%, y muy por encima del promedio mundial que es del 4%[9]. En relación a la Ciudad de México y la región metropolitana, se estima que existen aprox. 3.800 empresas de Call Centers en las cuales laboran entre 20.000 y 30.000 personas (Micheli, 2006).

---

[7] Cabe señalar que para la realización de este capítulo, nos hemos basado en la información recogida en el estudio exploratorio de campo realizado, cuyas referencias se encuentran en el Anexo del presente documento.

[8] Información obtenida de la página del Portal Contact Forum (http://www.contactforum.com.mx/articulos/2959.html), promovido por el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT) www.imt.com.mx

[9] Información obtenida de la Sección 187 (Atento) del STRM: http://www.strm.net/seccionatento/

El surgimiento y auge de las empresas de Call Centers en México es expresión de las modalidades de subcontratación y outsourcing que han adoptado las grandes empresas en las últimas dos décadas, como una forma de reducir sus costos vía la externalización y descentralización de sus firmas. A excepción de los Centros de Contacto *in-shore* -cuando las propias empresas o bancos gestionan sus propios servicios de atención al cliente y/o venta y promoción de sus productos, por ejemplo: Call Center de American Express, de Bancomer, de HSBC-, la mayoría de los Call Centers en México -y los más relevantes en términos de transacciones comerciales y de cantidad de trabajadores empleados- se encuentran bajo la modalidad de outsourcing. Lo que sucede generalmente es que las empresas tienen una casa matriz, en la que realizan los servicios más especializados, y los demás -sobretodo lo que es promoción, ventas y atención al cliente- lo subcontratan a Call Centers encargados de realizar esa gestión. En la Ciudad de México, entre las empresas de Call Centers más importantes encontramos las siguientes: B-Connect, Atento, Tecmarketing, Telvista, Teleperformance, Teletech, Telcel, Sertec, entre otras.

La información revisada y las entrevistas realizadas nos han permitido reconocer que el sector es muy heterogéneo y que detrás de lo que se conoce como Call Centers en México, existe una diversidad de actividades y ocupaciones, diferentes formas de organización del trabajo, así como distintos tipos de relaciones laborales y de formas de control de la actividad. Sin embargo, y aún reconociendo dicha heterogeneidad, se podrían señalar algunos rasgos comunes que caracterizan al sector.

En primer lugar, cabe señalar que la propia dinámica de la actividad está fuertemente influenciada por la presión que ejercen las empresas que contratan al Call Centers (empresas-clientes). Las principales empresas en México que contratan en forma relevante servicios de Call Centers son del sector bancario -como BBVA Bancomer, Banamex, Banorte, HSBC, Ixe Santander, American Express, Inbursa, Visa-, del sector de telecomunicaciones -Telmex, Telcel, Telefónica, Movistar, Nextel, Iusacell-, y grandes empresas de servicios y comercio en general como Mexicana, Aeroméxico, U.S. Airways, United Airlines, Avianca, Mc.Donald's, Kéllogs, Bimbo, Sony, Siemens, Mabe, Philips, Ericsson, Ticket Master, CFE, entre otras.

Que una misma empresa contrate a varios Call Centers para la gestión de sus diferentes campañas -ya sea asistencia técnica o promoción y venta de productos o servicios- se explica porque éstos últimos se rigen por diferentes tipos de tabuladores para el cobro de sus servicios: por llamada, por minuto hablado, o por hora facturada. Según el tipo de campaña y los tabuladores de cada Call Centers, suele suceder que las empresas-clientes tengan sus campañas distribuidas entre diferentes centros de contacto. De cualquier manera, el papel de las empresas-clientes es fundamental en la propia dinámica que adquiere la actividad en el Call Center, ya que la firma de un contrato comercial entre ambas conlleva el establecimiento por parte de la primera de objetivos, metas y métricas diarias, semanales, mensuales y/o trimestrales que los operadores deben cumplir, teniendo en cuenta que estas metas se van modificando continuamente según así lo requieran las empresas.

Aún teniendo en cuenta las particularidades propias de cada empresa-cliente y de cada campaña, a modo general se puede decir que la empresa-cliente lleva evaluaciones periódicas sobre el desarrollo y evolución de la campaña, lo que implica un control y monitoreo constante sobre el status de la campaña, el nivel de servicio -porcentaje de llamadas diarias que se contestan antes del tiempo acordado con el cliente-, la duración de las llamadas, y el porcentaje de abandono de las mismas. Es en base a estas métricas que los Call Centers realizan estimaciones y cálculos a futuro de cuáles son los aspectos que tendrían que mantenerse o modificarse para cumplir las metas y objetivos establecidos por la empresa-cliente, siendo la jornada laboral de los operadores uno de los aspectos principales que generalmente se modifica, siendo ello posible por la amplia flexibilidad horaria establecida en la mayoría de los contratos. Esta relación tan estrecha entre empresa-cliente y Call Center expresa de algún modo la dependencia real que existe entre los operadores y la empresa usuaria; relación que sin embargo queda invisibilizada detrás de la estrategia de subcontratación en la que el Call Center constituye la intermediación.

Como segundo aspecto, y relacionado con ello, cabría mencionar que la mayoría de los Call Centers ubicados en la Ciudad de México -a excepción de Tecmarketing- no solo son empresas subcontratadas, sino que a su vez éstas tercerizan la provisión de mano de

obra a través de agencias de colocación, u otras empresas encargadas de funcionar como tales. Lo que existe allí es un proceso doble de subcontratación: las empresas-clientes contratan al Call Center para que de sus servicios, y a su vez el Call Center contrata a empresas intermediarias -Manpower, Adecco, Secofac, Contratación Inmediata, Atel, entre otras- para que se encarguen de la provisión de mano de obra, fundamentalmente a través de contratos individuales de trabajo eventual o por obra determinada, o a través de contratos colectivos de protección. Este doble proceso de tercerización es expresión de los procesos de flexibilización que se han implementado a nivel mundial en el sector de telecomunicaciones y a partir de los cuales los Call Centers se han convertido en una opción atractiva de reducción de costos para las empresas.

La mayoría de los contratos que se establecen entre estas agencias de colocación y los trabajadores son contratos de carácter temporal, ya sean eventuales o por obra determinada, teniendo en ambos casos la empresa todo el derecho de rescindir el contrato cuando ya no prescinda de sus servicios, y sin costo y responsabilidad legal alguna, ya que la mayoría de las veces los despidos se garantizan obligando a los trabajadores a firmar su renuncia en blanco en el momento en que los contratan. Existe otra modalidad de contratación de personal que no se realiza por agencias de colocación, pero que sin embargo en términos de condiciones laborales es muy similar a las mismas, y es cuando los Call Centers contratan a sus trabajadores a través de otras empresas cuya razón social es diferente a las del Call Center, evadiendo con ello las cargas impositivas que corresponden.

Cabe destacar que, a excepción de Tecmarketing, lo que predomina en el sector es la presencia de sindicatos de protección pertenecientes tanto a la CTM (Confederación de Trabajadores de México) como a la CROC (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos). La presencia de estos sindicatos en los Call Centers permite una amplia unilateralidad empresarial en la determinación de las relaciones laborales, el proceso de trabajo y la ocupación; desvirtuando por completo el sentido y los objetivos fundamentales de la contratación colectiva al convertirla en un instrumento de protección al empleador contra la constitución y el registro de una auténtica sindicalización que realmente pueda representar los intereses de los trabajadores. En la

mayoría de los casos, los trabajadores ni siquiera saben que existe sindicato en la empresa, o se enteran después que están afiliados, tratándose siempre de contratos colectivos de trabajo simulados, suscritos a espaldas de los trabajadores y sin su conocimiento, y donde es muy frecuente que las prestaciones sociales se encuentren debajo de los mínimos de la Ley Federal del Trabajo.

c.1) Tecmarketing

Tecmarketing nació en el año 1997 con el nombre de Servicios Administrativos Tecmarketing S.A de C.V, como producto de reestructuraciones hacia dentro de Teléfonos de México (Telmex) que impulsaron la tercerización y externalización de algunos de sus servicios. Como empresa perteneciente al grupo dominante y líder de las telecomunicaciones en México (Grupo Carso), Tecmarketing ofrece servicios de atención al cliente, soporte técnico y promoción y venta de productos Telmex, ya sean líneas telefónicas, servicios digitales como llamada en espera, identificación de llamadas, captura y despacho de mensajes, Telbip, así como el servicio de Internet Prodigy Infinitum. En los últimos años la empresa también tiene a su cargo campañas de atención al cliente de empresas externas como son la CFE (Comisión Federal de Electricidad), Maxi Gas y Dish.

En sus inicios, la empresa estaba regulada bajo esquemas de contratación controlados por la Confederación de Trabajadores de México (CTM), y contaba con dos centros de trabajo ubicados uno en la Delegación Cuauhtémoc (Colonia La Condesa) donde trabajaban aprox. 1.300 trabajadores, y otro en la Delegación Miguel Hidalgo (Colonia Ampliación Granada), donde laboraban aprox. 1.200 trabajadores. Después de algunas reestructuraciones en la empresa, y de los cambios que se produjeron a partir del proceso de sindicalización promovido por el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) en el año 1999, se produjeron bajas en la plantilla de trabajadores, contando actualmente la empresa con tres establecimientos ubicados en la Ciudad de México (dos en la Delegación Cuauhtémoc y uno en la Delegación Coyoacán) y otro

establecimiento ubicado en Naucalpan, Estado de México, sumando entre los 4 locales 1.700 trabajadores, de los cuales aprox. 700 son hombres y 1.000 son mujeres (de éstas últimas aprox. 800 son madres). La reubicación de los centros de trabajo en cuatro establecimientos diferentes fue resultado, entre otros aspectos, de la huelga desatada por los trabajadores en el año 2008.

En sus primeros años, Tecmarketing contaba con un esquema organizativo que le redituaba altos rendimientos: trabajadores con un perfil calificado (estudiantes de licenciatura activos), jornadas laborales de medio tiempo, una mínima inversión en capacitación y una flexibilidad contractual tal que no permitía que los trabajadores generaran estabilidad ni antigüedad laboral. Aunque dentro del ámbito de los Call Centers, Tecmarketing se ha caracterizado por ser desde sus inicios uno de las empresas con mejor paga y mayor status y prestigio -probablemente por su cercanía con Telmex-, el esquema contractual con el que inició estaba basado en una alta rotación de personal, bajos salarios, casi nulas prestaciones, y sobretodo una amplia arbitrariedad y unilateralidad empresarial para decidir los aspectos referidos a las condiciones de trabajo, el salario, la productividad, las condiciones de seguridad e higiene, la capacitación, y las reglas de cómo se realiza la actividad en el lugar de trabajo[10].

La jornada de trabajo en ese momento podía ser de 6, 7 u 8 horas, pero en cada uno de los casos, los horarios se manejaban de manera muy flexible, según el ritmo de las llamadas en las diferentes campañas. El contrato colectivo de la CTM no contemplaba ni reglamento interno de trabajo, ni bonos de productividad, ni escalafón según categorías, aunque los operadores tenían diferente salario depende de la campaña en la que se encontraban y la actividad que realizaban: había gente que llevaba más tiempo y contaba con mucha experiencia y conocimientos y tenía puestos inferiores, y gente que recién llegaba, sin demasiada experiencia, y tenía puestos más altos, siendo que en muchos de los casos eso no se definía por capacidades o por desempeño real, sino por la relación personal y las simpatías que se tuvieran con los supervisores, y demás jerarquías.

[10] Información recuperada de 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).

Hasta 1999, en Tecmarketing existió un escenario laboral muy similar al que se vive actualmente en la mayoría de los Call Centers en México: contrato colectivo de protección, fuerte inestabilidad laboral, alta rotación de personal por renuncias y por despidos, amplia flexibilidad numérica, salarial y funcional, y sobretodo una fuerte arbitrariedad y unilateralidad empresarial en la regulación de las relaciones laborales, el proceso de trabajo y la propia ocupación. Unilateralidad que puede o no estar estipulada, normada y establecida a nivel de la contratación, ya que en muchos de los casos puede regularse de manera unilateral en la propia actividad, siguiendo criterios de beneficio personal, de amistades, o de "gustarse" o "caerse bien".

Sin embargo, desde mediados de 1998 se fue dando en Tecmarketing un proceso muy peculiar y específico que permitió la conjugación de diferentes elementos y procesos -que son los que nos interesa descubrir y problematizar en su complejidad-, que de alguna manera permitieron que la inconformidad que existía respecto a las condiciones laborales y la situación laboral en general, encontrara medios para canalizarse colectivamente. Así, se inició un proceso de organización de los trabajadores que fue impulsado y apoyado desde sus inicios por el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), teniendo como ventaja fundamental el hecho de que la empresa forma parte del Grupo Carso, y está a cargo de los servicios y productos que ofrece Telmex.

Este proceso de organización implicó que varios trabajadores iniciaran, apoyados por el STRM, a formarse políticamente en cuestiones sindicales y de derecho laboral, y a partir de ello buscaran informar a sus propios compañeros de trabajo de cómo la situación laboral en la que se encontraban implicaba en muchos aspectos violaciones a la Ley Federal del Trabajo y a los derechos laborales que corresponden a cualquier forma de contratación colectiva pactada y regulada bilateralmente. Paralelamente a este proceso de organización y concientización de los trabajadores -que implicó campañas de información y formación a través de volantes, recolección de firmas, reuniones informativas a lo largo de más de un año y medio, así como despidos a 4 de los trabajadores que intentaban organizarse-, la Secretaría del Trabajo -a pedido del STRM- hizo algunas inspecciones a los centros de trabajo que incomodaron a la empresa y

permitieron que ésta cediera la posibilidad de emprender negociaciones con el STRM para la sindicalización de sus trabajadores.

Como resultado de estos procesos de organización y negociación, y sin que hubiera existido recuento ni votación, el 14 de febrero de 1999, todos los operadores de Tecmarketing se incorporan al STRM como Sección 159. Ello implicó en primer lugar, la negociación y regulación bilateral de las condiciones contractuales y de la propia actividad laboral, y por lo tanto la pérdida de la unilateralidad empresarial en la definición de las reglas del juego. Esto se manifestó en la creación de un Comité Ejecutivo Local representante de la Sección 159 y en la generación de un nuevo Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Tecmarketing y el STRM, en donde se establecen los derechos y obligaciones de los trabajadores y la empresa, se acuerdan compromisos en materia de capacitación, productividad y seguridad e higiene, se reglamentan los perfiles de puestos por categorías y los sistemas de ascenso, así como se establece se realizarán revisiones salariales y contractuales cada dos años. También se creó el Reglamento Interno de Trabajo, así como Comisiones Mixtas de Productividad, de Capacitación, de Calidad, y de Seguridad e Higiene.

En cuanto al Contrato Colectivo de Trabajo, en lo siguiente describiremos los capítulos y cláusulas que nos parecen más relevantes para nuestro problema, considerando tanto el primer CCT celebrado entre ambas partes en 1999 y la última revisión contractual realizada en el año 2009 (CCT 2009-2011), de manera tal de poder reconocer los cambios que en material contractual y salarial se han realizado en los 10 años que han transcurrido desde que los trabajadores forman parte del STRM.

- La duración del CCT será por tiempo indeterminado y sólo podrá terminarse de conformidad con lo previsto en el artículo 401 de la Ley Federal del Trabajo, es decir, en caso de que haya mutuo consentimiento, terminación de la obra o cierre de la empresa o establecimiento (Cláusula III, CCT 1999 y CCT 2009-2011).

- La jornada normal de trabajo será de 48 horas semanales para el turno diurno (comprendido entre las 06 horas y las 20 horas), 45 horas para el turno mixto

(comprendido entre el tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de 3.5 horas) y 42 horas para el turno nocturno (comprendido entre las 20 horas y las 06 horas). La jornada diurna tendrá una duración máxima de 8 horas diarias, la mixta de 7.5 horas y la nocturna de 7 horas. La empresa y el sindicato conjuntamente podrán establecer modalidades en la repartición de las horas de la jornada de trabajo cuando las necesidades del trabajo así lo requieran, sin que éstas excedan la jornada normal. A su vez, la empresa, cuando lo considere procedente por la naturaleza de los trabajos y/o campañas, podrá reducir la jornada semanal de trabajo, aunque en ningún caso puede ser inferior a las 36 horas semanales, y en todo caso tendrá que hacerse cargo del pago del séptimo día.

En el caso de que se trabajen horas excedentes a las jornadas ordinarias (en cualquiera de sus modalidades, 6, 7 u 8 horas), se pagará el tiempo extra según lo que establece la LFT. A su vez, cuando por circunstancias especiales deban aumentarse las horas de trabajo de las jornadas diurna, mixta o nocturna, serán consideradas como extraordinarias y nunca podrán exceder de 3 horas diarias ni de 3 veces por semana, pagándose dichas horas extraordinarias con un 100% más del salario que corresponde a la jornada, y en el caso de que éstas se excedieran de 9 horas extraordinarias a la semana, éstas se pagarán con un 200% más del salario que corresponde a las horas de la jornada (Cláusulas VI y VIII del CCT 1999 y CCT 2009-2011).

- Por cada 6 días de labores, el trabajador disfrutará de 1 día de descanso por lo menos, con goce de salario íntegro (Cláusula IX del CCT 1999 y CCT 2009-2011).

- La empresa se obliga a conceder a sus trabajadores vacaciones anuales con goce de salario íntegro en la forma siguiente: 1 año de servicios cumplidos: 6 días/ 2 años de servicios cumplidos: 8 días / 3 años de servicios cumplidos: 10 días / 4 años de servicios cumplidos: 12 días. Después del cuarto año de servicios, el período de vacaciones aumentará en 2 días por cada 5 años de servicio, comprometiéndose la empresa a pagar en todos los casos una prima vacacional del **25%** (CCT 2009) y del **52%** (CCT 2009-2011) sobre los salarios que les corresponden durante el período de vacaciones (Cláusula XI del CCT 1999 y CCT 2009-2011).

- Para el pago de las jornadas se establece lo siguiente: a la jornada de 6 horas diarias le corresponde el pago de salario de 6 horas por día, a la jornada de 7 horas diarias le corresponde el pago de salario de 6 horas por día más una hora adicional (a excepción de la jornada nocturna de 7 horas, a la cual le corresponde el pago de salario de 6 horas por día más dos horas adicionales). Y a las jornadas de 7.5 y 8 horas diarias, les corresponde el pago de salario de 6 horas por día más dos horas adicionales (Cláusula VI del CCT 2009-2011).

- Los salarios que disfrutarán los trabajadores al servicio de la empresa se rigen por el siguiente tabulador salarial según categorías (Cláusulas XII del CCT 1999 y CCT 2009-2011).

CCT 1999:

	CATEGORÍA			
Concepto	**A**	**AA**	**AAA**	**TÉCNICO**
Salario de 6 horas	$66.32	$70.57	$76	$111.48
Hora simple	$11.05	$11.76	$12.67	$18.58
Hora adicional	$12.90	$13.72	$14.78	$21.68

CCT 2009-2011:

	CATEGORÍA			
Concepto	**A**	**AA**	**AAA**	**TÉCNICO**
Salario de 6 horas	$117.73	$125.26	$134.90	$197.88
Hora simple	$19.61	$20.88	$22.49	$32.98
Hora adicional	$22.89	$24.35	$26.23	$38.49

- En cuanto al pago de los salarios, se establece que éste se hará el último día hábil de cada quincena (CCT 1999) y el último día hábil de cada semana (CCT 2009-2011). (Cláusula XIII de CCT 1999 y CCT 2009-2011). El pago de tiempo extraordinario, jornada nocturna, cambio temporal de categoría, se hará al concluir la segunda semana contada a partir de la fecha en que se laboró (Cláusula XIII de CCT 2009-2011).

- La empresa se compromete a cumplir con el ordenamiento de la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, de conformidad con lo que se establece en el capítulo VIII del Título Tercero de la LFT (Cláusula XIV del CCT 1999 y CCT 2009-2011).

- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 27 de diciembre, equivalente a 15 días de salarios (CCT 1999) y 17 días de salarios (CCT 2009-2011). Los que no hayan cumplido el año de servicio tendrán derecho a que se les pague en proporción al tiempo trabajado (Cláusula XV del CCT 1999 y CCT 2009-2011).

- La empresa y el sindicato reconocen el Escalafón como el derecho generado por la antigüedad de servicio de los trabajadores, reconociendo dos tipos de antigüedades: antigüedad de categoría (la adquirida desde que el trabajador toma la categoría determinada) y antigüedad de empresa (la adquirida desde que el trabajador entra a la empresa). (Cláusula XVIII del CCT 1999 y CCT 2009-2011).

- Tanto la Empresa como el Sindicato se sujetarán a lo establecido en los Perfiles de Puesto en cuanto a requisitos de ingreso y formas de ascenso de los trabajadores. Los perfiles establecidos para los operadores son los siguientes:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	CATEGORÍAS			
	REPRESENTANTE DE VENTAS TELEFÓNICAS "A"	REPRESENTANTE DE VENTAS TELEFÓNICAS "AA"	REPRESENTANTE DE VENTAS TELEFÓNICAS "AAA"	REPRESENTANTE TÉCNICO ESPECIALIZADO
ESPECIALIDAD	Promoción y ventas	Promoción y ventas	Promoción y ventas	Profesionistas y técnicos en asesoría
FUNCIÓN	Atender personalmente o telefónicamente a los clientes sobre los servicios y productos que la empresa promocione.	Vender, promocionar, informar a los clientes personal o telefónicamente sobre los servicios y productos que determine la empresa de una forma eficiente, efectiva y oportuna.	Vender, promocionar e informar a los clientes sobre los servicios y productos que ofrezca la empresa a través de una asesoría especializada personal o telefónica al cliente, satisfaciendo de manera integral y con calidad las necesidades del mismo.	Brindar un servicio de asesoría técnica especializada de manera integral con una atención personalizada tanto telefónica como personalmente según las necesidades del cliente y como lo determine la empresa.
ACTIVIDADES PRINCIPALES	- Realiza y/o recibe llamadas telefónicas para promocionar e informar a los	- Realiza llamadas telefónicas a los clientes para vender, promocionar,	- Atención y/o recepción de llamadas para proporcionar	- Asesoría y/o solución de problemas en temas y circunstancias

	clientes sobre los productos y/o servicios que comercialice la empresa, precios y tarifas, términos y condiciones de la campaña., así como para verificar datos de los clientes - Registra datos y documentos específicos en el sistema o medio que determine la empresa.	informar, y contratar los productos y servicios que promocione y determine la empresa. - Recepciona llamadas o atiende personalmente a los clientes para brindar información, aclaraciones, ajustes de facturación y demostraciones sobre los productos y servicios que presta la empresa. - Realiza cargos automáticos, altas, bajas, cambios, cancelaciones de servicios, y labores de recuperación de cartera vencida	asesoría en ventas, información, aclaración, verificación, de los diferentes productos y servicios que ofrezca y determine la empresa. - Da seguimiento al proceso de posventa de los productos y servicios contratados hasta la satisfacción al cliente - Atiende y satisface las necesidades del cliente a través de un servicio de asesoría integral y de seguimiento continuo. - Visita y atiende al cliente en el lugar en que el cliente lo determine. - Realiza y/o presenta a los clientes estudios, proyectos y presupuestos recabando los documentos necesarios para la venta y contratación de productos y servicios que solicite el cliente determinado por la empresa. - Elabora y registra los informes que se requieren sobre la atención, ventas, aclaraciones, quejas a los clientes.	generales y específicas, ya sea personal, telefónicamente o por cualquier otro medio. - Realiza llamadas de seguimiento a los clientes sobre la asesoría brindada. - Visita y atiende al cliente en el lugar en que éste determine. - Realiza y/o presenta a los clientes estudios, proyectos y presupuestos recabando los documentos necesarios para la venta y contratación de productos y servicios que solicite el cliente determinado por la empresa. - Elabora y registra los informes que se requieren sobre la atención, ventas, aclaraciones, quejas a los clientes. - Registra periódicamente las asesorías y servicios brindados al cliente.
FLEXIBILIDAD LABORAL	Desempeñar cualquier tipo de actividad inherente, relacionada o referida con las actividades de la Especialidad, que se	Desempeñar labores de la categoría inferior y cualquier tipo de actividad inherente, relacionada o referida con las	Desempeñar labores de las categorías inferiores o cualquier tipo de actividad inherente, relacionada o referida con las	Desempeñar labores de las distintas categorías de la especialidad Promoción y Ventas o cualquier tipo de actividad inherente,

	necesite para la atención de los clientes y servicios que presta la empresa de acuerdo a las instrucciones que recibe de la misma.	actividades de la especialidad, que se necesite para la atención especializada de los clientes y servicios que presta la empresa de acuerdo a las instrucciones que reciba de ésta.	actividades de la especialidad, que se necesite para la atención de los clientes y servicios que presta la empresa de acuerdo a las instrucciones que reciba de ésta.	relacionada o referida con las actividades que se necesiten, para la atención de los clientes y servicios que presta la empresa de acuerdo a las instrucciones que reciba de ésta.
LUGAR (ES) DONDE PRESTARÁ SUS SERVICIOS	Instalaciones de la empresa o donde la misma le señale	Instalaciones de la empresa o donde la misma le señale	Fuera o dentro de las instalaciones de la empresa o donde la misma le señale	Fuera o dentro de las instalaciones de la empresa o donde la misma le señale
REQUISITOS DE INGRESOS	- Estudiante de nivel superior. - Conocimientos básicos de PC, buena ortografía y facilidad de palabra. - Aprobar los exámenes de conocimientos y psicométricos. - Acreditar los exámenes médicos y psicológicos de admisión.	- Escolaridad mínima: 4to. Semestre de nivel superior. - Acreditar los exámenes que demuestren las habilidades para desempeñar la categoría. - Conocimientos básicos de PC, buena ortografía y facilidad de palabra. - Aprobar los exámenes de conocimientos y psicométricos. - Acreditar los exámenes médicos y psicológicos de admisión.	- Escolaridad mínima: 6to. Semestre de nivel superior. - Acreditar los exámenes que demuestren las habilidades para desempeñar la categoría. - Experiencia en manejo de PC. Excelente ortografía, facilidad de palabra. - Aprobar los exámenes de conocimientos y psicométricos. - Acreditar los exámenes médicos y psicológicos de admisión.	- Estudios mínimos: Pasantes de licenciatura - Conocimientos técnicos especializados de los servicios específicos que preste la empresa. - Dominio de PC, excelente ortografía y facilidad de palabra. - Aprobar los exámenes de conocimientos y psicométricos. - Acreditar los exámenes médicos y psicológicos de admisión.
REQUISITOS DE ASCENSO A LA CATEGORÍA SIGUIENTE	- Estancia mínima de 6 meses en la categoría A. - Escolaridad mínima del 3er. Semestre de nivel superior. - Acreditar los exámenes (con una calificación mínima de 8) que demuestren las habilidades para desempeñar la	- Estancia mínima de 6 meses en la categoría AA. - Escolaridad mínima del 5to. Semestre de nivel superior. - Acreditar los exámenes (con una calificación mínima de 8) que demuestren las habilidades para desempeñar la		

	categoría AA. - Haber mantenido una productividad por encima del promedio en un total de 4 meses de la categoría a la que pertenece en los últimos 6 meses. - Tener una calificación por encima del promedio en sus monitoreos de evaluación en la categoría a la que pertenece.	categoría AAA. - Haber mantenido una productividad por encima del promedio en un total de 4 meses de la categoría a la que pertenece en los últimos 6 meses. - Tener una calificación por encima del promedio en sus monitoreos de evaluación en la categoría a la que pertenece.	----------	----------

* Elaboración propia con información procedente del CCT 1999 celebrado entre Tecmarketing y STRM.

- Cuando por necesidades del servicio, la empresa requiera que un trabajador pase a desempeñar temporalmente una labor distinta al perfil de su categoría, se informará previamente al sindicato y el trabajador percibirá en ese supuesto el salario de la categoría que desempeñe (de ser mayor). En el caso que sea inferior, conservará el salario de su categoría. En ambos casos, de ser necesario, el trabajador será previamente capacitado en los términos del Capítulo VII del CCT. En el caso de que la empresa determine reubicar en forma definitiva a trabajadores en categorías diversas a las que ocupan, deberá convenirlo con el sindicato (Cláusula XIX de CCT 1999 y 2009-2011).

- La empresa y el sindicato se comprometen a integrar en un plazo no mayor de 90 días las siguientes comisiones mixtas, las que estarán conformadas por igual número de representantes de los trabajadores y la empresa (Cláusula XXII de CCT 1999 y CCT 2009-2011).

- **Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento**: Se encargará de vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y de la empresa (CCT 1999, y CCT 2009-2011). Cada año, la empresa presentará un Programa Anual de Capacitación y Adiestramiento que será

evaluado en la Comisión para su realización. Adicionalmente, la empresa capacitará en forma oportuna a los trabajadores para la atención de nuevos servicios y campañas que se desarrollen. La Comisión Mixta considerará la oportunidad de establecer cursos fuera de la jornada laboral, destinados a complementar la capacitación para el trabajo en relación a las funciones y actividades de los trabajadores. La empresa se compromete a impartir cursos libres fuera de la jornada laboral a los trabajadores sindicalizados para actividades distintas a la ocupación que desempeñen y para el desarrollo integral de los trabajadores, procurando que éstos se impartan sin costo (CCT 2009-2011).

- **Comisión Mixta de Seguridad e Higiene**: Se encargará de supervisar periódicamente el funcionamiento y seguridad de la maquinaria e implementos 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. Se encargará de vigilar que el equipo de seguridad sea utilizado en forma adecuada, que existan medicamentos necesarios para aplicar primeros auxilios o atender casos de enfermedades leves. Dicha Comisión deberá ser registrada ante la Secretaría del Trabajo y la Previsión Social o ante las autoridades laborales correspondientes (CCT 1999, y CCT 2009-2011). La conformación de dicha Comisión implicó que se realizaran remodelaciones a los centros de trabajo para garantizar las condiciones mínimas de seguridad e higiene que no se cumplían cuando estaba la CTM (Entrevista n° 3).

- **Comisión Mixta de Productividad y Calidad**: Se encargará del cumplimiento de las metas de calidad y productividad establecidas por la empresa, así como las derivadas de la competitividad y satisfacción del cliente. La Comisión determinará los lineamientos del programa en el que se definirá la participación de los grupos de análisis y el diseño, instrumentación y seguimiento de los aspectos generales del programa, y de su esquema de incentivos económicos. El Programa de productividad y su esquema de incentivos será revisado cada año por la Comisión Mixta (CCT 2009-2011).

- En cuanto a los permisos de trabajo, la empresa concederá los siguientes (Cláusula XXXIII, CCT 2009-2011).

- 14 permisos de tiempo completo y percepciones adicionales al 100% para integrantes del Comité Ejecutivo Local.

- 8 permisos con goce de salario para concurrir a la revisión del CCT hasta por 18 días laborables, los que se disfrutarán antes de la fecha de vencimiento del CCT.

- 4 permisos con goce de salario para concurrir a la revisión salarial del CCT hasta por 12 días laborables, antes de la fecha de su vencimiento.

- 2 permisos con goce de salario para concurrir a la Convención que anualmente celebra el sindicato.

- 1 permiso de tiempo completo y con goce de salario y percepciones adicionales al 100% para su representante al Comité Ejecutivo Nacional.

- La empresa conviene en crear un Fondo de Ahorro para los trabajadores sindicalizados en los siguientes términos: se descontará semanalmente el 3% de su salario diario tabulado y ese importa se aportará al fondo de ahorro y será devuelto a los trabajadores a más tardar en la primera semana del mes de diciembre de cada año (Cláusula XXXV, CCT 2009-2011).

- La empresa se obliga a otorgar a los trabajadores sindicalizados a su servicio, la cantidad de 255 pesos (M.N) mensuales como ayuda de despensa mediante vales de despensa (Cláusula XXXVI, CCT 2009-2011).

- La empresa se obliga a otorgar anualmente a sus trabajadores sindicalizados el importe de 6 días de su salario tabulado, por concepto de ayuda de gastos escolares, la cual les será entregada en la segunda semana del mes de agosto de cada año (Cláusula XXXVII, CCT 2009-2011).

- La empresa otorgará a los trabajadores sindicalizados a su servicio que su labor concluya después de las 24:00 horas y hasta las 5:00 horas, una ayuda de transporte por el importe de $41 (M.N.) por cada día efectivo laborado o en capacitación (Cláusula XXXIX, CCT 2009-2011).

- La empresa está de acuerdo en llevar las gestiones necesarias ante Telmex para que los hijos de las trabajadoras sindicalizadas de Tecmarketing que sean admitidos en la Guardería IMSS-Telmex reciban la educación preescolar, de acuerdo con el programa escolar alimenticio y recreativo que para tal efecto se establezca en el plantel (Cláusula XXXX, CCT 2009-2011).

- La empresa está de acuerdo en otorgar por concepto de ayuda para gastos de defunción, en caso de fallecimiento del trabajador, cónyuge, padres o hijos, la cantidad de $6000 (M.N.) por evento, sin exceder 52 casos en el año por la totalidad de los trabajadores (Cláusula XXXXI, CCT 2009-2011).

- La empresa se obliga a otorgar a cada uno de los trabajadores sindicalizados un Bono Anual de Fin de Año por la cantidad de $400 (M.N.) mediante Vales de despensa que serán entregados en la segunda semana del mes de diciembre de cada año (Cláusula XXXXII, CCT 2009-2011).

- La empresa se obliga a otorgar anualmente a los trabajadores sindicalizados la cantidad de $350 (M.N.) por concepto de ayuda para juguetes, la que será entregada en la segunda semana del mes de diciembre de cada año (Cláusula XXXXIII, CCT 2009-2011).

- Empresa y sindicato convienen que a efecto de erradicar, prevenir y/o evitar posibles conductas de violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento sexual difundirán las leyes aplicables al respecto, buscando la mejor solución al respecto, considerando los términos de la LFT, CCT, Reglamento Interior de Trabajo y demás legislaciones aplicables (Cláusula XXXXIV, CCT 2009-2011).

Otros aspectos interesantes de la relación laboral y de la propia actividad son regulados en el Reglamento Interior de Trabajo, él cual fue celebrado entre la empresa y el sindicato en el año 2002. En dicho Reglamento, se especifica que la empresa está de acuerdo en otorgarle 15 minutos de tolerancia a los trabajadores para su ingreso al lugar de trabajo sin afectación de su salario, a partir de la hora de entrada que cada trabajador tenga asignado según el turno y la campaña (Artículo 7).

A su vez, también se reglamenta que la empresa podrá separar del servicio a los trabajadores que cometan alguna de las faltas señaladas en el artículo 47 de la LFT, sin responsabilidad para la misma. En dicho caso, de acuerdo con la gravedad de la falta y los antecedentes del trabajador, la medida disciplinaria puede consistir en una amonestación por escrito, o en una suspensión en el trabajo desde 1 hasta 8 días hábiles sin goce de salario (Artículo 30).

También existe una reglamentación específica respecto a los retardos y faltas de puntualidad en los que incurran los trabajadores a lo largo del mes: 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 un día de suspensión, si tuvo cuatro o cinco jornadas con retardo, dos días de suspensión, y así sucesivamente (Artículo 32).

En el caso de inasistencias injustificadas, las medidas disciplinarias son las siguientes: por un día de inasistencia injustificada, sin tener alguna otra en el mes anterior, se realiza una amonestación por escrito. Si se tiene una inasistencia injustificada, habiendo tenido otras inasistencias en el mes inmediato anterior, un día de suspensión. Por dos inasistencias injustificadas en un mes no consecutivas, un día de suspensión; si son consecutivas, tres días de suspensión. Por tres inasistencias injustificadas en el mes no consecutivas, cuatro días de suspensión; y si son consecutivas, cinco días de suspensión (Artículo 33).

Por último, otro aspecto que es interesante mencionar por su relevancia en términos de beneficios económicos para los trabajadores, es el **Programa de Incentivos de Calidad y Productividad** que se reglamentó en Tecmarketing a partir del año 1999, y que en un primer momento fue elaborado por el Comité Nacional del STRM y Telmex, y luego fue

readaptado por el Comité Ejecutivo Local según las diferentes campañas y categorías[11]. Este programa está orientado a lograr una participación permanente de los trabajadores (en los 4 categorías mencionadas) en la mejora continua de la organización y de la calidad del servicio, incrementando los niveles de productividad, calidad y efectividad de los trabajadores, y con ello, la posibilidad de incrementar sus ingresos en función de sus resultados y cumplimiento de metas. Los trabajadores tienen derecho a calificar para el programa de incentivos 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. A su vez, hay dos tipos de incentivos: el incentivo de productividad individual y el incentivo de productividad sobre la media de la campaña.

El funcionamiento del Programa conlleva el establecimiento de indicadores mínimos en cada campaña (en base a los resultados comprometidos con los clientes), estableciendo para cada indicador los estándares mínimos de productividad y efectividad que se deben cumplir, y teniendo en cuenta que todos los indicadores operan en forma independiente, lo que significa que sus resultados se calculan por separado y bajo el esquema de promedios, ya sean promedios diarios, por operación o por actividad. Aunque los indicadores varían según las campañas, se pueden encontrar ciertos indicadores generales que están presentes en la mayoría de las mismas:

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).

Los bonos de productividad en Tecmarketing representan realmente un porcentaje muy alto del ingreso de los trabajadores, con incentivos por mes que representan aprox. el

[11] Esta información ha sido recuperada del Documento "Programa de Incentivos de Calidad y Productividad, Sección 159 STRM (1999).

50% del salario. Según lo recuperado en un Boletín Informativo que realizó el Comité Ejecutivo Local con miras al proceso de revisión contractual 2009-2011, encontramos que los bonos de productividad han aumentado un 39.50% en todas las categorías del año 2000 al 2008:

Categoría	Monto máximo inicial por mes ($) (2000)	Monto máximo actual por mes ($) (2008)	% de incremento
A	1797.59	2507.77	39.50
AA	1947.20	2716.48	39.50
AAA	2098.98	2928.21	39.50
Técnico	3013.92	4204.64	39.50

* Fuente: 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, Sección 159 STRM. (2008-2009).

c.2) B-Connect (Grupo CIE)

B-Connect es una empresa trasnacional y líder en el sector de Call Centers que ofrece servicios de outsourcing en las áreas de telemarketing y atención al cliente a grandes empresas en todo el mundo. En el caso de México, esta empresa inicia sus operaciones en 1998, bajo el nombre de *Sitel* y en sociedad con Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE)[12]. Desde sus inicios, Sitel ha contado con dos centros de atención telefónica en la Ciudad de México ubicados en el Palacio de Deportes y en la Torre Latinoamericana, con aprox. 3000 empleados en total. En el año 2008, el Grupo CIE obtiene la mayoría del Grupo Sitel de México, cambiando de nombre y de razón social a B-Connect, y agregando un nuevo centro de contacto en Torreón, Coahuila, alcanzando así más de 4.000 empleados y 2.600 estaciones de trabajo operadas las 24 horas del día, los 365 días del año[13].

[12] El Grupo CIE surge en la década de los 90' enfocado en la promoción y organización de eventos y espectáculos de entretenimiento en México, consolidándose como Corporación Interamericana de Entretenimiento en 1995, aglutinando y consolidando a empresas subsidiarias, y desarrollándose y expandiéndose en el mercado del entretenimiento deportivo, cinematográfico, del juego, de telecomunicaciones y en el desarrollo de espectáculos en vivo a través de alianzas con Televisa. Algunas de las empresas o emprendimientos que forman parte del Corporativo CIE son la Feria de Chapultepec, Festival Vive Latino, Centro Banamex, Hipódromo de las Américas, Oxxo Digital, Ocesa, As Deportes, Selva Mágica, y Ticket Master, entre otros.

[13] Información recuperada de la página web del Corporativo CIE: (http://www.cie-comercial.com.mx/servicios-bconnect-video.html). Cabe señalar que B-Connect se presenta a sí misma como una empresa con 12 años de trayectoria en los dos centros de contacto presentes en la Ciudad de México –haciendo alusión al período en que la empresa se llamaba Sitel-, lo cual resulta interesante como señal para entender que el cambio de nombres hace referencia a procesos y reestructuraciones dentro del Corporativo CIE y no a empresas diferentes.

Según un video informativo que hemos podido recuperar de la página web del Corporativo CIE citada anteriormente, B-Connect ofrece diversas soluciones enfocadas al servicio al cliente, soporte técnico, telemarketing, monitoreo y aplicación de encuestas tanto en español como en inglés, a empresas líderes fundamentalmente del sector financiero, de consumo, automotriz, y comunicaciones, entre las cuales se encuentran BBVA Bancomer, Banamex, American Express, HSBC, Ixe Santander, Inbursa, Nextel, Telmex, Kellogs, Ticket Master, entre otras. Entre los servicios que se ofrecen se encuentran:

- Gestión de la atención al cliente de empresas multinacionales: se gestiona la atención al cliente de las grandes empresas a través de programas de información del producto o servicio, manejo de quejas o sugerencias, servicios multicanal, gestión operativa proactiva, servicios CRM, programas de reactivación de clientes, y programas de lealtad y fidelización de los clientes. El objetivo de B-Connect en este plano es solucionar el problema del cliente en la primera llamada, reduciendo el tiempo de manejo de las llamadas en un 30% y operando casi el 60% del tráfico total entrante.

- Adquisición de clientes y ventas: se ofrecen soluciones para la captación de nuevos clientes y la venta de productos o servicios a través de sus propias bases de datos que cuenta con más de 3 millones de registros. Para la captación de nuevos clientes se cuenta con programas de ventas en emisión y recepción, generación de prospectos y citas, creación y manejo de bases de datos, segmentación de clientes y perfilamiento, procesamiento de solicitudes, servicios de "*fullfilment*" (servicio completo de venta, gestión logística de pedidos y entrega a domicilio), llamadas de bienvenida, sistemas de cargos automáticos y recolección de documentos. Lo que busca B-Connect en este plano es maximizar el potencial de ventas a través de ofertas personalizadas, enfocándose tanto en el mercado de empresa a cliente, como en el de empresa a empresa.

- Gestión de riesgos y cobranzas: se realiza a través de programas que evalúan el riesgo financiero de cada cliente y documentan las causas de incremento de cartera vencida, lo cual permite analizar los casos y minimizar los riesgos para detección y prevención.

Cuentan con metodologías de cobranza temprana y preventiva, verificación de información de clientes, detección y monitoreo de fraude.

- Soporte técnico *help desk*: se gestionan servicios de soporte técnico, teniendo en cuenta sus diferentes niveles de resolución, reduciendo los costos operativos e incrementando la satisfacción de los clientes a través de programas como: venta cruzada y upsell, búsqueda de problemas de sistemas, asistencia de servicios internet, soporte en garantía y fuera de garantía, soporte de hardware y software y soporte de mesa de ayuda a oficinas corporativas. La solución de soporte técnico que ofrece B-Connect utiliza un modelo de punta de entrada único para todos los usuarios, a través del cual cada incidente puede ser rastreado y monitoreado continuamente, incluyendo el manejo de escalaciones, alarmas automáticas, recordatorio de procedimientos, y reportes de actividad personalizados en tiempo real.

- Consultoría: Ofrecen consultoría en todos los aspectos del centro de contacto, proponiendo soluciones de cambio de modelos de gestión o mejoras operativas para las empresas-clientes.

La infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones presente en los centros de contacto de B-Connect es avanzada, incluyendo PBX, ACD, CTI, IVR, CRM, ruteo inteligente de llamadas, *business intelligence*, generación de reportes en línea, marcador predictivo, monitoreo remoto, *live cams*, plantas de emergencia y energía ininterrumpida, 5 proveedores de telefonía para asegurar redundancia, y la integración con herramientas de uso global[14]. Asimismo, los tres centros de contacto ubicados en la Ciudad de México y en Torreón, Coahuila, están interconectados a través de un sistema de almacenamiento de datos.

B-Connect actúa como el vínculo que une a las empresas con sus clientes, buscando aumentar la rentabilidad de sus inversionistas (ya que se reducen los costos operativos de las empresas cerca de un 40%) y aumentando la satisfacción de la empresa-cliente a

[14] Retomado de la página web de la Empresa B-Connect (http://www.b-connect.com.mx/mex/home) y del Corporativo CIE (http://www.cie-comercial.com.mx/servicios-bconnect-intro.html)

través de una amplia flexibilidad operativa (en cuanto a tiempos de implementación, calidad de los servicios, personal capacitado, así como infraestructura para la automatización de los procesos) para dar respuestas inmediatas conforme a los requerimientos del cliente, y según el volumen real de llamadas. Los valores fundamentales que la empresa enarbola son: liderazgo, compromiso, colaboración y servicio.

En los dos centros de contacto ubicados en el Palacio de Deportes y en la Torre Latinoamericana en la Ciudad de México, se ofrecen servicios de inbound y outbound de llamadas para campañas de diferentes empresas-clientes como BBVA Bancomer, Banamex, American Express, HSBC, Telmex, Nextel, y Kellogs, entre otras. En las entrevistas realizadas encontramos que el proceso de trabajo involucrado en cada una de las campañas es un proceso complejo que no se limita a la operación de realizar o atender llamadas, sino que conlleva aplicaciones y labores de supervisión, de análisis de procesos, de calidad y de administración gerencial -de una sofisticación relativamente importante- que el Call Center debe saber manejar y administrar para que se le pueda ofrecer un servicio a las empresas que lo contratan.

A nivel de las operaciones, la oferta de trabajo como agente telefónico es constante y permanente. Para que una persona pueda entrar a trabajar como operador en la mayoría de las campañas de la empresa -sobretodo en aquellas orientadas a la atención al cliente básica o a la venta de determinados productos o servicios- se requiere tener entre 18 y 40 años (aunque en algunos casos también aceptan personas de hasta 58 o 60 años), no se requiere tener experiencia en Call Centers, aunque sí contar con estudios de preparatoria -ya sea finalizada o trunca-, la aprobación de un examen psicométrico, tener conocimientos básicos de PC, habilidades de teclado, facilidad de palabra y disponibilidad de horario para la rotación flexible de turnos. Sin embargo, hay ciertas campañas específicas que sí requieren un perfil específico, ya sea conocimiento bilingüe o conocimiento técnico especializado, como son generalmente las campañas de asistencia o servicio técnico, o las que están dirigidas a mercados de consumo muy especializado.

Cuando ingresan a laborar, los trabajadores son contratados por la empresa *Secofac* (Servicios compartidos en Factor Humano S.A de C.V.) quien tiene celebrado con la empresa B-Connect contratos de suministro de personal eventual por obra determinada, siguiendo lo establecido en el artículo 13 de la Ley Federal del Trabajo. El contrato individual de trabajo celebrado entre cada trabajador y Secofac es un contrato individual por obra determinada cuya duración está directamente relacionada con la duración de la campaña para lo cual se lo está contratando, y por lo tanto, con la duración del contrato comercial celebrado entre el Call Centers y la empresa a la que se le brinda el servicio para el cual se contrató al trabajador. Cabe destacar asimismo que según lo que nos comentaron en las entrevistas, Secofac obliga al trabajador a firmar el contrato al final de una hoja en blanco, y en el caso de que la persona se niegue a hacerlo, le devuelven el contrato cuántas veces sea necesario para que así lo haga.

En el contrato hay muy pocos elementos especificados, y los que se especifican dejan abierta una amplia unilateralidad empresarial (ni siquiera se establece la existencia del sindicato) para definir aspectos claves del proceso de trabajo y de las relaciones laborales, como es el salario, la jornada laboral, la asignación de puestos, la capacitación, la asignación de bonos o comisiones por productividad, los aspectos relacionados a la seguridad e higiene en el trabajo, etc. Por el contrario, casi todo lo relativo a las relaciones laborales y el proceso de trabajo se da de palabra y por decisión empresarial en el centro de trabajo, estando muy pocos aspectos escritos y estipulados en el contrato. Entre las cláusulas más significativas establecidas en el contrato encontramos las siguientes:

- Se establece una jornada semanal de trabajo de 48 horas semanales, sin especificar en qué turnos u horarios se va a desempeñar dicha jornada, sino por el contrario se reconoce que en función de las necesidades de la empresa y del proyecto se requiere flexibilidad absoluta en la programación de las jornadas de trabajo, y que por lo tanto el número de horas que corresponda a cada jornada será precisado y dado a conocer por la empresa, por lo menos con 48 horas de anticipación mediante publicaciones en el pizarrón de avisos (Cláusula V y VI). Ambas partes acuerdan que la empresa en todo momento tiene el derecho de cambiar libremente al trabajador de un lugar a otro y de un

turno a otro, así como modificar los horarios de inicio y término de la jornada laboral sin exceder los límites establecidos en la Ley Federal del Trabajo y en la cláusula V del Contrato (48 horas), sin perjuicio de su salario y de conformidad con las necesidades del proyecto (Cláusula XVII).

- El trabajador tendrá un día de descanso por cada 6 días de trabajo. Este día será variable de acuerdo a las necesidades de la empresa, mientras que en el caso de que se trabaje el día domingo se le pagará una prima dominical de un 25% sobre su salario tabulado (Cláusula VII).

- El trabajador recibirá por los servicios prestados la cantidad de 1.723 pesos mexicanos[15] como salario mensual, incluyéndose en esta cantidad el pago correspondiente al séptimo día y los días de descanso obligatorio que correspondan (Cláusula VIII). El trabajador que dentro de sus actividades realice la labor de venta podrá generar y en ese caso recibir, independientemente de su salario base, un monto por concepto de comisiones, que será de conformidad a la política de comisiones que corresponda al proyecto que se encuentra asignado (Cláusula IX). Sin embargo, en razón de que el trabajador está asignado a un proyecto de trabajo específico y de conformidad con las condiciones que cada proyecto establezca, el trabajador *podrá o no* tener derecho a recibir los bonos, de acuerdo al logro de los objetivos establecidos en el proyecto correspondiente. Tanto el trabajador como la empresa acuerdan que dicho bono bajo ninguna circunstancia tiene el carácter de permanente, y por lo tanto no es integrante del salario (Cláusula X).

- El trabajador prestará su servicios en tiempo extraordinario cuando sea requerido para ello por la empresa, bajo los términos de los artículos 66, 67 y 68 de la Ley Federal del Trabajo. Cuando no exista la autorización u orden por escrito expedida por la empresa, el trabajador no prestará sus servicios en jornadas extraordinarias, y si ello llegara a suceder, el trabajador reconoce que su derecho al pago de horas extras está supeditado a dicha autorización de la empresa (Cláusula XII).

---

[15] Calculado y actualizado según valor salario mínimo actual en DF de $57.46 por día. Equivalente aprox. a U$D 140 mensuales.

- El trabajador tendrá derecho a un aguinaldo anual proporcional al salario percibido por el tiempo trabajado, en los términos de lo que establece el artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo (Cláusula XIII). Cuando tenga más de un año de servicios, disfrutará de un período de vacaciones anual de conformidad con lo establecido en el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo, así como la prima vacacional correspondiente al 25% (Cláusula XIV).

- De acuerdo a los artículos 153-A al 153-X de la Ley Federal del Trabajo, el trabajador se compromete a sujetarse a los cursos de capacitación y adiestramiento que decida la empresa (Cláusula XV).

Lo que se da en términos de contratación es un proceso doble de tercerización, ya que si bien las empresas contratan a B-Connect para que se encargue de los servicios de atención al cliente, de ventas o servicio técnico, ésta contrata a su vez a Secofac, para que contrate a los trabajadores bajo modalidades de trabajo eventual y por obra determinada, ya que es lo que se ajusta más a lo convenido en el contrato comercial celebrado entre las empresas clientes y el Call Center: salarios más bajos, mayor flexibilidad en las formas de contratación, menores prestaciones, que no se genere antigüedad ni estabilidad en el trabajo, casi nulas responsabilidades legales de la empresa para con sus trabajadores, y casi nulos derechos sindicales.

Que existan estas modalidades de contratación individual es en parte posible por la existencia en la empresa de un sindicato adherido a la CROC, que antes que representar y beneficiar a los trabajadores colectivamente, es un sindicato que solo está de nombre –sindicato de protección- y permite que la contratación se realice de manera colectiva aunque sin representación real de los trabajadores, o de manera individual, a cargo de agencias de colocación. El sindicato a veces hace promociones parándose en la entrada del lugar de trabajo, poniendo globos o repartiendo volantes que dicen *"tienes un sindicato, acércate a él"*, sin embargo, los trabajadores nunca fueron informados de que estaban sindicalizados, y no sólo eso sino que la mayoría de los trabajadores no sabe para qué sirve el sindicato ni confía en su representación. En otros casos, también se reconoce que existe un cierto temor a acudir con el sindicato porque si bien escuchan

sus demandas o los problemas que les plantean, después de haber hablado con ellos, esos trabajadores quedan marcados como conflictivos.

Según lo establecido en el contrato de trabajo, el salario que reciben los agentes es el salario mínimo estipulado por ley, además de comisiones y bonos de productividad que se obtienen según las ventas realizadas durante la jornada de trabajo (en el caso de las llamadas salientes) y según el tiempo en que se resuelve un problema al cliente (en el caso de las llamadas entrantes). Por lo tanto, se les paga un mínimo básico que está en 57.46 pesos al día, por una jornada de trabajo diaria de 6.30 hs, más los bonos y premios por productividad, calculando aprox. un salario de 3000 a 4000 pesos al mes como promedio general, siendo que los bonos representan aprox. un 60% de los ingresos netos que reciben mensualmente los trabajadores.

No obstante, cabe resaltar que si no se cumplen con todas las metas establecidas -por ejemplo la realización de 5 a 20 ventas en un día según las campañas- no se pagan los bonos y comisiones correspondientes, es decir, si faltó una venta para llegar a la meta, ya no se pagan ninguna de esas ventas, aunque la empresa-cliente sí se la paga a B-Connect. Ahora bien, tanto en el caso de llamadas entrantes como de llamadas salientes, está la posibilidad de que los trabajadores decidan si quieren realizar horas extras, obteniendo en esos casos bonificaciones extras que pueden ser muy relevantes en términos de los ingresos mensuales.

Las prestaciones que se otorgan son las básicas: seguro social por ley (IMSS) y aguinaldo por ley. Como prestaciones adicionales se dan vales de despensa (129 pesos al mes), cajas de ahorro y utilidades, aunque éstas últimas no se dan todos los años, ya que si la empresa declara números rojos o cambia de razón social no tiene obligación de darlas.

En relación a la jornada de trabajo, el contrato no especifica ni un horario fijo de entrada y salida, sino que se reduce a establecer las horas semanales de trabajo en 48 horas, mencionando la disposición de la empresa a cambiar los horarios y turnos de trabajo según las exigencias de cada campaña y proyecto. Se les pide una amplia flexibilidad y

disponibilidad para rotar turnos, exigiéndoles poder afrontar los cambios, o en caso extremo que no se pudiera, se plantea la posibilidad de acordar con el supervisor de turno un horario conveniente. No obstante, en las entrevistas notamos que ello no está exento de favoritismos, ya que en la mayoría de los casos esto depende mucho de la amistad o simpatía que se tenga con el mismo, de si "se caen bien", si van a fiestas juntos, o en el caso de las mujeres, si son guapas, si tienen buen cuerpo, o en el peor de los casos si se prestan a los "coqueteos" con los supervisores y gerentes.

La rotación interna en B-Connect es alta, permanente e inesperada, ya que de acuerdo a las exigencias, metas y objetivos de las empresas-clientes, las características de las campañas, de los productos y servicios que se ofrecen, o según el flujo y la intensidad de las llamadas, pueden ir modificándose las actividades que los trabajadores tienen que realizar, así como los tiempos en los que se requiere que éstos trabajen, pudiendo ser rotados de una actividad a otra dentro de la misma campaña, o de una campaña a otra (lo que significa dejar de prestarle servicio a una empresa-cliente y hacerlo a otra); en ambos casos, sin alterar en nada sus condiciones contractuales. Estos cambios son inesperados y responden a la propia dinámica y lógica de los mercados en los que se encuentran los productos y/o servicios que se ofrecen: tanto las empresas-clientes como el Call Center hacen estimaciones del comportamiento de los mercados y de flujos de ventas, para poder responder a dichas eventualidades de tipo comercial con suficiente flexibilidad operativa.

Esta flexibilidad se manifiesta en la jornada laboral en la posibilidad de que los supervisores avisen con dos días de anticipación a los operadores que se los cambiará de campaña o que va a haber rotación de turnos, y en ese caso los trabajadores tienen que adaptarse al turno que les asignen, aún cuando estudien o tengan otro trabajo. O puede ser el caso que les avisen que tienen que cambiar de una campaña a otra con el problema de aprender el manejo de un nuevo software (aunque generalmente son muy parecidos y no es demasiado difícil aprender el funcionamiento de éstos) y el hecho de tener que representar a otra empresa y aprender en pocos días las características de los productos y/o servicios que ésta ofrece, siendo esto complicado por la complejidad que puede tener la capacitación específica del producto y/o servicio.

No obstante, los criterios de flexibilidad horaria y de rotación de turnos no van a ser los mismos para todos los operadores, sino que hay grandes diferencias depende para que campaña trabajen, es decir, depende de la empresa a la que le estén brindando sus servicios. Y esto porque los tiempos y ritmos de trabajo de cada campaña son diferentes, y en función de eso se tiene mayor o menor permisividad o flexibilidad para que los trabajadores decidan algunos aspectos relacionados con su tiempo de trabajo, o para que se cumpla o no con su tiempo de descanso y comida (que según lo establecido por la empresa son 30 minutos). Igualmente, las condiciones de trabajo, las presiones que tienen, el control de los tiempos y las llamadas, van a ser diferentes según para qué empresa y qué campaña se trabaje, y fundamentalmente según la demanda de llamadas.

A su vez, según el tipo de campaña en la que se trabaje, el control de los tiempos por parte del supervisor puede ser más rígido o más flexible: hay campañas en las que se controla cada movimiento de los operadores y otras campañas en donde los ritmos de trabajo son mucho más relajados y no existe un control estricto de cada movimiento. De cualquier manera, en todas las campañas existen softwares que controlan el tiempo que dura la llamada, el tiempo que existe entre llamada y llamada (en el caso de llamadas salientes) y el tiempo que transcurre entre el momento en que entra la llamada al ACD y el momento en que ésta es atendida (en el caso de las llamadas entrantes), así como el tiempo en que los operadores no están trabajando, ya sea porque salen al baño, están conversando con sus compañeros, están descansando, comiendo o haciendo cualquier otra actividad.

Estos softwares permiten almacenar dicha información en la memoria del sistema para que simultáneamente pueda ser analizada por los analistas en tiempo real, así como por el departamento de calidad y monitoreo, y en función de ello se pueda calcular la productividad del trabajador (por día, por semana y por mes), y asignarle el bono correspondiente, así como realizar estimaciones sobre los tiempos y el ritmo en que se contestarán o realizarán futuras llamadas. En ese sentido, el desarrollo de softwares específicos con capacidad de registro y análisis de dicha información, es una herramienta fundamental del Call Center, ya que permite tener el control del proceso de

trabajo a través de un control estricto de los tiempos de trabajo, teniendo en cuenta que una de las metas de la empresa es que hay que reducir los tiempos siempre. En la mayoría de las campañas de B-Connect, 3 de las llamadas diarias son monitoreadas, teniendo en cuenta que en una jornada laboral de 6 horas, un operador puede llegar a realizar o atender de 20 a 60 llamadas, sin embargo en otras campañas puede ser que el monitoreo sea más continuo y que de 10 llamadas se monitoreen 1 o 2.

Las personas que se encargan de realizar el monitoreo informático forman parte del área de calidad y de análisis de la empresa. El área de análisis se encarga de monitorear las llamadas en tiempo real que realizan los operadores, teniendo como parámetro de evaluación o análisis el modelo de llamada que pide la empresa-cliente, quien cabe señalar cuenta con un representante que está presente físicamente en las instalaciones de la empresa para supervisar y controlar el desarrollo de cada una de las campañas. Este modelo de llamadas generalmente comienza con un slogan o speech determinado que garantiza que el operador salude al cliente con el que está hablando, que se identifique con su nombre, que identifique la campaña para la que trabaja, y que ofrezca cordialmente que el cliente pueda expresar su queja o sugerencia (en el caso de llamadas entrantes) o que ofrezca cordialmente los servicios y/o productos que se brindan (en el caso de las llamadas salientes).

Los analistas en tiempo real tienen que verificar que los operadores que se encuentran en llamada estén dentro de los parámetros que la empresa-cliente ha asignado, ya sean criterios acerca del tiempo máximo y mínimo que puede durar la llamada, el tiempo que transcurre hasta que la llamada es atendida -en el caso de las llamadas entrantes-, y el tiempo máximo que puede existir entre llamada y llamada -en el caso de las llamadas salientes-, para que en el caso que no se estén cumpliendo los tiempos, avisar al supervisor que revise lo que está pasando y advierta a los operadores. De ese modo, el analista en tiempo real monitorea –a través del software informático- lo que no alcanza a ver el supervisor.

Siguiendo los modelos y estándares de llamada que plantea la empresa-cliente, los monitores de calidad tipifican y califican las llamadas: desde el saludo, la identificación

de la campaña, la cordialidad con el cliente, la paciencia, la fluidez que se tiene con el cliente, el tiempo que se dedica a escucharlo (que no es lo mismo que oírlo), la capacidad de resolverle el problema y el tiempo de respuesta, el grado de satisfacción del mismo, así como si le está diciendo la verdad o no en cuanto a la resolución del problema, ya que muchas veces sucede que el operador dice que no tiene las herramientas o el conocimiento, y deriva la llamada al supervisor, cuando en realidad sí tiene las herramientas para resolverlas. Una vez que analizan las llamadas, los monitores de calidad pueden exigir a los operadores que pasen a retroalimentaciones en las que escuchen su llamada, revisen lo sucedido y si hay aspectos negativos den explicaciones al respecto, implicando ello en la mayoría de los casos que los operadores pierdan sus comisiones o bonos.

Sin embargo, la importancia del software como mecanismo de control del proceso de trabajo no opaca ni sustituye el papel y la función que tiene el supervisor en el monitoreo de la operación, quien tiene a su cargo el monitoreo directo de aprox. 15 operadores. El papel del supervisor es clave, ya que éste no sólo está observando permanentemente a los trabajadores, y por lo tanto lleva el control del tiempo de las llamadas y de los tiempos de pausa y descanso, sino que la mayoría de las veces, las decisiones que conciernen a cómo se realiza la actividad, las reglas de cómo trabajar, de cómo comportarse en el trabajo o incluso la propia asignación de los bonos o comisiones y de las faltas administrativas, no se derivan de normas establecidas o reglamentos internos de trabajo, sino de los propios criterios personales del supervisor.

Para acceder a un puesto de supervisión o cualquier otro puesto en B-Connect no se necesita de ninguna calificación formal o específica, sino que hay cierta arbitrariedad por parte de la empresa para la elección del mismo, ya que se realiza por camaradería o simpatía: se tiene en cuenta si son amigos con sus jefes, pero no la capacidad que éstos tengan para resolver los problemas que se presentan, o sus desempeños reales. Esto, sumado a la poca o casi nula experiencia con la que los operadores entran a trabajar, genera a su vez que muchas veces los supervisores que son elegidos no puedan resolver los problemas que tienen los operadores porque no saben cómo, ya que no tienen los conocimientos necesarios para hacerlo. Respecto a la capacitación, no existen

mecanismos formalmente establecidos que regulen la misma, reduciéndose la capacitación a los fines inmediatos de la empresa: ya sea la capacitación sobre determinados productos o servicios, o el entrenamiento sobre cómo realizar llamadas, tratar a la gente y resolver los problemas cotidianos.

5) Estrategia metodológica

a) Universo de análisis

Como hemos planteado en la definición de nuestro problema, lo que nos interesa a lo largo de esta investigación es preguntarnos por la posibilidad de que los trabajadores de las empresas de Call Centers de la Ciudad de México construyan identidades y voluntades colectivas con capacidad de acción, organización y movilización en relación a sus problemáticas laborales. Es decir, queremos preguntarnos por la posibilidad de que en un contexto laboral adverso como el que hemos encontrado en los Call Centers, puedan constituirse relaciones de solidaridad y sentidos de identificación y pertenencia entre trabajadores, y que puedan conformarse voluntades colectivas con capacidad de disputa y movilización para la defensa de sus intereses como trabajadores.

Como universo de análisis, hemos escogido dos empresas de Call Centers de la Ciudad de México: Tecmarketing y B-Connect. La elección de estas dos empresas se debe no sólo a que se trata de dos de las empresas de Call Centers más relevantes en México en términos de la cantidad de trabajadores empleados y la importancia de sus operaciones comerciales, sino fundamentalmente al hecho de que se trata de casos interesantes a explorar por sus diferencias y divergencias en términos de relaciones laborales, lo que nos incita a encontrar en cada uno de los casos concretos –sin pretender generalizaciones para el sector- los elementos objetivos y subjetivos específicos que han influido en uno u otro sentido para la construcción identitaria.

b) Supuestos teórico metodológicos

Para analizar el problema que nos hemos planteado, vamos a recuperar la propuesta metodológica de la reconstrucción, entendiendo que el problema de la conformación de identidades y acciones colectivas no puede ser reducido a un problema de verificación

empirista -en sentido positivista-, ni a un problema 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 la propia praxis de los sujetos involucrados; praxis que tienen capacidad y potencialidad de imprimir direccionalidad y sentido a dicha realidad más allá de los condicionantes estructurales (Marx, 2002; Kosík, 1967; Zemelman, 1987; De la Garza, 1989).

Por ello, la explicación de cómo y por qué, en una situación concreta y ante determinadas condiciones laborales objetivas, se generan procesos de identificación entre compañeros de trabajo que los llevan a organizarse y actuar colectivamente, no vamos a encontrarla sino problematizando, descubriendo y reconstruyendo los elementos y aspectos estructurales y/o coyunturales de carácter objetivo y subjetivo que se ponen en juego en las experiencias laborales concretas de ambos Call Centers.

Sin embargo, aún cuando no se trate de un problema deductivo, ni de la aplicación de una teoría que abarque al fenómeno en su totalidad, creemos que sí es posible y necesario recuperar algunos insumos o herramientas teóricas que nos permitan desentrañar y reconstruir la relación compleja que existe entre los condicionamientos estructurales que afectan al trabajador de Call Centers, la experiencia laboral -experiencia en la que los sujetos construyen significados acerca de la misma- y la conformación de identidades y voluntades colectivas con capacidad de movilización y acción. Preguntarnos por ello requiere prestar atención sobre los diferentes niveles empíricos y conceptuales involucrados y articulados en el problema.

Analizar la conformación de sujetos colectivos con capacidad de acción y organización en ambos Call Centers implica hacer un esfuerzo teórico y metodológico por indagar y descubrir -desde una perspectiva no voluntarista ni estructuralista- los significados y sentidos de identificación y pertenencia que los trabajadores crean en sus experiencias laborales, así como la existencia o no de voluntades colectivas, lo que implica sujetos activos que no solo tengan capacidad de reconocimiento y valoración de una situación

concreta dada, sino también la disposición, capacidad y disciplina necesarias para tomar decisiones y actuar al respecto (Gramsci, 2007: 297).

La conformación de sujetos colectivos requiere de la movilización de sentidos comunes frente a situaciones compartidas, así como de la generación de procesos identitarios y de reconocimiento intersubjetivo que conllevan la construcción de un "nosotros" y un "ellos" dentro de la estructura de conflicto de una sociedad concreta dada, y que no remiten únicamente a las interacciones inmediatas y del presente, sino también pueden incorporar elementos y códigos culturales, emotivos, estéticos, cognitivos y del razonamiento cotidiano propios de la memoria histórica de los grupos sociales (Retamozo, 2006: 73).

Es decir, poner la mirada sobre la constitución de sujetos sociales requiere identificar cómo los trabajadores viven, sienten, y resignifican sus condiciones objetivas -ya sea a partir de sus experiencias acumuladas, de sus interacciones cotidianas, de la apropiación y movilización de códigos culturales, de la emergencia de eventos extraordinarios con capacidad para irrumpir y disputar los sentidos hegemónicos y crear nuevos sentidos alternativos-, y cómo esta mediación y movilización subjetiva puede crear sentidos comunes de identificación y pertenencia que incidan a su vez en la conformación de voluntades y proyectos colectivos con un horizonte de futuro.

Como plantean De la Garza y Melgoza (1996), el concepto de sujeto trabajador nos permite articular las dimensiones estructurales y subjetivas del movimiento social y por otra parte sus manifestaciones organizativas, ideológicas y culturales. No obstante, aún cuando la conformación de un sujeto social sea una mediación subjetiva que suponga un concepto de acción, ésta no necesariamente genera acción colectiva, de la misma manera que la conformación de identidades no necesariamente genera voluntades colectivas, sino que puede darse de manera inversa o que no haya vinculación alguna entre ambas (Retamozo, 2006: 78).

La movilización y acción colectiva en el ámbito laboral -entendida como la acción que se da en torno a un conflicto, ya sea con los empleadores, el Estado o con otros contingentes

de trabajadores-, requiere de otros elementos que no se reducen al plano identitario y la construcción subjetiva, como son recursos materiales y simbólicos, la capacidad de organización, comunicación y movilización, la construcción de liderazgos, y una justificación ideológica que pueda sustentar, en mayor o menos grado de elaboración, un proyecto de sociedad alternativo (De la Garza y Melgoza, 1996, Retamozo, 2006: 72-73).

Las acciones colectivas de los trabajadores deben entenderse como articulación de procesos en diferentes niveles empíricos y conceptuales, en los que están involucrados no sólo la experiencia laboral inmediata -como el proceso de trabajo, las formas de regulación laboral, las normas y reglas acerca de cómo realizar la actividad, las relaciones e interacciones cotidianas en el lugar de trabajo, etc.-, sino también procesos que van más allá de las experiencias, y de los cuales los trabajadores pueden no tener conciencia de los mismos -políticas y estrategias corporativas, políticas laborales a nivel estatal, estrategias de contratación de personal de las empresas, políticas antisindicales, etc.-, o procesos que refieren al desarrollo mismo del movimiento de trabajadores, ya sea en sus aspectos organizativos, políticos, operativos, o técnicos (De la Garza y Melgoza, 1996: 128). Las acciones hacen referencia a su vez a procesos de diferentes espacialidades y temporalidades que tienen características diferentes según su extensión, el carácter de la organización y el proyecto que se planteen, pudiendo según ello clasificarse en movimientos de trabajadores con diferente alcance y grado de politicidad, ya sean de carácter grupal, gremial o político social (De la Garza y Melgoza, 1996: 127).

Es decir, tanto el concepto de sujeto-trabajador como el de acción colectiva condensan diferentes niveles de realidad que es necesario descubrir y problematizar en cada caso concreto, sin presuponer que ciertos elementos estructurales o subjetivos determinen en mayor o menor medida la conformación de dichos sujetos, aunque ello no significa que no se puedan reconocer e identificar de manera provisoria aquellos elementos que tienen capacidad para definir u orientar una situación concreta dada en un sentido determinado (como puede ser la presencia o no de estímulos externos que estén a favor o no de la sindicalización, o el conocimiento de otras experiencias que constituyan un ejemplo de que "sí se puede").

Entre condicionamiento objetivo y disposición a la acción media la subjetividad: que se construyan o no identidades y voluntades colectivas en los Call Centers no puede deducirse como un "reflejo mecánico" de lógicas de producción determinadas o de la conflictividad laboral en un momento dado. Esa posibilidad tiene que ser analizada en la situación concreta teniendo en cuenta que las presiones objetivas en cada uno de los Call Centers son mediadas por elementos subjetivos a través de los cuales los trabajadores tienen capacidad -dentro de ciertos límites y ciertas coyunturas sociales y políticas- de transformar, resignificar esas tensiones y producir sentidos comunes en una dirección determinada.

Se trata de procesos no lineales ni sistémicos, que están cargados de contradicciones materiales y simbólicas donde no necesariamente hay correspondencia mecánica entre los condicionamientos objetivos materiales y las construcciones subjetivas y disposiciones a la acción colectiva, ya que las subjetividades movilizan sentidos aceptando contradicciones y conflictos. Es en este punto que nos interesa preguntarnos por esa trama densa y conflictiva de significaciones que atraviesa la experiencia laboral, y que tiene efectos concretos en la conformación de identidades y voluntades colectivas ligadas al trabajo, incluyendo en esta trama de significados a aquellos significados acumulados históricamente que han sido objetivados y operan en niveles de realidad que pueden no ser reconocidos por los sujetos en su cotidianeidad (De la Garza, 2001).

Una mirada problematizadora y abierta al conocimiento, debe partir a su vez del reconocimiento de que la realidad no es un estado de cosas ya dadas, sino un proceso dinámico que se va creando en la unidad dialéctica, material y concreta del sujeto con el objeto, donde la praxis adquiere un papel fundamental (Kosík, 1967: 36). Siguiendo ello, la estrategia de conocimiento no debe considerar a los objetos reales como algo fijo, originario e independiente de los sujetos, sino como sedimento y producto de praxis históricas y concretas de los hombres. Según Kosík, el hombre sólo conoce la realidad en la medida en que crea la realidad humana, y se comporta ante ella como ser práctico: no es posible captar de inmediato la estructura del objeto mediante la contemplación o la reflexión, sino que es necesario acercarse a la propia praxis y a las de los sujetos que crean los objetos (Kosík, 1967: 40).

De ello se deriva que el conocimiento no sea contemplación, reflejo o reproducción inmediata de las cosas, sino un producto de praxis humanas concretas, que tiene como uno de sus elementos la subjetividad pero sin embargo no se reduce a ella, ya que si bien existen modos diferentes de apropiación del mundo, la realidad objetiva de las praxis no se reduce a las mediaciones subjetivas a través de las cuales se las puede captar: el objeto no se limita a lo que pueda ser percibido o concebido por los sujetos. Lo interesante del planteamiento de Kosík es que incorpora el problema de la praxis en el centro de la discusión epistemológica: el proceso de captación y descubrimiento del sentido del objeto es a la vez el proceso de *creación* -a través de la praxis humana- del sentido humano correspondiente, a partir del cual puede ser comprendido el sentido del objeto (Kosík, 1967: 41). Es decir, el sentido del objeto no puede ser disociado de las praxis humanas concretas que le dan significado; a su vez, para que el mundo pueda ser explicado críticamente, es necesario que la explicación se sitúe en el terreno de una praxis transformadora que busque comprender y explicar los fenómenos sociales partiendo de la actividad práctica objetiva de los hombres con la intencionalidad de transformarla y modificarla.

Esta incorporación de la praxis en el proceso de construcción del conocimiento científico conlleva a su vez una concepción de la realidad como totalidad concreta estructurada y dialéctica, como un todo que no es sólo un conjunto de relaciones, hechos y procesos jerarquizados y articulados -que no es lo mismo que el conjunto de *todos* los hechos- sino también su creación a través de la praxis, su estructura y su génesis (Kosík, 1967: 63). Sin embargo, es importante señalar que no se trata de una totalidad exenta de contradicciones y conflictos, sino por el contrario se alimenta de éstos, constituyendo más bien una configuración de relaciones que se articulan de manera no sistémica, aceptando las discontinuidades, rupturas, disfuncionalidades y oscuridades de las propias prácticas (De la Garza, 2003).

Recuperando esta concepción de la realidad, tendríamos que reconocer que no podríamos lograr un conocimiento de la realidad concreta de los Call Centers a partir de una sumatoria de hechos y/o comportamientos exteriorizados y observables de los trabajadores, sino más bien a través de una estrategia metodológica que haciendo uso de

la abstracción como herramienta de análisis busque la reconstrucción de las experiencias laborales como totalidad concreta -lo que implica reconstrucción de hechos y relaciones materiales y simbólicos que no necesariamente son empíricamente observables, o que tal vez sean no-conscientes para los trabajadores, pero que sí son *necesarios* en la configuración de la experiencia laboral-. Sin embargo, cabe señalar que no se trata de una necesidad entendida en forma teleológica según una concepción lineal de la historia, sino que es posible pensar en un concepto de necesidad no determinista, que reconozca que en cada situación concreta hay elementos que pueden tornarse necesarios -en diferentes niveles y jerarquías- en tanto *definen* la situación de un modo determinado, lo que no significa que sean necesarios para toda situación social.

Como los objetos del mundo real -en este caso, las experiencias laborales en los Call Centers- no se presentan *tal cual son* al investigador social -ya que lo concreto como síntesis de múltiples determinaciones no es observable a través de los sentidos- la estrategia de conocimiento de la realidad requiere de un "rodeo" desde el cual se pueda lograr un distanciamiento del objeto, y lo concreto se vuelva comprensible por medio de procesos de abstracción que permitan reconstruir esa totalidad concreta en el plano del pensamiento. De ese modo, la percepción de la realidad siempre se hace desde una praxis situada en el horizonte de una totalidad que en la mayoría de los casos no se expresa ni se capta explícitamente, pero que sin embargo es el punto de partida que revela el objeto en su singularidad y su significado, y sin la cual éste no puede ser comprendido (Kosík, 1967: 56). En ese sentido, el problema de lo empírico queda subordinado al de la práctica, la cual no se reduce a lo empíricamente observable ni a los significados que los sujetos construyen, ya que la praxis involucra la articulación de elementos objetivos y subjetivos que no pueden explicarse por la simple observación ni por la interpretación hermenéutica (De la Garza, 1989).

Recuperando la propuesta de Kosík de pensar en términos de totalidad concreta, nuestra pregunta de investigación tal como está planteada busca reconstruir esa configuración de relaciones, hechos y procesos pertinentes y significativos para los procesos de construcción de identidad y acción colectiva en las empresas de Call Centers mencionadas, intentando romper con posturas voluntaristas y contingentes, así como

con la idea de necesidad histórica del economicismo positivista. En ese intento, creemos que el concepto de praxis y de totalidad concreta pueden ser herramientas analíticas importantes para recuperar el camino de la objetivación y con ello escapar tanto a las tentaciones estructuralistas como subjetivistas de entender la acción humana: la praxis refiere a realidades objetivas independientes de la voluntad y la conciencia de los individuos, pero que sólo existen a partir de su actividad, su pensamiento y su lenguaje (Kosík, 1967: 257).

El camino de la objetivación nos permite reconocer que la realidad laboral de los Call Centers no sólo no es estática, sino que tampoco se limita a comportamientos de la actividad laboral empíricamente observables como plantearía el positivismo; por el contrario, está estructurada en diversos niveles de realidad que no necesariamente son observables ni asumidos conscientemente por los trabajadores, pero que no por ello dejan de ser realidades de segundo orden que objetivamente condicionan la cotidianeidad laboral (como por ejemplo, las políticas y estrategias empresariales, la política sindical o antisindical promovida por la empresa, las políticas económicas más amplias, el contexto general de relaciones laborales en el país, etc.), pudiendo afectar e incidir en la concepción del trabajo que se tenga, en los significados y sentidos de identificación y pertenencia que se construyen, o en la disposición a la movilización, organización y acción colectiva.

Sin embargo, la experiencia laboral articulada con otras experiencias de vida también involucra elementos subjetivos que no se limitan a una reproducción pasiva de las posibilidades objetivas dadas -o acumuladas históricamente-, sino que los trabajadores pueden resignificar esas códigos, normas o reglas de múltiples formas, resistiendo, disputando, creando y movilizando subjetivamente los códigos involucrados, de manera tal de transformar o resignificar las presiones que los afectan.

Esto resulta interesante para nuestra investigación, ya que partimos del reconocimiento de los trabajadores como sujetos con capacidad y voluntad para crear significados y dar sentido a su situación concreta de una manera no homogénea, no mecánica y no sistémica, y donde otras experiencias significativas de la vida -que no se limitan a lo

laboral ni a una dimensión estrictamente económica, como lo es la experiencia familiar, de la juventud, del género, del tiempo libre, etc.-, pueden jugar un papel fundamental en la construcción de formas de organización colectiva, teniendo en cuenta que las coyunturas están relativamente abiertas a la potencialidad de los sujetos (Zemelman, 1987).

No obstante, la capacidad subjetiva de creación tampoco es absoluta o infinita, sino que ésta se encuentra siempre acotada o limitada por estructuras y condicionamientos objetivos -de las propias relaciones laborales, del carácter de la actividad, pero también de la composición y condición socioeconómica familiar, las trayectorias y expectativas laborales, las culturas laborales y juveniles, la condición genérica, etc.-, que definen y delimitan ámbitos de posibilidad objetiva para la creación de significados y la movilización y organización colectiva de los trabajadores. Y ello en tanto las coyunturas no sólo se definen por la capacidad de los sujetos de crear o instaurar nuevos órdenes de realidad, sino también por la presencia de objetivaciones materiales y simbólicas ya dadas que no dejan de tener peso, efecto e incidencia en la definición y delimitación de alternativas posibles de realidad.

Recuperando esta perspectiva, nos interesa poder reconstruir en su complejidad dinámica los diferentes niveles de realidad que están involucrados en nuestro problema, sin caer en las dicotomías planteadas por el objetivismo y el subjetivismo, reconociendo las mediaciones que existen entre los condicionamientos objetivos presentes en la experiencia laboral de los Call Centers, los significados que los trabajadores construyen acerca de su situación concreta, y las disposiciones para la generación de voluntades colectivas con capacidad de movilización y acción en relación a reivindicaciones laborales concretas.

Poder captar en su dinamismo cuáles son los elementos objetivos y subjetivos que están articulados en las experiencias laborales de Tecmarketing y B-Connect, es lo que creemos nos va a permitir encontrar ciertas respuestas al hecho de que ante condiciones laborales relativamente similares, en Tecmarketing pudieron darse procesos de identificación, movilización y organización de los trabajadores que permitieron la

sindicalización de los mismos y la mejora de sus condiciones laborales, mientras que en B-Connect los intentos de organización que han existido han abortado y no han logrado canalizarse en formas de acción colectivas.

En ambos casos queremos ver cómo incide el carácter de las relaciones laborales en cada empresa -las formas de regulación laboral, el control del proceso de trabajo y la construcción social de la ocupación-, pero también la influencia de otros factores externos como puede ser la presencia de organizaciones sindicales en el sector que alienten en uno u otro sentido, la estrategia sindical o antisindical de la empresa, la acumulación de experiencias colectivas significativas por parte de los trabajadores, ya sea en el ámbito familiar, de la escuela, del tiempo libre, etc. También es importante reconocer la importancia para la organización y movilización que pueden tener acontecimientos y eventos extraordinarios, o experiencias impactantes a nivel personal y colectivo que no necesariamente se manifiestan a nivel macrosocial, pero que sin embargo pueden ser "chispazos" con capacidad para desencadenar o definir que una situación dada se oriente en una dirección determinada.

En el caso de Tecmarketing, nos resulta interesante preguntarnos cuáles han sido los elementos que permitieron que los trabajadores pudieran organizarse colectivamente, conseguir la titularidad del contrato colectivo y sindicalizarse obteniendo con ello mejoras sustanciales en sus condiciones laborales, y cómo estos cambios y transformaciones han sido y son asimilados subjetivamente por los trabajadores. En el caso de B-Connect, nos preguntamos cuáles han sido los aspectos y elementos objetivos y subjetivos que por el contrario, han opacado los intentos de organización y no han permitido que se generen acciones colectivas con capacidad de movilización de los trabajadores y logro de mejoras en condiciones laborales; es decir, qué es lo que explica que la organización de los trabajadores no tenga ni haya tenido la misma fuerza que tuvo en Tecmarketing, y que ésta no haya podido canalizarse en formas colectivas de acción y movilización.

Si escogemos estos dos casos no es con la intencionalidad de hacer un análisis comparativo -ya que no presuponemos factores ni variables que pudiéramos comparar

y comprobar-, sino más bien con la idea de poder reconstruir en cada uno de los casos la configuración compleja y dinámica de relaciones materiales y simbólicas involucradas en el problema de la conformación de identidades y acciones colectivas. Para ello, recuperaremos la propuesta teórico-metodológica de la reconstrucción planteada por Enrique De la Garza (1989), que nos permite entender a la realidad como una totalidad concreta producto de la articulación de procesos heterogéneos -en diferentes temporalidades espacialidades y niveles de abstracción- que se encuentran en constante movimiento, y donde los sujetos tienen capacidad de creación y definición de horizontes de acción viables en el marco de condicionamientos objetivos.

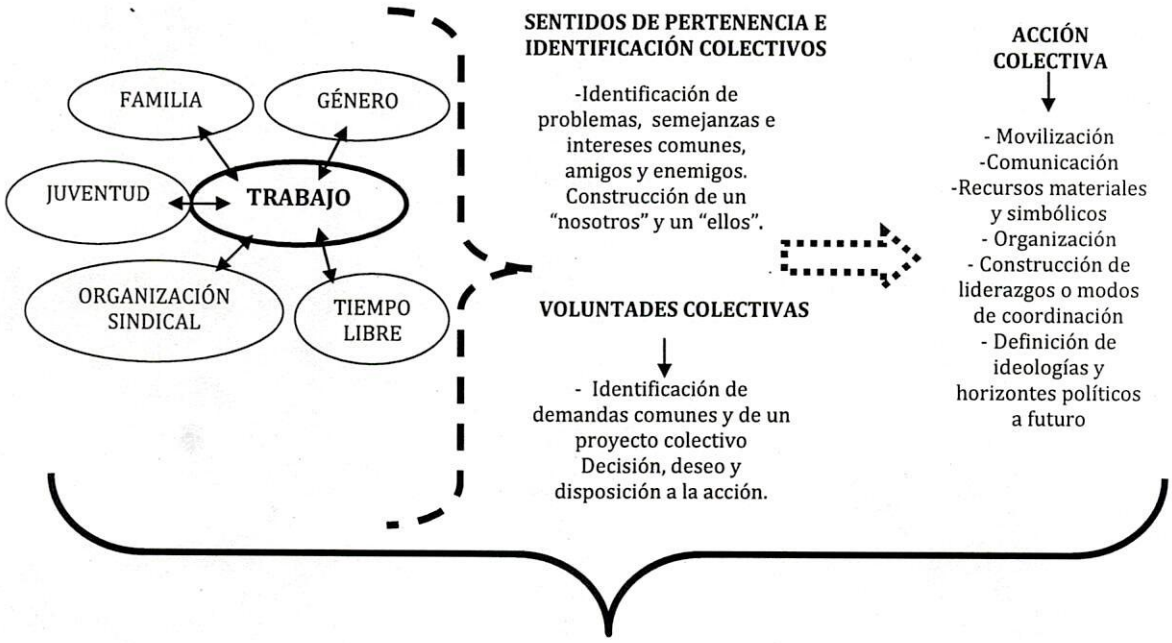
En términos de estrategia metodológica, esto implica que la correspondencia que se debe buscar entre conceptos teóricos, indicadores y datos no es una correspondencia deductiva, sino una que trata de articular la complejidad de relaciones materiales y simbólicas -desde las más concretas hasta las más abstractas- que intervienen desde diferentes ámbitos de la realidad en la conformación o no de identidades y acciones colectivas en ambas empresas de Call Centers. Esta estrategia conlleva la problematización no hipotética del tema, la definición de las áreas de relaciones sociales involucradas en el problema, y la construcción de conceptos ordenadores que puedan actuar como guía para el desentrañamiento de la complejidad de relaciones involucradas (De la Garza, 1989).

c) Ámbitos de relaciones sociales involucrados en el problema

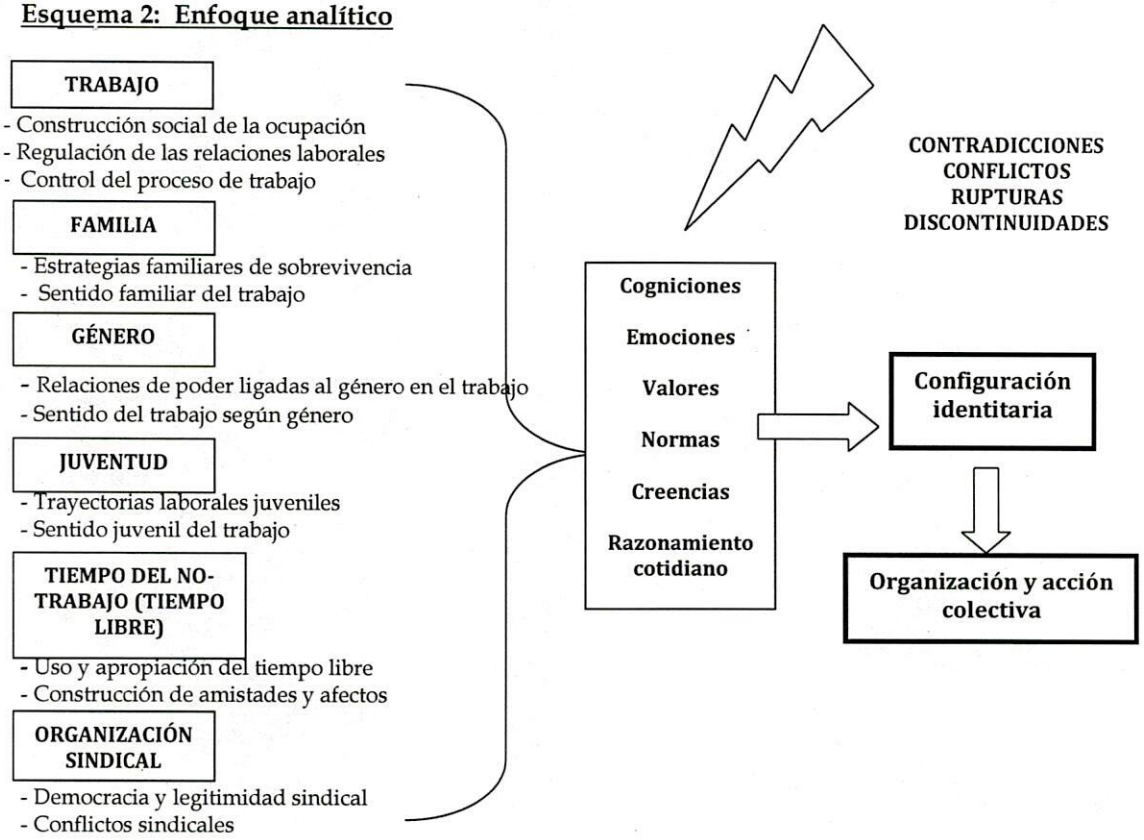
Recuperando el planteamiento del problema, y la revisión teórica que hemos realizado de cada una de los ámbitos de relaciones sociales involucrados, retomaremos los conceptos ordenadores propuestos, dimensionalizándolos y operacionalizándolos en indicadores que nos permitan acercarnos a nuestro objeto de estudio. Antes de ello, a modo expositivo, desarrollaremos dos esquemas analíticos que nos permitan visibilizar las relaciones y articulaciones entre las experiencias laboral y extralaborales

mencionadas, la construcción de sentidos identitarios, y la disposición a la acción, movilización y organización colectiva. A partir de ellos desarrollaremos nuestra estrategia metodológica:

Esquema 1: Planteamiento del problema



Esquema 2: Enfoque analítico



c.1) Conceptualización, dimensionalización y construcción de indicadores

En lo siguiente vamos a proceder a la dimensionalización de las áreas de relaciones sociales involucradas en nuestro problema, partiendo de los conceptos ordenadores que hemos escogido para cada una de ellas, teniendo en cuenta que tanto las dimensiones como indicadores que se proponen tienen un carácter aproximativo, no definitivo ni mucho menos excluyente de otras posibilidades, sino que se proponen como guías abiertas a los descubrimientos empíricos que se realicen. El enfoque desde el que partimos implica reconocer que la conformación de identidades y acciones colectivas con el trabajo en un momento concreto dado no se reduce a lo que sucede en el ámbito laboral, sino que resulta de la articulación de experiencias laborales, familiares, de género, generacionales y de la propia organización sindical. Cada una de estas

experiencias involucra estructuras, interacciones y procesos de dar sentido, siendo la articulación concreta de estos elementos lo que nos puede dar pistas para explorar los elementos objetivos y subjetivos involucrados en la conformación de identidades y acciones colectivas en los Call Centers.

Campos de relaciones sociales	Concepto ordenador	Dimensiones	Indicadores
Trabajo	**Construcción social de la ocupación**	- 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	- 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	- Regulación de: - 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.	- 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	- 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	- 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	- 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

		- Expectativas familiares respecto al trabajo	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 ámbito de satisfacción y realización personal, etc. - Expectativas en torno al trabajo
Tiempo del no-trabajo (tiempo libre)	**Uso y apropiación del tiempo libre**	- Modos de diversión, recreación, consumo y uso del tiempo libre - Significados del tiempo libre y del ocio y su relación con el trabajo.	- Gustos, habitus 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	- Códigos sociales y culturales que influyen en la construcción de las amistades y afectos. - Significados de la amistad que influyen en el trabajo	- Tipo y carácter de las amistades y afectos construidos en el ámbito laboral y extralaboral -Formas en que se manifiestan las amistades, enemistades y afectos en las interacciones laborales
Organización sindical	**Democracia y legitimidad sindical**	- Relación dirigencia-bases - Participación de las bases en la vida sindical	- Tipo y carácter de la relación entre los trabajadores y los dirigentes sindicales en el ámbito laboral y extralaboral (conflictiva, consensuada,
	Conflictos sindicales	- Conflictos sindicato-empresa - Conflictos sindicato-trabajadores	- Tipo y carácter de los conflictos (explícitos, implícitos, abiertos, públicos, privados, de negociación, confrontación, etc.)

d) Instrumentos para la construcción del dato

Los instrumentos que utilizaremos para poder abordar nuestro objeto de estudio, son entrevistas, grupos de discusión y observación. Las entrevistas que han sido diseñadas serán aplicadas a los operadores de ambas empresas, aunque también a los gerentes de RRHH, así como a los miembros activos de la Sección 159 (Tecmarketing) del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. Los grupos de discusión se plantean para ser realizados con los trabajadores, mientras que la observación se realizará en los lugares de trabajo, y en diferentes ámbitos de la vida sindical de la Sección 159.

La pertinencia de las **entrevistas** para la producción de la información empírica que nos interesa, estriba en que éstas nos sirven para la reconstrucción de las prácticas interactivas de los sujetos, así como de las tramas de significación relacionadas con dichas prácticas. Las entrevistas implican discursos interpretativos construidos por el propio hablante, quien desde una situación biográfica concreta (individual y colectiva) y en el marco de condiciones materiales y simbólicas dadas, crea imágenes de sí mismo y de los otros con los que interactúa, que pueden ser de importancia para comprender los procesos sociales de creación y atribución de significados (Piña, 1988).

En cuanto a los **grupos de discusión**, creemos que éstos pueden ser una herramienta rica para captar el sentir de los sujetos de manera colectiva, ya que éstos permiten que los discursos se crean y produzcan en contextos colectivamente estructurados (pero que ellos mismos crean y recrean) y donde los consensos, disensos, debates o discusiones que se pueden dar entre los actores puede aportar mucho para analizar las interacciones sociales y simbólicas entre ellos, así como los conflictos y relaciones de fuerzas que puedan darse entre los actores.

En relación a la **observación**, creemos que se trata de un instrumento que nos permite abordar con integralidad el objeto de estudio por la profundidad que implica el poder compartir las experiencias con los sujetos estudiados para aprehender las prácticas y tramas de significados que están involucradas en dichas prácticas desde una mirada

"densa" (lo que no implica ponerse en el lugar del otro, sino más bien poder desentrañar las formas simbólicas con las cuales los sujetos se representan a sí mismos y a los otros).

d.1) Guión de entrevista a operadores de Tecmarketing

Preguntas	Temas a tratar
1. Datos generales Nombre: Sexo: Edad: Categoría laboral: Tiempo que lleva en la empresa: Lugar y fecha de la entrevista:	
2. Trabajo y experiencia laboral **2.1 Construcción social de la ocupación** - ¿Podría comentarnos brevemente qué experiencias laborales tuvo antes de entrar a trabajar a Tecmarketing?	- Trayectorias y experiencias laborales previas
- ¿Qué fue lo que le entusiasmó para entrar a trabajar al Call Center? ¿Qué expectativas tenía del trabajo y cuánto tiempo lleva trabajando allí?	- Medios y recursos que permiten el acceso al trabajo en el Call Center. - Necesidades, preferencias y expectativas involucradas en la decisión de trabajar en el Call Centers.
- ¿Es fácil entrar a trabajar como operador? ¿Qué requisitos piden para entrar a trabajar?	-Nivel de escolaridad, perfil y competencias que se requieren. Actores que toman decisiones al respecto.
- ¿Podría describirnos en qué consiste la actividad y funciones que realiza? ¿Todos los operadores realizan la misma actividad?	-Actividades, perfiles de puestos y categorías. Especialidad y función de cada una de las categorías.
- ¿Se siente a gusto con las actividades y funciones que tiene asignadas? ¿Por qué? ¿Le gustaría realizar otro tipo de actividades?	
- ¿Les dan capacitación en la actividad? ¿En qué consiste y quién se las da? ¿Quién está a cargo del diseño, programación y realización de la capacitación?	- <u>Capacitación:</u> contenidos, especificidad, lugar y duración. Formalidad o informalidad de la capacitación (existencia o no de procedimientos formalmente establecidos –en manuales o algún otro tipo de material de difusión- acerca de los contenidos y forma de los mismos. Actores involucrados en la capacitación y participación de los mismos. Participación de los trabajadores en la planificación de la misma.
- ¿El sindicato participa en la capacitación? ¿Cómo?	
- ¿Es fácil permanecer como operador en la empresa? ¿De qué depende la permanencia en el puesto?	
- Y para ascender de categorías o puestos, ¿Usted considera que es	

fácil? ¿Qué criterios influyen para ascender de puestos? ¿Le parece que eso es justo, por qué?	- Permanencia en el puesto y ascenso de categorías: apego a los criterios y mecanismos formalizados en el CCT, influencia de relaciones y amistades que se tengan con otros operadores, supervisores y gerentes, u otro tipo de criterios que incidan.
- ¿Cree que la estabilidad laboral establecida en el Contrato Colectivo de Trabajo es ventajosa o desventajosa para los trabajadores? ¿Por qué?	- Significados en torno a la estabilidad laboral. Expectativas y proyecciones en torno a la misma.
2.2 Regulación de la actividad	
- ¿Cómo está regulada la actividad que realizan? ¿Qué tipo de contrato de trabajo tienen?	- Características del contrato de trabajo. Implicancias de lo establecido en el contrato en la regulación cotidiana de la actividad. Conocimiento o desconocimiento del contrato por parte de los trabajadores.
- ¿Cuál es la jornada de trabajo que deben cumplir según su contrato? ¿Los horarios de trabajo se respetan? ¿Por qué? ¿Se realizan horas extras?	-Flexibilidad o rigidez en la jornada laboral. Formalidad o informalidad para decidir turnos, horarios, horas extras. Sanciones o castigos por el no cumplimiento de los horarios. Bilateralidad o unilateralidad en la definición de estos aspectos.
- ¿El salario que reciben es fijo o varía? Si varía, ¿de qué depende? ¿Cuánto es el ingreso mensual aprox. que reciben?	- Salario: fijo o variable. Criterios de los que depende la flexibilidad salarial. Política de productividad y mecanismos a través de los cuales se lleva a cabo.
- ¿Podría comentarnos qué establece y cómo funciona el Convenio de Productividad que rige a los operadores? ¿Cuál es su opinión respecto a los bonos de productividad?	Características del Programa de Productividad. Criterios formales o informales para la asignación de bonos. Relación productividad-desempeño y calidad en el trabajo. Ventajas y desventajas para los trabajadores de los bonos de productividad. Expectativas y comportamientos que se generan en torno a los bonos. Satisfacción o no de los trabajadores.
- Hemos visto que cada dos años el sindicato y la empresa realizan una revisión contractual y salarial, ¿podría comentarnos en detalle cómo es la dinámica de la negociación?	Características y dinámica de la negociación y de la comisión negociadora. Modificaciones sustanciales que se han realizado. Participación de los trabajadores y toma de decisiones en la negociación. Expectativas de los trabajadores ante las revisiones salariales o contractuales.
- ¿Cuáles cree que son las causas más frecuentes para que los trabajadores decidan renunciar? ¿Y para que despidan a los trabajadores? ¿Por qué cree que sucede eso?	

2.3 Organización y control del trabajo	
- ¿Podría describirnos en forma detallada lo que realiza en su lugar de trabajo desde el momento en que entra hasta que sale?	Actividad específica que realiza, herramientas de trabajo que utiliza, espacio y tiempo en el que se desenvuelve la actividad, productos y/o servicios que ofrecen, empresas-clientes y clientes particulares con los que interaccionan, carácter y forma de las interacciones, etc.
- ¿Nos podría describir una llamada de entrada y una de salida?	Formalidad o informalidad de las llamadas. Speechs con los que deben cumplir. Conversaciones que mantiene con los clientes (formales e informales). Diferentes tipos de llamadas. Cantidad de llamadas que realiza por día. Duración de las llamadas y tiempo entre una y otra. Mínimo de llamadas que se deben cumplir por día.
- ¿Podría comentarnos cómo es la relación con los clientes? - ¿Y con sus compañeros de trabajo? - ¿Y con los supervisores?	Tipo de relación. Relaciones que se entablan. Amistades, complicidades, conflictos, tensiones, malentendidos o agravios que pudieran darse en la relación con los clientes, operadores y supervisores. Relaciones de poder entre empresa-cliente/gerencia/supervisores/ Operadores/clientes.
- ¿Trabajan en forma individual o forman equipos de trabajo?	Formas de organización del trabajo.
- ¿Quién controla la actividad que realizan? ¿Qué es lo que se controla, y cómo se lleva a cabo el control? - ¿Cree que los mecanismos de control de la actividad son adecuados? ¿Por qué?	Dispositivos a través de los cuales se lleva a cabo el control de la actividad (intervención del supervisor, monitoreo informático u otros tipos de control). Formas de control establecidas en el Reglamento Interior de Trabajo. Mecanismos informales y cotidianos de control de la actividad. Formas de monitoreo del rendimiento. Papel de las empresas-cliente y del cliente en el control de la actividad.
- ¿Qué pasa si se violan las normas establecidas en el Reglamento Interior de Trabajo? ¿Existen sanciones o castigos estrictos por el no cumplimiento de las mismas? ¿Cuáles son?	Tipo de sanciones y castigos. Formalidad o informalidad de los mismos. Conocimiento por parte de los trabajadores de las reglas y de las sanciones. Vivencia de esas reglas y castigos por los trabajadores (como una necesidad, como algo bueno, o como una imposición innecesaria).
- ¿Cuáles son los principales problemas y causas de conflicto que surgen cotidianamente en el lugar de trabajo? ¿Cómo se resuelven esos conflictos?	Causas de los conflictos. Actores involucrados. Modos de resolver los conflictos. Actitud de los trabajadores ante los mismos: apatía, desinterés, solidaridad, compromiso.

- ¿Le gusta la actividad que realiza? ¿La disfruta o no? ¿Por qué? - ¿Qué tan importante es para usted su trabajo en el Call Centers? ¿Se siente satisfecho con su trabajo? - ¿Qué lo motiva a continuar en este trabajo?	Identificación con la actividad. Motivaciones y expectativas con la misma.
- ¿Qué relación tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Se apoyan en la actividad que realizan? ¿Cómo? - ¿Han surgido conflictos entre compañeros? ¿Qué tipo de conflictos? ¿Por qué cree que se han dado? - ¿Usted considera que sus compañeros de trabajo son amigos? ¿Qué es lo que los hace reir o divertirse?	Relación entre compañeros de trabajo en el ámbito laboral y fuera del trabajo. Relaciones que se dan entre ellos ante determinados conflictos o situaciones problemáticas del ámbito laboral. Aspectos que los llevan a solidarizarse o a competir entre sí. Identificaciones entre compañeros de trabajo.
- Si un compañero suyo tiene algún problema en el trabajo, ¿usted estaría dispuesto a solidarizarse con él? - En caso de un intento de despido por parte de la empresa, ¿estaría dispuesto a defender su fuente de trabajo? ¿Por qué? - ¿Qué sería para usted una "injusticia laboral"?	Formas de comprensión del problema. Acciones que estaría dispuesto a realizar para solidarizarse con la situación. Acciones que estaría dispuesto a realizar para defender su puesto de trabajo.
3. Trabajo y Familia - ¿Cómo es la relación con su familia? ¿Vive con ellos? - ¿Su familia ocupa un lugar importante en su vida? ¿Por qué? ¿Nos podría contar algún momento especial en la vida de su familia que para usted haya sido muy significativo?	Composición de la familia.
- Si tuviera que describir la situación económica y social de su familia, ¿cómo la describiría?	Condiciones socioeconómicas: acceso a vivienda, salud, educación, etc. Miembros de la familia que trabajen para la reproducción familiar.
- ¿La religión ocupa un papel importante en su familia? ¿Considera que su familia es tradicional o le gusta y acepta los cambios? - ¿Y la política ocupa un papel importante? ¿Por qué?	Valores y tradiciones culturales familiares. Creencias e ideologías políticas familiares. Vinculación o no con partidos u organizaciones políticas, sociales, comunitarias, barriales. Aspectos significativos de esas experiencias.
- ¿Nos podría decir algo acerca de la trayectoria laboral de su familia?	Experiencias laborales y educativas de los padres, hermanos/as. Importancia de la estabilidad/inestabilidad laboral para la familia. Metas y proyecciones familiares con el trabajo.
- ¿Qué lugar ocupa el trabajo en su familia? - ¿Su familia tiene conocimiento de su trabajo actual en Tecmarketing? ¿Qué opinan de la actividad que realiza, les gusta?	Relación trabajo/familia, tiempo de trabajo/tiempo de familia. Significados y expectativas construidas en torno al trabajo en la familia. Concepción de lo

- ¿Cree que su vida familiar influye en su trabajo? ¿Cómo y por qué? ¿Y el trabajo en su familia? ¿Cómo y por qué?	que sería un trabajo digno y legítimo para la familia.
4. Trabajo y Género - ¿Considera que trabajar en Tecmarketing tiene el mismo significado para los hombres que para las mujeres o es diferente? ¿Por qué? - ¿Cree que existen diferencias en el compromiso, responsabilidad y disposición que se tiene con el trabajo según el género? ¿Por qué? - ¿Existen tensiones o conflictos entre mujeres y hombres -ya sean operadores o supervisores- en el desempeño de la actividad laboral? ¿Qué ha motivado esos conflictos? - ¿Tiene registro o conocimiento de que haya sucedido algun episodio de violencia de género en el desempeño de la actividad? En caso de que sí, ¿podría mencionarnos de qué se trató, y cómo evalúa usted ese episodio? - ¿Quiénes considera participan más en el sindicato, las mujeres o los hombres, o es indistinto? - ¿El sindicato realiza actividades en el lugar de trabajo que promuevan la participación de las mismas en la vida sindical?	Expectativas que tiene el Call Centers para las mujeres y para los hombres. Atributos típicamente masculinos o femeninos involucrados en la actividad. Personalidad o carácter diferenciados según género para tratar con el cliente, entre los operadores y con supervisores y gerentes. Diferencias entre hombres y mujeres en el desempeño de la actividad. Vivencias y significados construidos en torno a las posibles desigualdades. Actitudes y prácticas frente a las mismas. Reacción de los trabajadores ante este episodio. Reacción del sindicato y de la empresa. Forma de participación de las mujeres en el sindicato y en la toma de decisiones en los ámbitos sindicales. Tipo de actividades que el sindicato promueve en el lugar de trabajo e incidencia real de las mismas.
5.Trabajo y juventud - ¿A qué edad usted comenzó a trabajar y qué recuerdos tiene de su primera experiencia laboral? - ¿Comenzó a trabajar por necesidad (personal o familiar), por gusto propio o por obligación? - ¿Nos podría contar cuál ha sido su trayectoria laboral antes de entrar a Tecmarketing, y qué aprendizajes le dejaron esas experiencias? - ¿Contar con estabilidad laboral ha sido y es una prioridad para usted? ¿Por qué? - ¿Qué significado tiene o ha tenido la formación escolar para usted?¿Le gusta estudiar? - ¿La formación le ha ayudado para su desempeño laboral? ¿Le	Características de las trayectorias. Necesidades, motivaciones y expectativas en las experiencias laborales previas. Conocimientos y aprendizajes adquiridos. Razones por las cuales dejó esos trabajos y entró a trabajar al Call Center. Implicancias que tiene la estabilidad o la no estabilidad en la vida cotidiana. Motivos por los cuales estudió o sigue estudiando. Sentido y expectativas de la formación para el trabajo.

interesa seguir formándose y capacitándose para crecer en el Call Centers? - ¿Qué expectativas tiene en Tecmarketing? ¿Le gustaría permanecer allí por mucho tiempo?	
6. Tiempo del no-trabajo (tiempo libre) - ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre? ¿Qué actividades son las que más disfruta o las que más le divierten? - ¿Sus amigos son: del trabajo, de la escuela, de la colonia, de la familia, de la iglesia, del sindicato, o de algún otro ámbito? ¿Qué es lo que comparte con sus amigos? - ¿Y con su familia, qué actividades les gustan hacer y qué lugares frecuentan? - ¿Le gusta hacer deporte? ¿Le gusta la música? - ¿Participa de alguna organización política? - Fuera del ámbito laboral, ¿se junta con sus compañeros de trabajo? ¿Qué es lo que comparten: momentos de ocio y diversión, experiencias laborales y de vida, afinidades culturales, religiosas, políticas, deportivas, o qué otros aspectos? - ¿Podría decirnos si tiene compañeros de trabajo con los que existan relaciones de enemistad abierta en el trabajo y fuera del ámbito laboral? - ¿Qué importancia tiene para usted el sindicato fuera del ámbito laboral?	Con quién las realiza, dónde, cómo, qué duración tienen. Valores en los que se funda la amistad. Afinidades políticas. Afinidades que comparte con sus compañeros de trabajo. Tipo de conversaciones que entablan, formas de diversión. Aspectos que generan las enemistades, roces o conflictos.
7. Organización sindical - ¿Usted vivió el proceso de sindicalización en el STRM en el año 1999? En el caso de que sí, ¿nos podría contar en extenso cómo fue ese proceso y qué significó para Usted? En el caso de que haya ingresado a la empresa después del mismo, ¿nos podría comentar lo que conoce del mismo a partir de los relatos de sus compañeros? - ¿Participa activamente en el sindicato y en la vida sindical? **En caso de que sí,** ¿De qué forma participa? ¿Participa de las reuniones de la organización? ¿Y de las asambleas? - ¿Considera que en las asambleas sindicales se deciden asuntos importantes para los trabajadores? ¿Por qué? - ¿Considera que el Comité Ejecutivo Local representa los intereses de los trabajadores? ¿Por qué? ¿Cómo ha sido y es la relación de los trabajadores de base con el sindicato?	Desencadenamiento del mismo. Actores involucrados. Objetivos que motivaron la sindicalización. Expectativas de organización que se tenían. Razones por las cuales participa. Ámbitos de la vida sindical en los que participa y formas de la participación. Concepción y significado de las asambleas. Participación de las bases de trabajadores en las mismas. Aspectos que se resuelven en las asambleas. Democracia y legitimidad sindical. Existencia o no de corrupción sindical. Formas de representación. Conformidad o con el desempeño de los

- ¿Cree en el sindicato, se siente identificado con él? ¿Cree en la organización y acción colectiva?	dirigentes. Respuesta de los trabajadores a la propuesta del sindicato.
- ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted sigue o seguiría apoyando a la organización sindical y a sus dirigentes? ¿Por qué motivos ya no los apoyaría?	Ventajas y desventajas (personales y colectivas) que trae la participación en el movimiento sindical.
- En el caso de que **no** tenga participación en el sindicato, ¿podría profundizar en los aspectos y razones por las cuales no se ha involucrado en el movimiento sindical?	
- ¿El sindicato ha realizado actividades en el lugar de trabajo? ¿Existen delegados sindicales que representen a los trabajadores en el lugar de trabajo?	Tipo de actividades que el sindicato realiza en el lugar de trabajo, y objetivos de las mismas.
- En estos diez años de sindicalización, ¿Usted ha participado de alguna acción o manifestación colectiva? ¿Podría comentarnos esa experiencia?	Acciones o manifestaciones colectivas que se han llevado a cabo. Participación de los trabajadores en las mismas. Experiencia de la huelga en 2008: expectativas a nivel personal y colectivo.

d.2) Guión de preguntas a operadores de B-Connect

Preguntas	Temas a tratar
1. Datos generales Nombre: Sexo: Edad: Categoría laboral: Tiempo que lleva en la empresa: Lugar y fecha de la entrevista:	
2. Trabajo y experiencia laboral **2.1 Construcción social de la ocupación** - ¿Podría comentarnos brevemente qué experiencias laborales tuvo antes de entrar a trabajar a B-Connect?	- Trayectorias y experiencias laborales previas
- ¿Qué fue lo que le entusiasmó para entrar a trabajar al Call Center? ¿Qué expectativas tenía del trabajo y cuánto tiempo lleva trabajando allí?	- Medios y recursos que permiten el acceso al trabajo en el Call Center. - Necesidades, preferencias y expectativas involucradas en la decisión de trabajar en el Call Centers.
- ¿Es fácil entrar a trabajar como operador? ¿Qué requisitos piden para entrar a trabajar?	-Nivel de escolaridad, perfil y competencias que se requieren. Actores que toman decisiones al respecto.
- ¿Podría describirnos en qué consiste la actividad y funciones que realiza? ¿Todos los operadores realizan la misma actividad?	-Actividades, perfiles de puestos y categorías.
- ¿Se siente a gusto con las actividades y funciones que tiene asignadas? ¿Por qué? ¿Le gustaría realizar otro tipo de actividades?	
- ¿Les dan capacitación en la actividad? ¿En qué consiste y quién se las da? ¿Quién está a cargo del diseño, programación y realización de la capacitación?	- <u>Capacitación:</u> contenidos, especificidad, lugar y duración. Formalidad o informalidad de la capacitación (existencia o no de procedimientos formalmente establecidos –en manuales o algún otro tipo de material de difusión- acerca de los contenidos y forma de los mismos. Actores involucrados en la capacitación y participación de los mismos.
- ¿Es fácil permanecer como operador en la empresa? ¿De qué depende la permanencia en el puesto? - Y para ascender de categorías o puestos, ¿Usted considera que es fácil? ¿Qué criterios influyen para ascender de puestos? ¿Le parece que eso es justo, por qué?	- <u>Permanencia en el puesto y ascenso de categorías:</u> influencia de relaciones y amistades que se tengan con otros operadores, supervisores y gerentes, u otro tipo de criterios que incidan.
-¿Cree que la flexibilidad laboral es ventajosa o desventajosa para	- Significados en torno a la flexibilidad

los trabajadores? ¿Por qué? ¿Qué beneficios y perjuicios le ha traído a usted?	laboral. Expectativas y proyecciones en torno a la misma.
2.2 Regulación de la actividad	
- ¿Cómo está regulada la actividad que realizan? ¿Qué tipo de contrato de trabajo tienen?	- Características del contrato de trabajo. Implicancias de lo establecido en el contrato en la regulación cotidiana de la actividad. Conocimiento o desconocimiento del contrato por parte de los trabajadores.
- ¿Cuál es la jornada de trabajo que deben cumplir según su contrato? ¿Los horarios de trabajo se respetan? ¿Por qué? ¿Se realizan horas extras?	-Flexibilidad o rigidez en la jornada laboral. Formalidad o informalidad para decidir turnos, horarios, horas extras. Sanciones o castigos por el no cumplimiento de los horarios. Bilateralidad o unilateralidad en la definición de estos aspectos.
- ¿El salario que reciben es fijo o varía? Si varía, ¿de qué depende? ¿Cuánto es el ingreso mensual aprox. que reciben?	- Salario: fijo o variable. Criterios de los que depende la flexibilidad salarial. Política de productividad y mecanismos a través de los cuales se lleva a cabo.
- ¿Hay programa de Productividad en la empresa? ¿Podría comentarnos cómo funcionan los bonos y con qué criterios se entregan los mismos? ¿Usted está conforme con ellos?	Criterios formales o informales para la asignación de bonos. Relación productividad-desempeño y calidad en el trabajo. Ventajas y desventajas para los trabajadores de los bonos de productividad. Expectativas y comportamientos que se generan en torno a los bonos. Satisfacción o no de los trabajadores.
- ¿Su contrato se ha modificado en los últimos tres años? ¿Y su salario? En caso de que sí, ¿qué modificaciones se han dado?	
- ¿Cuáles cree que son las causas más frecuentes para que los trabajadores decidan renunciar? ¿Y para que despidan a los trabajadores? ¿Por qué cree que sucede eso?	
2.3 Organización y control del trabajo	
- ¿Podría describirnos en forma detallada lo que realiza en su lugar de trabajo desde el momento en que entra hasta que sale?	Actividad específica que realiza, herramientas de trabajo que utiliza, espacio y tiempo en el que se desenvuelve la actividad, productos y/o servicios que ofrecen, empresas-clientes y clientes particulares con los que interaccionan, carácter y forma de las interacciones, etc.
- ¿Nos podría describir una llamada de entrada y una de salida?	Formalidad o informalidad de las llamadas. Speechs con los que deben cumplir. Conversaciones que mantiene con los clientes (formales e informales). Diferentes tipos de llamadas. Cantidad de llamadas que realiza por día.

	Duración de las llamadas y tiempo entre una y otra. Mínimo de llamadas que se deben cumplir por día.
- ¿Podría comentarnos cómo es la relación con los clientes? - ¿Y con sus compañeros de trabajo? - ¿Y con los supervisores? -¿Y con la empresa-cliente tienen relación? ¿De qué tipo es?	Tipo de relación. Relaciones que se entablan. Amistades, complicidades, conflictos, tensiones, malentendidos o agravios que pudieran darse en la relación con los clientes, operadores y supervisores. Relaciones de poder entre empresa-cliente/gerencia/supervisores/ Operadores/clientes.
- ¿Trabajan en forma individual o forman equipos de trabajo?	Formas de organización del trabajo.
- ¿Quién controla la actividad que realizan? ¿Qué es lo que se controla, y cómo se lleva a cabo el control? - ¿Cree que los mecanismos de control de la actividad son adecuados? ¿Por qué?	Dispositivos a través de los cuales se lleva a cabo el control de la actividad (intervención del supervisor, monitoreo informático u otros tipos de control). Mecanismos informales y cotidianos de control de la actividad. Formas de monitoreo del rendimiento. Papel de las empresas-cliente y del cliente en el control de la actividad.
- ¿Qué pasa si no se cumple con las metas y objetivos establecidos por la empresa-cliente? ¿Existen sanciones o castigos estrictos por el no cumplimiento de las mismas? ¿Cuáles son?	Tipo de sanciones y castigos. Formalidad o informalidad de los mismos. Conocimiento por parte de los trabajadores de las reglas y de las sanciones. Vivencia de esas reglas y castigos por los trabajadores (como una necesidad, como algo bueno, o como una imposición innecesaria).
- ¿Cuáles son los principales problemas y causas de conflicto que surgen cotidianamente en el lugar de trabajo? ¿Cómo se resuelven esos conflictos?	Causas de los conflictos. Actores involucrados. Modos de resolver los conflictos. Actitud de los trabajadores ante los mismos: apatía, desinterés, solidaridad, compromiso.
- ¿Le gusta la actividad que realiza? ¿La disfruta o no? ¿Por qué? - ¿Qué tan importante es para usted su trabajo en el Call Centers? ¿Se siente satisfecho con su trabajo? - ¿Qué lo motiva a continuar en este trabajo?	Identificación con la actividad. Motivaciones y expectativas con la misma.
- ¿Qué relación tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Se apoyan en la actividad que realizan? ¿Cómo? - ¿Han surgido conflictos entre compañeros? ¿Qué tipo de conflictos? ¿Por qué cree que se han dado? - ¿Usted considera que sus compañeros de trabajo son amigos? ¿Qué es lo que los hace reir o divertirse?	Relación entre compañeros de trabajo en el ámbito laboral y fuera del trabajo. Relaciones que se dan entre ellos ante determinados conflictos o situaciones problemáticas del ámbito laboral. Aspectos que los llevan a solidarizarse o a competir entre sí. Identificaciones entre compañeros de trabajo.
- Si un compañero suyo tiene algún problema en el trabajo, ¿usted estaría dispuesto a solidarizarse con él?	Formas de comprensión del problema. Acciones que estaría dispuesto a

- En caso de un intento de despido por parte de la empresa, ¿estaría dispuesto a defender su fuente de trabajo? ¿Por qué? - ¿Qué sería para usted una "injusticia laboral"?	realizar para solidarizarse con la situación. Acciones que estaría dispuesto a realizar para defender su puesto de trabajo.
3. Trabajo y Familia - ¿Cómo es la relación con su familia? ¿Vive con ellos? - ¿Su familia ocupa un lugar importante en su vida? ¿Por qué? ¿Nos podría contar algún momento especial en la vida de su familia que para usted haya sido muy significativo? - Si tuviera que describir la situación económica y social de su familia, ¿cómo la describiría? - ¿La religión ocupa un papel importante en su familia? ¿Considera que su familia es tradicional o le gusta y acepta los cambios? - ¿Y la política ocupa un papel importante? ¿Por qué? - ¿Nos podría decir algo acerca de la trayectoria laboral de su familia? - ¿Qué lugar ocupa el trabajo en su familia? - ¿Su familia tiene conocimiento de su trabajo en B-Connect? ¿Qué opinan de la actividad que realiza, les gusta? - ¿Cree que su vida familiar influye en su trabajo? ¿Cómo y por qué? ¿Y el trabajo en su familia? ¿Cómo y por qué?	Composición de la familia. Condiciones socioeconómicas: acceso a vivienda, salud, educación, etc. Miembros de la familia que trabajen para la reproducción familiar. Valores y tradiciones culturales familiares. Creencias e ideologías políticas familiares. Vinculación o no con partidos u organizaciones políticas, sociales, comunitarias, barriales. Aspectos significativos de esas experiencias. Experiencias laborales y educativas de los padres, hermanos/as. Importancia de la estabilidad/inestabilidad laboral para la familia. Metas y proyecciones familiares con el trabajo. Relación trabajo/familia, tiempo de trabajo/tiempo de familia. Significados y expectativas construidas en torno al trabajo en la familia. Concepción de lo que sería un trabajo digno y legítimo para la familia.
4. Trabajo y Género - ¿Considera que trabajar en el Call Center tiene el mismo significado para los hombres que para las mujeres o es diferente? ¿Por qué? - ¿Cree que existen diferencias en el compromiso, responsabilidad y disposición que se tiene con el trabajo según el género? ¿Por qué? - ¿Existen tensiones o conflictos entre mujeres y hombres –ya sean	Expectativas que tiene el Call Centers para las mujeres y para los hombres. Atributos típicamente masculinos o femeninos involucrados en la actividad. Personalidad o carácter diferenciados según género para tratar con el cliente, entre los operadores y con supervisores y gerentes. Diferencias entre hombres y mujeres en el desempeño de la actividad. Vivencias y significados construidos en torno a las posibles desigualdades.

operadores o supervisores- en el desempeño de la actividad laboral? ¿Qué ha motivado esos conflictos? - ¿Tiene registro o conocimiento de que haya sucedido algún episodio de violencia de género en el desempeño de la actividad? En caso de que sí, ¿podría mencionarnos de qué se trató, y cómo evalúa usted ese episodio?	Actitudes y prácticas frente a las mismas. Reacción de los trabajadores ante este episodio. Reacción del sindicato y de la empresa.
5. Trabajo y juventud - ¿A qué edad usted comenzó a trabajar y qué recuerdos tiene de su primera experiencia laboral? - ¿Comenzó a trabajar por necesidad (personal o familiar), por gusto propio o por obligación? - ¿Nos podría contar cuál ha sido su trayectoria laboral antes de entrar al Call Center, y qué aprendizajes le dejaron esas experiencias? - ¿Contar con estabilidad laboral ha sido y es una prioridad para usted? ¿Por qué? - ¿Qué significado tiene o ha tenido la formación escolar para usted?¿Le gusta estudiar? - ¿La formación le ha ayudado para su desempeño laboral? ¿Le interesa seguir formándose y capacitándose para crecer en B-Connect? - ¿Qué expectativas tiene en B-Connect? ¿Le gustaría permanecer allí por mucho tiempo?	Características de las trayectorias. Necesidades, motivaciones y expectativas en las experiencias laborales previas. Conocimientos y aprendizajes adquiridos. Razones por las cuales dejó esos trabajos y entró a trabajar al Call Center. Implicancias que tiene la estabilidad o la no estabilidad en la vida cotidiana. Motivos por los cuales estudió o sigue estudiando. Sentido y expectativas de la formación para el trabajo.
6. Tiempo del no-trabajo (tiempo libre) - ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre? ¿Qué actividades son las que más disfruta o las que más le divierten? - ¿Sus amigos son: del trabajo, de la escuela, de la colonia, de la familia, de la iglesia, del sindicato, o de algún otro ámbito? ¿Qué es lo que comparte con sus amigos? - ¿Y con su familia, qué actividades les gustan hacer y qué lugares frecuentan? - ¿Le gusta hacer deporte? ¿Le gusta la música? - ¿Participa de alguna organización política? - Fuera del ámbito laboral, ¿se junta con sus compañeros de trabajo? ¿Qué es lo que comparten: momentos de ocio y diversión, experiencias laborales y de vida, afinidades culturales, religiosas, políticas, deportivas, o qué otros aspectos? - ¿Podría decirnos si tiene compañeros de trabajo con los que existan relaciones de enemistad abierta en el trabajo y fuera del ámbito	Con quién las realiza, dónde, cómo, qué duración tienen. Valores en los que se funda la amistad. Afinidades políticas. Afinidades que comparte con sus compañeros de trabajo. Tipo de conversaciones que entablan, formas de diversión. Aspectos que generan las enemistades, roces o conflictos.

laboral?	
7. Organización sindical - ¿Usted tiene conocimiento de cómo se formó el sindicato? - ¿Considera que el sindicato apoya a los trabajadores? - ¿El sindicato ha realizado actividades en el lugar de trabajo? ¿De qué tipo han sido estas actividades y qué objetivo han tenido? - ¿Los trabajadores saben que están sindicalizados? - ¿Cómo es la relación de los trabajadores con el sindicato?	Acontecimientos o experiencias en los que haya habido relación entre los trabajadores y el sindicato. Tipo de relación.

d.3) Guión de entrevista a la gerencia del Departamento de Recursos Humanos de Tecmarketing

Preguntas	Temas a tratar
1. Datos generales Nombre: Sexo: Edad: Tiempo que lleva trabajando en el Departamento de RRHH: Lugar y fecha de la entrevista:	
2. Sobre el acceso y permanencia de los operadores en su ocupación - ¿Podría comentarnos brevemente qué actividades realiza el Departamento de RRHH y qué funciones y objetivos tiene? - ¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento de los operadores en la empresa? - ¿Cuál es la política de la empresa para la selección, el reclutamiento y contratación de operadores? - ¿Qué nivel de incidencia tienen las empresas-clientes en la selección, reclutamiento y contratación de los operadores? ¿Y el sindicato, interviene en ese proceso? ¿De qué forma interviene y qué incidencia tiene en las decisiones que toma la empresa respecto a estos aspectos? - Podría explicarnos ¿cuál es la estrategia del Departamento de RRHH para la formación, capacitación y entrenamiento de los operadores? ¿Qué injerencia tienen las empresas-clientes en el diseño e implementación de dicha estrategia? ¿Y el sindicato qué influencia tiene? - ¿Existen procedimientos formalmente establecidos acerca del contenido y forma en que se realiza la formación? En ese caso, ¿quién está a cargo del diseño, programación y realización de dichos contenidos? - ¿Podría comentarnos brevemente en qué se basa la diferenciación por	Responsables del mismo, lugar y medios a través de los cuales se hace. Perfiles de operadores que se seleccionan y motivos de dichos perfiles. Tipo de conocimientos y competencias que se requieren. Relación empresas-clientes/Call Centers/sindicato en torno a la selección, reclutamiento y contratación de los operadores. Capacitación: contenidos, duración, lugar, actores involucrados. Participación del sindicato en la capacitación. Formalidad o informalidad de la misma. Criterios que se toman en

categorías de operadores? ¿Cuál es la especialidad, función y actividad específica de cada una de las categorías? - ¿Podría profundizar en la relación que existe entre el Departamento de RRHH y el sindicato? ¿Qué opinan en RRHH del sindicato? ¿Y sabe cuál es la opinión del sindicato de RRHH?	cuenta para el diseño de los perfiles de cada categoría.
3. Sobre la regulación de la actividad de los operadores	
- Sabemos que las condiciones bajo las cuales se desenvuelve la actividad de los operadores está normada y reglada según Convenio Colectivo de Trabajo y Reglamento Interior de Trabajo, ¿podría decirnos si la jornada laboral se rige y ajusta a dicha reglamentación, o si existen aspectos relativos a la misma que se deciden de manera informal según cómo van cambiando las exigencias y requerimientos de las empresas clientes en el momento que se desarrolla la actividad? En relación a ello, ¿qué política se maneja desde el Departamento de RRHH?	Política del Departamento de RRHH al respecto.
- ¿Cuál es la opinión del Departamento de RRHH respecto al desempeño de los operadores? ¿Qué aspectos considera deberían mejorarse y por qué? ¿Qué estrategias se proponen desde RRHH para mejorar esos aspectos? - En la elaboración de estas estrategias y en la implementación de las mismas, ¿se trabaja en conjunto con el sindicato?	Desempeño y rendimiento óptimo propuestos por RRHH. Estrategias y actividades de promoción y desarrollo promovidas por RRHH. Tipo de participación del sindicato en las mismas. Participación de los trabajadores en dichas actividades.
- ¿Considera que las condiciones contractuales y salariales de los operadores son las adecuadas para la actividad que realizan? ¿Por qué? ¿Cree que deberían realizarse cambios en la regulación de estos aspectos? En caso de que sí, ¿en qué dirección tendrían que ir esos cambios? - ¿Qué opinan desde RRHH de los procesos de negociación salarial y contractual que se llevan a cabo cada dos años?	
- ¿Considera que la política de productividad convenida por la empresa y el sindicato es la adecuada? ¿Por qué? ¿Qué ventajas y desventajas ha implicado para los trabajadores y para la empresa?	Relación entre productividad/desempeño y calidad del trabajo.
- ¿Qué otras formas de incentivo se proponen desde RRHH para lograr mayor productividad y calidad en el servicio? ¿Considera que los incentivos de productividad permiten una mayor satisfacción de los operadores con su trabajo? ¿Por qué? - ¿Cree que los operadores están satisfechos con el trabajo que realizan? ¿Por qué? ¿Qué estrategias se proponen desde RRHH para lograr una mayor satisfacción en el trabajo? - ¿Cómo ven desde RRHH que los trabajadores estén organizados sindicalmente?	Concepción de RRHH de lo que fue el proceso de sindicalización, la huelga y las manifestaciones colectivas que se han llevado a cabo.
4. Sobre la organización y el control del trabajo de los operadores	
- ¿El Departamento de RRHH tiene conocimiento permanente de la	Formas a través de las cuales se logran ese conocimiento: por

actividad que realizan los operadores y del desempeño de los mismos?	observación y supervisión directa de los mismos, por monitoreo informático, por contacto con los supervisores, o por algún otro medio.
- ¿Cómo se mide el rendimiento de los operadores? ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para evaluar el desempeño de los mismos?	Incidencia que tienen estas evaluaciones para los trabajadores y la empresa.
- ¿Qué tipo de control ejerce el Departamento de RRHH sobre la actividad de los operadores? ¿Qué es lo que se controla de la actividad?	Tipo de control que prima: cantidad o calidad de las llamadas. Formas de ejercicio del control y responsables del mismo. Opinión de RRHH acerca del tipo de control conveniente: rigidez o la promoción de formas de autonomía responsable.
- ¿Cuáles son los principales problemas y conflictos que surgen cotidianamente en el lugar de trabajo?	Clima laboral. Tipo de conflictos y actores involucrados. Posición de los mismos ante el conflicto: postura del Departamento de RRHH. Formas de resolución de los conflictos, y estrategias que se implementan desde RRHH para solucionar los conflictos.
- ¿Qué piensa de la relación que existe entre los operadores, cree que es una buena relación? ¿Por qué?	
- ¿Qué piensa de la relación entre operadores y supervisores? ¿Es una buena relación? ¿Por qué?	
- ¿El Departamento de RRHH realiza actividades para promover la integración de los trabajadores? En caso de que sí, ¿podría comentarnos qué actividades se han llevado a cabo y quiénes han participado? Para ello, ¿trabajan en conjunto con el sindicato, por qué?	Efectos que estas actividades han tenido en las relaciones entre los trabajadores y el desempeño laboral.
- ¿Cree que los operadores se sienten identificados con la actividad que realizan? ¿Y con sus compañeros de trabajo? ¿Y con la empresa? ¿Y con el sindicato?	Signos que manifiesten esa identificación o no. Estrategias que utiliza el Departamento de RRHH para que los operadores se identifiquen y se sientan parte de la empresa.

d.4) Guión de entrevista a la gerencia del Departamento de Recursos Humanos de B-Connect

Preguntas	Temas a tratar
1. Datos generales Nombre: Sexo: Edad: Tiempo que lleva trabajando en el Departamento de RRHH: Lugar y fecha de la entrevista:	
2. Sobre el acceso y permanencia de los operadores en su ocupación - ¿Podría comentarnos brevemente qué actividades realiza el Departamento de RRHH y qué funciones y objetivos tiene? - ¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento de los operadores en la empresa? - ¿Cuál es la política de la empresa para la selección, el reclutamiento y contratación de operadores? - ¿Qué nivel de incidencia tienen las empresas-clientes en la selección, reclutamiento y contratación de los operadores? ¿Y el sindicato qué influencia tiene? - Podría explicarnos ¿cuál es la estrategia del Departamento de RRHH para la formación, capacitación y entrenamiento de los operadores? ¿Qué injerencia tienen las empresas-clientes en el diseño e implementación de dicha estrategia? ¿Y el sindicato qué influencia tiene? - ¿Existen procedimientos formalmente establecidos acerca del contenido y forma en que se realiza la formación? En ese caso, ¿quién está a cargo del diseño, programación y realización de dichos contenidos?	Responsables del mismo, lugar y medios a través de los cuales se hace. Perfiles de operadores que se seleccionan y motivos de dichos perfiles. Tipo de conocimientos y competencias que se requieren. Relación empresas-clientes/Call Centers/ en torno a la selección, reclutamiento y contratación de los operadores. Capacitación: contenidos, duración, lugar, actores involucrados. Participación del sindicato en la capacitación. Formalidad o informalidad de la misma.
3. Sobre la regulación de la actividad de los operadores - ¿Cuál es la opinión del Departamento de RRHH respecto al desempeño de los operadores? ¿Qué aspectos considera deberían mejorarse y por qué? ¿Qué estrategias se proponen desde RRHH para mejorar esos aspectos? - ¿Considera que las condiciones contractuales y salariales de los operadores son las adecuadas para la actividad que realizan? ¿Por qué? ¿Cree que deberían realizarse cambios en la regulación de estos aspectos? En caso de que sí, ¿en qué dirección tendrían que ir esos cambios? - ¿Qué formas de incentivo se proponen desde RRHH para lograr mayor productividad y calidad en el servicio? ¿Considera que los incentivos de productividad permiten una mayor satisfacción de los operadores con su	Política del Departamento de RRHH al respecto. Desempeño y rendimiento óptimo propuestos por RRHH. Estrategias y actividades de promoción y desarrollo de RRHH. Participación de los

trabajo? ¿Por qué? - ¿Cree que los operadores están satisfechos con el trabajo que realizan? ¿Por qué? ¿Qué estrategias se proponen desde RRHH para lograr una mayor satisfacción en el trabajo? - ¿Los trabajadores han intentado organizarse colectivamente? En caso de que sí, ¿qué es lo que los llevó a querer organizarse? En caso de que no, ¿por qué cree que no se organizan?	trabajadores en dichas actividades. Relación entre productividad/desempeño y calidad del trabajo.
4. Sobre la organización y el control del trabajo de los operadores - ¿El Departamento de RRHH tiene conocimiento permanente de la actividad que realizan los operadores y del desempeño de los mismos?	Formas a través de las cuales se logran ese conocimiento: por observación y supervisión directa de los mismos, por monitoreo informático, por contacto con los supervisores, o por algún otro medio.
- ¿Cómo se mide el rendimiento de los operadores? ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para evaluar el desempeño de los mismos?	Incidencia que tienen estas evaluaciones para los trabajadores y la empresa.
- ¿Qué tipo de control ejerce el Departamento de RRHH sobre la actividad de los operadores? ¿Qué es lo que se controla de la actividad?	Tipo de control que prima: cantidad o calidad de las llamadas. Formas de ejercicio del control y responsables del mismo. Opinión de RRHH acerca del tipo de control conveniente: rigidez o la promoción de formas de autonomía responsable.
- ¿Cuáles son los principales problemas y conflictos que surgen cotidianamente en el lugar de trabajo? - ¿Qué piensa de la relación que existe entre los operadores, cree que es una buena relación? ¿Por qué? - ¿Qué piensa de la relación entre operadores y supervisores? ¿Es una buena relación? ¿Por qué?	Clima laboral. Tipo de conflictos y actores involucrados. Posición de los mismos ante el conflicto. Estrategias que se implementan desde RRHH para solucionar los conflictos.
- ¿El Departamento de RRHH realiza actividades para promover la integración de los trabajadores? En caso de que sí, ¿podría comentarnos qué actividades se han llevado a cabo y quiénes han participado?	Efectos que estas actividades han tenido en las relaciones entre los trabajadores y el desempeño laboral.
- ¿Cree que los operadores se sienten identificados con la actividad que realizan? ¿Y con sus compañeros de trabajo? ¿Y con la empresa?	Signos que manifiesten esa identificación o no. Estrategias que utiliza RRHH para que los operadores se identifiquen y se sientan parte de la empresa.

d.5) Guión de entrevista a miembros del Comité Ejecutivo Local de la Sección 159 (Tecmarketing) del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana

Preguntas	Temas a tratar
1. Datos generales Nombre: Sexo: Edad: Categoría laboral: Cargo sindical: Lugar y fecha de la entrevista:	
1. Nos podría comentar detalladamente ¿cómo fue el proceso en el que se formó la Sección 159 del STRM? ¿Quiénes impulsaron su formación?	Participación de STRM en el proceso. Tipo de participación de los trabajadores de base.
2. ¿Cuál fue la participación de los trabajadores de base en este proceso? ¿Hubo una participación diferenciada por género? 3. ¿Podría profundizar en detalle cuáles fueron los objetivos principales que los motivaron a sindicalizarse? ¿Qué significó este proceso en su vida? 4. ¿Cuál fue la reacción de la empresa ante la formación del sindicato?	Expectativas de organización y lucha que tenían en ese momento. Conocimientos de los derechos laborales por parte de los trabajadores. Vivencia de los trabajadores de este proceso. Expectativas que se tenían.
5. Nos podría comentar ¿cómo se formó el Comité Ejecutivo Local?	Forma en que se decidió la distribución de los cargos. Participación femenina en los inicios del Comité y en la actualidad. Porcentaje. Relación entre hombres y mujeres hacia el interior del Comité.
6. ¿Cuáles son los cargos del Comité, cuánto tiempo duran y qué funciones tiene cada cargo?	Razones por las cuales se puede destituir a los miembros del Comité. Cumplimiento o no de la normatividad.
7. ¿Cada cuánto tiempo se reúne el Comité Local? ¿Cuáles son las temáticas y problemas que abordan en estas reuniones? ¿Generalmente se llegan a acuerdos o existen conflictos entre las posturas de los miembros del grupo? ¿Qué pasa si no llegan a acuerdos?	Mecanismos a través de los cuales se logra el consenso.
8. ¿Qué tipo de decisiones puede tomar el Comité Local? Esas decisiones, ¿se comunican a la base de trabajadores? ¿De qué modo? Respecto al manejo del dinero y de los recursos, ¿cada cuánto y de qué modo se les informa a los trabajadores?	Forma en que se toman las decisiones, quiénes las toman y de qué modo. Canales de comunicación del sindicato con los trabajadores. Participación e interés de los trabajadores en la dinámica sindical.
9. Hemos visto que cada dos años el sindicato y la empresa realizan una revisión contractual y salarial. Respecto a ello, podría comentarnos ¿cómo es la dinámica interna previa a dicha negociación?	Forma y modo en que se toman las decisiones sobre los aspectos a negociar. Modo en que se lleva a cabo la elaboración de propuestas y peticiones a la

	Sección: se consulta a los trabajadores (y de qué modo, y qué información que se les brinda), o quién decide esas peticiones o propuestas. Injerencia de la Dirección Nacional del STRM en la definición de los aspectos que se van a negociar.
10. Respecto a la negociación, ¿nos podría explicar cómo es la dinámica de la misma?	
11. ¿Los trabajadores de base participan en esa negociación o solo los miembros del Comité? En el caso de que no participen, ¿existen canales de comunicación reales para que les llegue la información?	Criterios para el nombramiento de la comisión negociadora. Descentralización y democratización de las decisiones. Injerencia de la Dirección Nacional del STRM y la Junta de Conciliación y Arbitraje en la negociación.
12. En general, ¿considera que la negociación con la empresa es conflictiva o consensuada? ¿Qué tipo de presiones existen entre la empresa y el Sindicato al momento de negociar?	
13. Y respecto a la huelga estallada a inicios del año 2008, ¿nos podría comentar en extenso cuáles fueron sus causas y cómo se desarrolló ésta?	Postura del Comité Local en la huelga. Postura de la Dirección Nacional del STRM. Postura de la empresa. Postura de los trabajadores de la base. Existencia de enfrentamientos abiertos entre los actores o no.
14. ¿Cómo fue la participación de los trabajadores en la huelga? ¿Y las mujeres, participaron al igual que los hombres?	
15. ¿Cuáles considera han sido las ventajas y desventajas de la huelga en términos de los resultados que se obtuvieron?	
16. ¿El Comité Ejecutivo Local interviene en la selección y reclutamiento de los trabajadores? En caso de que sí, ¿cómo interviene y qué decisiones puede tomar al respecto?	Criterios para la selección de los operadores.
17. ¿El Comité interviene en la formación, promoción y capacitación de los trabajadores? En caso de que sí, ¿de qué modo lo hace y cuáles son sus objetivos? Para ello, ¿se trabaja en forma mixta con la empresa? ¿Qué resulta de dicho trabajo?	
18. Respecto a los problemas cotidianos de la actividad y del proceso de trabajo, ¿el Comité puede tomar decisiones al margen de lo decidido en las negociaciones formales?	Tipo de decisiones que puede tomar. Criterios a través de los cuales el sindicato decide la regulación cotidiana de la actividad, la asignación de horas extras, los ascensos, o la habilitación de permisos, retardos o ausentismos de los trabajadores. Existencia de favores o no.
19. ¿Cómo interviene el Comité en las Comisiones de Productividad y Calidad, de Seguridad e Higiene, y de Capacitación y Adiestramiento? ¿El Comité como organización puede tomar decisiones respecto al funcionamiento y dinámica de dichas comisiones?	Criterios a partir de los cuales se decide quién participa en las comisiones.
20. ¿Hay delegados en el lugar de trabajo? En caso de que sí, ¿cómo se realiza la elección de los delegados? ¿Qué injerencia tiene el Comité Local en la elección de los mismos?	Dinámica de las reuniones entre los delegados y el Comité Local. Frecuencia de esas reuniones, y temáticas que se discuten en las mismas. Problemas que abordan los delegados en el lugar de trabajo. Modo y forma en que el Comité interviene en

21. En general, ¿cómo definiría la relación del Comité Local con la Dirección Nacional del STRM? 22. ¿Cree que los trabajadores se sienten representados en el Comité? ¿Y en la Dirección Nacional del STRM se sienten representados? **23.** ¿Cómo son vistos los "favores sindicales" por los trabajadores de base?	la resolución de estos problemas.

d.6) Guía de observación de los lugares de trabajo donde se realizan las actividades de operación de las empresas B-Connect y Tecmarketing

1. Datos generales de la observación Lugar: Fecha: Hora: Tiempo estimado de la visita:
2. Aspectos a observar **2.1 Respecto al lugar de trabajo y el acceso al mismo:** - Descripción del local de la empresa y de la zona donde se encuentra ubicado el mismo - Descripción de la/s sala/s donde trabajan los operadores y las instalaciones que los mismos utilizan - Descripción del aspecto físico de los operadores al entrar a trabajar (vestimenta, estética, etc.) - Descripción de las relaciones que se dan entre los trabajadores afuera de las instalaciones de la empresa, al llegar a trabajar y cuando finaliza la jornada laboral. - Descripción de las relaciones que se dan entre trabajadores y supervisores al inicio y finalización de la actividad. - Descripción del ambiente de trabajo y del "clima laboral" (amigable, agradable, hostil, conflictivo, etc.) **2.2 Respecto a la actividad** - Descripción detallada de la actividad que realizan los operadores (qué es lo que realizan, tipo de producto o servicio que se ofrece, cómo lo hacen, con quiénes interactúan en su actividad, qué herramientas utilizan, actitud y disposición a la actividad, etc.) - Descripción de una llamada típica de inbound (entrada) y de outbound (salida) - Descripción de la forma en que está organizado el trabajo de los operadores - Descripción del ritmo de la actividad y la forma en que los trabajadores se adecuan o no a dicho ritmo. - Descripción del comportamiento de los trabajadores en la atención de las llamadas (el trato y disposición que se tienen con el cliente, la disposición que se tiene para que la llamada sea satisfactoria, etc.) - Descripción del comportamiento de los trabajadores en el tiempo de trabajo no dedicado a las llamadas. - Descripción de la relación de los operadores con los clientes. Tipo y carácter de la relación. - Descripción de la relación de los operadores con los supervisores durante el desempeño de la actividad. Tipo y carácter de la relación.

2.3 Respecto a las interacciones entre trabajadores

- Descripción de las relaciones que se dan entre trabajadores en el desempeño de su actividad (relaciones de amistad, enemistad, compañerismo, competencia, conflicto, solidaridad, etc.)
- Descripción de las relaciones que se dan entre trabajadores en el "tiempo libre" entre llamada y llamada, en los momentos de la comida y el descanso, o en alguna otra actividad que se de en el lugar de trabajo, etc.
- Descripción de las formas de diversión de los operadores en el lugar de trabajo
- Descripción de los tipos de conversación que se establecen entre operadores (de broma, de cotorreo, de discusión, de seriedad y discusión, etc.)
- Descripción de las actitudes más frecuentes que se dan entre los operadores (solidaridad, compañerismo, individualismo, competencia, etc.)
- Descripción de rasgos observables que indiquen que: los operadores se sienten a gusto o no con su trabajo, que existe o no una identificación entre operadores, y que existe o no una identidad colectiva con la actividad, entre compañeros, con la empresa, o con el sindicato (en el caso de Tecmarketing).

d.7) Guía de observación de asambleas de la Seccion159 (Tecmarketing) del STRM

1. Datos generales de la observación

Lugar:
Fecha:
Hora de inicio y de finalización asamblea:

2. Aspectos a observar

- Descripción del momento previo al inicio de la asamblea (conversaciones que se dan, formalidad o informalidad en la asistencia y puntualidad, actitud y aspecto de los trabajadores al entrar a la asamblea, gestos y ademanes, etc.)

- Registro del tipo de control que existe sobre la asistencia y puntualidad a la asamblea, cómo se lleva a cabo dicho control y quién lo ejerce.

- Descripción del local donde se realiza la asamblea, y del grado de apropiación que los operadores tienen del mismo.

- Descripción de los participantes en la asamblea (sexo, edad, estado civil, y sección sindical a la que pertenecen).

- Descripción del inicio de la asamblea, el carácter de la misma, los puntos que constituyen la orden del día y los temas
extraordinarios a tratar.

- Descripción de cómo se desenvuelve la asamblea y los debates que se dan. Registrar si existe participación real de los trabajadores o no, si el uso del micrófono es centralizado o descentralizado, si la toma de acuerdos es consensuada o forzada, si las mujeres participan al igual que los hombres en las opiniones y toma de decisiones, y si se revisan acuerdos o no.

- Descripción y registro de las discusiones que se dan a lo largo de la asamblea. Identificación de las principales reivindicaciones y los individuos y/o grupos que las sostienen. Identificación de las principales diferencias y posturas, y los grupos que las sostienen. Identificación de las posibles causas de dichas diferencias. Identificación de las temáticas que generan controversias en los debates.

- Descripción del proceso de toma de decisiones. Registrar si existe participación real de los trabajadores de

base en la toma de decisiones, si se respetan sus planteos y si se los toman en cuenta para decisiones cruciales del sindicato.

- Registro del tipo de coordinación que existe en la asamblea y quién es responsable de dicha coordinación. Descripción del modo y estilo de conducción (formal, informal, tono de voz amable, distante, comprometido, indiferente, serio, bromista, etc.) y respuesta de los trabajadores antes dicha coordinación. Identificar liderazgos que se den (formal o informalmente) entre los trabajadores.

- Registro de grupos de oposición dentro de la asamblea. En ese caso, quiénes son estos grupos, a quiénes representan, y cuál es su postura política. Registrar qué tipo de conflictos y diferencias son los que existen entre los diversos grupos, cómo se manifiestan éstos en la asamblea y de qué manera se tratan y/o resuelven. Identificar las inconformidades que se manifiestan en la asamblea. Registro de situaciones de boicot que pudieran existir dentro de la asamblea. En ese caso, de qué tipo de boicot se trata y quiénes son responsables del mismo. Registro de qué tipo de conflictos son los que promueven estas situaciones.

- Descripción de la postura del Comité Ejecutivo Local a lo largo de la asamblea. Registro de sus iniciativas y propuestas, y de la reacción que éstas generan en los trabajadores de base que participan de la asamblea. Descripción de la postura de los trabajadores de base a lo largo de la asamblea. Registro de sus iniciativas y propuestas, y la reacción que éstas generan en el Comité Ejecutivo Local.

- Descripción de los estados de ánimo de la asamblea y las variaciones que ésta pueda tener al calor de los debates que se dan (diversión, aburrimiento, bromas, risas, atención, desorden, enojos, inconformidades, murmullos, protestas, chiflidos, o cualquier tipo de exclamación colectiva).

- Registro de cómo se da por concluida la asamblea, y quién decide sobre ello. Observación de las interacciones que se dan entre los trabajadores al finalizar la asamblea.

d.8) Guía de observación de acciones y manifestaciones sindicales de la Sección 159 (Tecmarketing) del STRM

1. Datos generales de la observación

Lugar:
Fecha:
Motivo de la manifestación:
Hora de inicio y finalización de la misma:

2. Aspectos a observar

- Descripción del lugar de concentración de la manifestación y del ambiente de la misma (cuánta gente hay en el lugar, ambiente en general, grupos de trabajadores que participan, composición de los grupos según sexo y edad, pancartas o carteles que portan, conversaciones, cantos, slogans, porras, burlas, insultos, vestimenta de los manifestantes, etc.). Registrar la infraestructura del lugar donde se realiza la manifestación.

- Identificar las consignas y reivindicaciones principales de la manifestación, y cómo éstas son expresadas y apropiadas por los trabajadores. Reconocer los puntos que han generado descontento en los trabajadores.

- Identificar si los trabajadores en manifestación son trabajadores de base, delegados sindicales, miembros del Comité Ejecutivo Local, etc. Identificar si existen diversos contingentes dentro de la manifestación y en caso de que sí ubicar las consignas de los diferentes grupos. Ubicar quiénes de estos grupos encabezan la manifestación. Registrar si hubieran situaciones de conflicto entre los manifestantes, identificando sus causas.

- Hacer una descripción minuciosa del desarrollo de la manifestación (sea mitin, marcha, concentración), poniendo énfasis en las actividades que se realizan, y 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 que se den durante el desarrollo de la manifestación. Ubicar si se dan manifestaciones de solidaridad de grupos externos a los manifestantes, y en caso de que sí, de qué sectores vienen.

- Registrar los discursos que se producen durante la manifestación, quiénes los realizan y cuál es la reacción de los trabajadores a dichos discursos. Identificar gestos o ademanes que indiquen si existe adhesión o apropiación a dichos discursos por parte de los trabajadores. Registrar si existen manifestantes que ordenen y manden a los demás. En ese caso, describir qué tipo de indicaciones se dan y la reacción de los demás manifestantes.

- 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.

- Identificar las formas de recreación de los trabajadores antes, durante y después de la manifestación (conversaciones, bromas, motivos y formas de diversión y festejo, etc). Identificar los elementos que generan unión y solidaridad entre los trabajadores, si hay alegría, compromiso, militancia. Identificar los elementos que generan conflicto entre los trabajadores. Describir las relaciones e interacciones que se dan entre hombres y mujeres.

- Observar y registrar el estado de ánimo y las opiniones de la gente que circula por la vía pública donde se realiza la manifestación.

- Observar y registrar la postura de los manifestantes frente a las autoridades de orden público y viceversa. Registrar si existen enfrentamientos entre los manifestantes y las autoridades. En caso de que sí, identificar cuáles han sido las causas de dichos enfrentamientos. Ubicar la percepción de los manifestantes con respecto al sindicato, la empresa y el Estado.

d.9) Guía de observación de mesas de negociación entre Tecmarketing y la Sección 159 del STRM

1. Datos generales de la observación

Lugar:
Hora:
Motivo de la negociación:

2. Aspectos a observar

- Describir el lugar en el que se lleva a cabo la negociación entre Tecmarketing y el sindicato, la distribución espacial de los asistentes, y la llegada de ambas representaciones al lugar. Identificar en cada caso quiénes son los que representan a la empresa y quienes a los trabajadores.

- Describir el ambiente previo a la negociación, y la relación que existe entre los representantes de ambas partes (saludos, bromas, ambiente relajado, tenso, etc.).

- Describir y especificar detalladamente el motivo de la negociación y los puntos a ser negociados. En el caso de revisiones salariales y contractuales, especificar cada uno de los ítems a ser negociados.

- Describir en forma detallada las discusiones que se van dando en cada uno de los puntos que se negocian. Identificar los puntos y temáticas en los que existen mayores controversias, tensiones y conflictos entre ambas partes. Reconocer las posturas y argumentos del sindicato y de la empresa. Identificar qué parte lleva la iniciativa y cuál está a la defensiva en las propuestas que se discuten.

- Describir el proceso a través del cual se logran acuerdos y se negocian los puntos discutidos. Identificar las tensiones, contradicciones y conflictos que pudieran darse en este proceso, ya sea entre ambas partes, como hacia el interior de cada una de las partes. Ubicar si existen discusiones y conversaciones informales que den lugar a negociaciones paralelas. En ese caso, observar si éstas tienen algún efecto en el desarrollo de las negociaciones.

- Describir el estado de ánimo de los participantes en la negociación. Registrar las expresiones de solidaridad y compañerismo, así como las tensiones, contradicciones y conflictos que puedan surgir.

- Describir la participación del Comité Ejecutivo Local y de los trabajadores en la negociación. Identificar elementos que manifiesten que los trabajadores tienen o no una participación real en dicho proceso.

d.10) Guía de temas para grupo de discusión con trabajadores de Tecmarketing

1. Características y metodología de los grupos de discusión

Para la realización de los grupos de discusión, se propone un grupo de entre 5 y 10 operadores aproximadamente, y sesiones de discusión con una duración de aprox. 2:30 o 3 horas. Se pondría énfasis en que la mitad del grupo sean trabajadores con nula participación en el sindicato, y la otra mitad trabajadores con participación activa en el sindicato. Se tratará de priorizar que los operadores que participen realicen actividades diversas (atención al cliente, venta, servicio técnico), de modo tal que la discusión y el debate sea más rico y fructífero.

La metodología para los grupos de discusión será la siguiente: se plantearán los objetivos y el problema que nos interesa, y se propondrán temas a discutir que se debatirán entre los trabajadores presentes. Además de temáticas definidas a discutir, también podría ser interesante el planteamiento de situaciones hipotéticas que se presenten en el ámbito laboral para identificar las posibles reacciones o respuestas de los trabajadores a las mismas. En cualquiera de los casos, la discusión estará mediada por una persona que coordine y oriente las intervenciones de modo tal de conducir el debate, aunque sin aportar información u opiniones al respecto, para que así los trabajadores que participan no se sientan inhibidos, inducidos o presionados en algún u otro sentido.

2- Ejes para el debate y la discusión grupal

a) Expectativas del trabajo en Tecmarketing. Estabilidad laboral: ventajas y desventajas.
b) Relación entre compañeros de trabajo. Problemas y conflictos cotidianos.
c) La organización sindical hacia adentro: ¿liderazgo democrático o antidemocrático?

d.11) Guía de temas para grupo de discusión con trabajadores de B-Connect

1. Características y metodología de los grupos de discusión

Para la realización de los grupos de discusión, se propone un grupo de entre 5 y 10 operadores aproximadamente, y sesiones de discusión con una duración de aprox. 2:30 o 3 horas. Se pondría énfasis en que la mitad del grupo sean trabajadores con una experiencia de más de dos años en el puesto y la otra mitad trabajadores con menos de dos años en el puesto. Se tratará de priorizar que los operadores que participen realicen actividades diversas (atención al cliente, venta, servicio técnico), de modo tal que la discusión y el debate sea más rico y fructífero.

La metodología para los grupos de discusión será la siguiente: se plantearán los objetivos y el problema que nos interesa, y se propondrán temas a discutir que se debatirán entre los trabajadores presentes. Además de temáticas definidas a discutir, también podría ser interesante el planteamiento de situaciones hipotéticas que se presenten en el ámbito laboral para identificar las posibles reacciones o respuestas de los trabajadores a las mismas. En cualquiera de los casos, la discusión estará mediada por una persona que coordine y oriente las intervenciones de modo tal de conducir el debate, aunque sin aportar información u opiniones al respecto, para que así los trabajadores que participan no se sientan inhibidos, inducidos o presionados en algún u otro sentido.

2- Ejes para el debate y la discusión grupal

a) ¿Por qué trabajar en B-Connect? Ventajas, desventajas y expectativas del trabajo.
b) La actividad en el Call Centers: ¿repetición y monotonía o autonomía creativa?
c) Relación entre compañeros de trabajo. Relación con supervisores.
d) Problemas y conflictos cotidianos en el lugar de trabajo. Reacciones y posturas de los actores al respecto.
e) ¿Satisfacción o insatisfacción con el trabajo? Manifestaciones de rechazo y resistencia al orden laboral.

6. Preguntas y reflexiones finales

A partir del acercamiento a nuestro universo de análisis y de los hallazgos que hemos encontrado, nos han surgido algunas preguntas que pueden ser interesantes para el problema que nos concierne. En este momento de la investigación no serán resueltas, sino que queremos plantearlas como interrogantes para desentrañar en su complejidad en la investigación doctoral. A modo expositivo organizaremos estas preguntas en algunos ejes analíticos:

- En primer lugar, nos preguntamos qué tan pertinente es considerar el trabajo en los Call Centers como un trabajo temporal o pasajero, cuando en realidad lo que nos encontramos es que muchos de los trabajadores de ambos Call Centers permanecen un tiempo considerable en él mismo. Podríamos reconocer tres perfiles de trabajadores, aunque sin pretender agotar todas las situaciones: aquellos que tienen más de 7 u 8 años en la empresa, aquellos que trabajaron 2 o 3 años en la misma y luego de ello han trabajado en otro Call Centers, y los que no pasaron los 6 meses o el primer año en la misma y se buscaron otra actividad. Ante ello, es interesante pensar que si bien la condición de temporalidad del trabajo puede estar dada por el hecho de no contar con garantía contractual de estabilidad laboral -aunque en el caso de Tecmarketing eso sí ocurre-, el problema es complejo y están involucrados otros aspectos objetivos y subjetivos relevantes.

Por un lado, que éstos dejen el Call Centers no significa que su condición como trabajador sea pasajera o temporal, ya que probablemente su condición de clase así lo requiera, siendo muy común que los trabajadores "salten" de un Call Centers a otro, o a cualquier otro trabajo -posiblemente también sin ningún tipo de garantías laborales-, lo cual no deja de tener relevancia para la conformación de identidades laborales. La condición de trabajador *precario* -de poca estabilidad o duración- de ninguna manera implica pensar que la experiencia laboral deje de ser relevante en términos de construcción identitaria: por el contrario, la propia experiencia de la precariedad puede detonar sentidos de identificación compartidos desde la negatividad, el descontento o el

sentirse explotados, pudiendo ser ello *caldo de cultivo* para la organización y la acción colectiva.

Por otro lado, no es menor ni insignificante el hecho de que un alto porcentaje de los trabajadores entrevistados hayan permanecido durante un tiempo considerable en el trabajo, y esto no sólo en el caso de Tecmarketing -donde las condiciones objetivas propician la estabilidad- sino también en el caso de B-Connect. Esto nos genera la pregunta acerca de cuáles son las razones que motivan a los trabajadores a permanecer en su trabajo, aún cuando las condiciones laborales sean adversas. En términos analíticos, la permanencia o no en el trabajo no puede deducirse de los condicionamientos objetivos, sino que allí también se ponen en juego valores, conocimientos, creencias, emociones, así como relaciones e interacciones entre compañeros, que inciden en los significados y legitimaciones que se construyen en torno al trabajo, y por lo tanto en las decisiones sobre permanecer o no en él. El deseo o no de contar con estabilidad laboral no vamos a encontrarlo sino explorando la manera particular en que se articulan estos códigos en la situación concreta; siendo dicha articulación la que nos pueda permitir explicar que los trabajadores le otorguen o no un sentido de proyección a su situación laboral.

- En segundo lugar, en el caso de Tecmarketing, las entrevistas reflejan cómo si bien las conquistas y los avances que se han logrado en términos contractuales, salariales y de representación sindical real son reconocidos por los trabajadores como muy positivos -fundamentalmente la estabilidad laboral, la posibilidad de generar antigüedad, y el hecho de que exista bilateralidad en las decisiones-, también encontramos algunos indicios de que la estabilidad podría traer algunas paradojas y contradicciones tanto en el plano personal como colectivo. Ante ello, nos preguntamos: *¿Qué sentido tiene la estabilidad laboral para los trabajadores? ¿Cómo se vive la estabilidad, qué tensiones o conflictos puede acarrear la misma? ¿Qué expectativas tienen los trabajadores con su trabajo? ¿Cómo se han ido modificando las expectativas y el sentido del trabajo en relación al proceso de organización sindical?*

De un modo análogo, en el caso de B-Connect, las entrevistas reflejan cómo aún cuando las posibilidades de crecer en la empresa sean muy limitadas, el ritmo de trabajo sea muy intenso y el ambiente laboral bastante tenso, se considera que el Call Center también aporta otras ventajas que otros trabajos no tienen. El hecho de que sea un trabajo de medio tiempo con prestaciones sociales, con flexibilidad horaria, con poca reglamentación de la jornada laboral, donde pueden hacerse amigos, así como obtener recompensas monetarias por quedarse horas extras o por *"atender todas las llamadas que se puedan"*, resultan para los trabajadores muy atractivas, y sobretodo cuando ello se presenta como una oportunidad "aguantable" en el dificil contexto económico. Ante ello, nos hacemos las siguientes preguntas: *¿Cómo viven los trabajadores la flexibilidad laboral? ¿Qué es lo que los motiva a permanecer en el trabajo? ¿Qué expectativas tienen los trabajadores con su trabajo?*

- En tercer lugar, a partir de la exploración de campo pudimos dar cuenta cómo la estructura organizativa del Call Centers, y la relación que éste entabla con las empresas-clientes, es fundamental para entender el carácter del proceso de trabajo y de las relaciones laborales de los operadores. Las actividades de ambos Call Centers no se reducen al área de operaciones, sino que la propia actividad de los operadores se retroalimenta permanentemente de las diferentes áreas y niveles de las empresas. Relacionado con ello, lo que hemos encontrado en las entrevistas –fundamentalmente en B-Connect- es que la articulación entre los diferentes niveles organizativos de los Call Centers no siempre responde a jerarquías de mando formales, sino también informales, donde las relaciones interpersonales, las amistades y las simpatías juegan un papel fundamental en la imposición y/o negociación del orden laboral. Ante ello nos surge la pregunta: *¿Qué tipo de estructura organizativa caracteriza a B-Connect y a Tecmarketing? ¿Cuáles son los códigos culturales que permean la estructura organizativa en cada una de las empresas? ¿Cómo influye la cultura corporativa de la empresa en los significados que los trabajadores dan a su trabajo? ¿En qué actitudes y disposiciones frente al trabajo se traduce ello?*

- Por último, nos parece fundamental dejar planteados ciertos interrogantes que nos pueden aportar a desentrañar el problema de la conformación de voluntades y acciones colectivas en ambos Call Centers.

En el caso de B-Connect, cabe mencionar un episodio significativo en el que debido a la reducción de la plantilla en una campaña de American Express, y al mal manejo de las liquidaciones, se generó malestar en un grupo de trabajadores que se organizaron para denunciar lo que había sucedido, intentando cerrar la entrada de lugar de trabajo, en el Palacio de Deportes. No obstante, fue un intento fallido que duró solo un par de horas debido, entre otros aspectos, a la presencia de elementos de seguridad de la empresa -policía bancaria, un cuerpo de policías especial para eventos y el propio personal de RRHH- que impidieron se llevara a cabo la manifestación. Otro episodio se dio en el centro de contacto ubicado en la Torre Latinoamericana, a partir de la caída de una campaña y el despido de sus trabajadores, lo que desencadenó enojos y disconformidades que buscaron manifestarse en un corte de calle que sin embargo tampoco prosperó. Ante esta situación nos preguntamos: *¿Qué aspectos del ámbito laboral son considerados por los trabajadores como situaciones agraviantes capaces de generar descontento? ¿Por qué el descontento en B-Connect no ha logrado canalizarse en organización y acción colectiva capaz de permanecer en el tiempo e incidir en la política de la empresa? ¿Qué elementos se requieren para alcanzar el punto de ignición que desencadene una movilización colectiva que tenga incidencia real?*

En el caso de Tecmarketing, cabe destacar que si bien la organización sindical fue impulsada por el propio STRM, fue logrando dinámicas y demandas propias que en ciertos momentos incluso rebasaron a las dirigencias del propio Sindicato. Como ejemplo de ello, está la huelga producida en los centros de trabajo en febrero del 2008, dinámicas participativas hacia dentro de los centros de trabajo o manifestaciones en la vía pública que el Comité Nacional no siempre apoyó, inhabilitaciones de delegados o destituciones de comités por no acordar con la política que se planteaba a nivel nacional y querer "*ir por más*". De esa manera se podría decir que se trata de un movimiento que se ha apoyado y apoya en los lineamientos generales del STRM, aunque también ha mantenido una cierta una autonomía relativa respecto al mismo. Ante esto nos

preguntamos: *¿Cuál ha sido la participación de los trabajadores de base en este proceso? ¿Qué significa para los trabajadores la organización sindical, la ven únicamente como un recurso para la reivindicación de sus derechos laborales, como un ámbito de socialización, o ésta tiene también otras implicaciones y alcances políticos? ¿Qué ha cambiado en sus vidas a partir de la organización sindical?*

Dejamos estas preguntas planteadas pensando en que éstas pueden ser disparadores para la problematización y reflexión que continuaremos realizando en el nivel doctoral.

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.
- Altomare y Seoane (2008) **Identidad colectiva y clase social**, Universas Humanística, nº65, Enero-junio de 2008, pp.73-87, Colombia.
- Amorós, Celia (2005) **La gran diferencia y sus pequeñas consecuencias...para las luchas de las mujeres**, Ediciones Cátedra, Madrid.
- Anderson, Perry (1981) **Consideraciones sobre el marxismo occidental**, Siglo XXI, México.
- Arango Gaviria, Luz Gabriela (2008) "Género e identidad en el trabajo de cuidado: entre la invisibilidad, la profesionalización y la servidumbre", Ponencia en el **Seminario Latinoamericano sobre Trabajo, Identidad y Acción Colectiva**, CLACSO, Colombia.
- Barrére-Maurisson, Marie Agnés (1999) **La división familiar del trabajo. La vida doble**, Lumen Humanitas, Buenos Aires.
- Bauman, Zygmunt (2006) **Modernidad Líquida** (6ta reimp.), Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- 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
- Beck, Ulrich (2000), **Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización**, Paidós, Buenos Aires.
- Belt, V., *et al.* (2002), "Women, social skill and interactive service work in telephone call centres" en **New Technology, Work and Employment** 17:1, pp. 20-34.
- 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 (2007a) "La subcontratación laboral y sus consecuencias: ¿problemas de diseño institucional o de implementación?", en **Cuadernos de Integración Andina, La subcontratación laboral –análisis y perspectivas-, Consejo Consultivo Laboral Andino**, Perú.
- Bensusán, Graciela (2007b) "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.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann (1994) **La construcción social de la realidad**, Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Bharadwaj, Neeraj y Anne L. Roggeveen (2008) "The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals", **Market Lett**, 19:13–23 , (Springer Science , Business Media).
- Blumer (1979) **Critiques of the research in the Social Sciences**, New Brunswick, USA.
- Bonβ 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, Buenos Aires.
- Bouzas *et. al* (2009) **Evaluación de la contratación colectiva en el Distrito Federal**, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, México D.F.
- Brigandi et al. (1994) "AT&T's Call Processing Simulator (CAPS) Operational Design for Inbound Call Centers", III Source: **Interfaces**, Vol. 24, No. 1, Franz Edelman Award Papers (Jan. - Feb., 1994), pp. 6-28 Published by: INFORMS Stable URL: http://www.jstor.org/stable/25061841
- Braverman, Harry (1974) **Trabajo y capital monopolista,** Nuestro Tiempo, México.
- Brito Riveira y Quesada (2008) **La radio y la construcción cultural de gustos musicales e identidades juveniles. Un ejercicio de investigación cualitativa**, UAM-I/Instituto Mexicano de la Juventud, México D.F.
- Bronstein, Arturo S. (1999) "La subcontratación laboral", ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre el Derecho del Trabajo ante el Nuevo Milenio, celebrado en Santo Domingo, República Dominicana en abril de 1999.
- Buchanan, R. (2002), "Lives on the Line: Low-Wage Work in Teleservice Economy" en, Munges, F. (ed.) **Laboring Below de Line**, Russel Sage Foundation, New York, pp. 45-72.
- Burawoy, Michael (1979) **Manufacturing consent: changes in the labour process under monopoly capitalism**, Mac. Millan, London.
- 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.
- Cabruja, Teresa (2007) "Subjetividad, discurso y relaciones de poder", en Torras, Meri (Coord.) **Cuerpo e identidad: estudios de género y sexualidad I**, Ediciones UAB, Bellaterra, Barcelona.
- Callagham George y Paul Thompson (2002) "We recruit attitude: the selection and shaping of routine Call Centre labour", en **Journal of Management Studies**, 39:2, March 2002.
- Celis Ospina, Juan Carlos (2008) **Reestructuración y Relaciones Laborales en la Banca Colombiana**, Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Charbotel, Barbara, Sophie Croidieu y Michel Vohito et al (2009) "Working conditions in call-centers, the impact on employee health: a transversal study. Part II", **Int Arch Occup Environ Health** (2009) 82:747–756. (Springer Link).
- Chihu Amparán, Aquiles y Alejandro López Gallegos (2007) "La construcción de la identidad colectiva en Alberto Melucci", **Polis**, N° 1, pp-125-160, UAM Iztapalapa, México D.F
- Cuna Pérez, Enrique (2005) "Acerca de la desconfianza en las instituciones. Jóvenes y discriminación en la Ciudad de México", **El Cotidiano**, mayo-junio, año/vol. 20, Núm.131, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, pp.78-89, México D.F.
- De la Garza, Enrique (1983) **El método del concreto-abstracto-concreto. Ensayos de metodología marxista**, UAMI, 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 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 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 (1998a) **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 (Coord.)(1998b) **Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo**, Fundación Friedrich Ebert, México D.F.
- De la Garza, Enrique (1998c) "Democracia, representatividad y legitimidad sindical", Revista **El Cotidiano,** mayo-junio de 1998, México D.F.
- De la Garza, Enrique y Alfonso Bouzas (Coords.) (1999) **Cambios en las Relaciones Laborales. Enfoque sectorial y regional**, Volumen 1, UAM-UNAM, México D.F.
- De la Garza, Enrique (2000) "La flexibilidad del trabajo en América Latina", en Enrique De la Garza (Coord.) **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**, FCE, México D.F
- De la Garza, Enrique (2001a) **La formación socioeconómica neoliberal**, Plaza y Valdés: México D.F.
- De la Garza, Enrique (2001b) "Subjetividad, cultura y estructura", **Revista Iztapalapa**, UAMI, 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.
- De la Garza, Enrique, "Notas acerca de la construcción social del mercado de trabajo..."
- De la Garza, Enrique, Celis Ospina, Juan Carlos, Olivo Pérez, Miguel Ángel, Retamozo, Martín (2007) "Crítica de la razón para-postmoderna (Sennet, Bauman, Beck)", **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo,** Año 12, N° 19, pp. 9-38, México D.F.
- De la Garza, Enrique, Garabito Gustavo, Hernández Castro, J. J., Rodríguez Gutiérrez, J., y Olivo, M. Á. (2008) "Hacia un concepto ampliado de trabajo, de control, de regulación y de control social de la ocupación: los otros trabajos", Recuperado de la página web: www.docencia.izt.uam.mx/egt/
- De la Garza, Enrique, Gayosso, Jose Luis y Moreno, Saúl Horacio (2009) "La querella de las identidades: ¿Pasado sistémico, presente fragmentario?" en: www.docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/capituloslibros/Laquerelladelaidentidad.pdf
- De la Rocha, Mercedes y Escobar, Agustín (2006) "Familia, trabajo y sociedad: el caso de México", en Enrique De La Garza (comp.) **Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos enfoques**. Anthropos/UAMI, Barcelona
- 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 y Bulloni, María Noel (2008) "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de Call Centers offshore en Argentina", en **Trabajo y Sociedad**, Otoño 2008, Santiago del Estero, Argentina.
- De Oliveira, Orlandina (Coord.) (1989) **Trabajo, poder y sexualidad**, El Colegio de México, México D.F.
- De Oliveira Orlandina y Ariza Marina (2000) "Trabajo femenino en América Latina: un recuento de los principales enfoques analíticos", en Enrique De la Garza (Coord.) **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo,** FCE/UAM/CM/FLACSO, México D.F.
- Debord, Guy (1967) **La sociedad del espectáculo,** consultado en la página Web el día 12/10/09: http://www.sindominio.net/ash/espect.htm,
- Deery, Stephen, Roderick Iverson y Janet Walsh (2002) "Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal", **Journal of Management Studies**, 39:4.
- Devadoss, Mike y Chiasson, Paul (2008) "Complicating Utopian And Dystopian Views Of Automation: An Investigation Of The Work And Knowledge Involved In The Call Centers Offshoring Industry In India", In IFIP International Federation For Information Processing, Volume 267, Information Technology In The Service Economy: Challenges And Possibilities For The 21st Century, Eds. Barrett, M., Davidson, E., Middleton, C., And Degross, J. (Boston: Springer), Pp. 331-339.
- Durkheim, Emile (2006) **Las reglas del método sociológico**, Ed. Colofón, México D.F.
- 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 (Textos), Madrid, 1983, pp. 341-369.
- Echeverría Magdalena y Verónica Uribe (1998) "Condiciones de Trabajo en Sistema de Subcontratación", OIT: Chile.
- Edwards, Richard (1979) **Contested terrain**, Ed. Heinemann, London.
- 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.
- Erickson, R.J y Wharton, A.S (1997) "Inauthenticity and depression: assessing the consequences of interactive service work", **Work and Occupations, 24**, 2, May, 188-213.
- Escobar, Agustín, (1993) "¿Qué hacemos cuando estudiamos el mercado de trabajo? Formaciones y fracturas de clase en el México urbano", versión mecanográfica.
- Feixa, Carles (1998) **Reloj de arena. Culturas juveniles en México**, SEP/Causa Joven, México D.F.
- Foucault, Michel (1979) **Microfísica del poder**, 2º Ed, Ediciones La Piqueta, Madrid.
- Foucault, Michel (2007) **Historia de la sexualidad. Tomo I: La voluntad de saber**, Siglo XXI, México D.F.
- Fressmann, Rebeca (2005) **Subcontratación de mano de obra en México. Reglamentación legal y realidad sociopolítica**, Fundación Ebert, México D.F.
- Friedman, A. (1977) **Industry and labour: class struggle at work and monopoly capitalism**, Mac Millan, London.
- Friginal, Eric (2008) "Threats to the sustainability of the outsourced call center industry in the Philippines: implications for language policy" in Lang Policy (2009) 8:51–68, (Springer Science + Business Media B.V. 2008).

- Galafassi, Guido (2009) "El individualismo metodológico", en Página Revista Herramienta Web: http://www.herramienta.com.ar/herramienta-web-1/el-individualismo-metodologico, encontrado en la Web el día 18 de mayo de 2010.
- García, Brígida y Orlandina de Oliveira (1982) **Hogares y trabajadores en la Ciudad de México**, El Colegio de México/UNAM, México D.F.
- García, Brígida y Orlandina de Oliveira (1994) **Trabajo femenino y vida familiar en México**, El Colegio de México, México D.F.
- García, Brígida y Orlandina de Oliveira (2006) "La familia y el trabajo: principales enfoque teóricos e investigaciones sociodemográficas", en Enrique De la Garza (Coord.) **Tratado latinoamericano de sociología**, Anthropos/UAM-I, México D.F.
- Garfinkel, Harold (1967) **Studies in etnomethodology**, Prentice Hall, USA.
- Gatica Lara, Ignacio (2001) "Democracia sindical y construcción de la legitimidad en el Situam", **Tesis Doctoral Estudios Laborales**, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México D.F.
- Giddens, Anthony (1984) **La constitución de la sociedad. Bases para una teoría de la estructuración**, Amorrortu, Buenos Aires.
- Gímenez, Gilberto (2009) "Cultura, identidad y memoria. Materiales para una sociología de los procesos culturales en las franjas fronterizas", en **Frontera Norte**, Vol.21, Núm. 41, Ene-Junio, 2009.
- Goffman, Erving (1970) **Estigma: la identidad deteriorada**, Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- González de la Rocha y Escobar Latapí, Agustín (2006) "Familia, trabajo y sociedad: el caso de México", en Enrique De la Garza (Coord.) **Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques**, Anthropos/UAMI, México D.F.
- Gramsci, Antonio (2007) **Antología. Selección, traducción y notas de Manuel Sacristán**, Siglo XXI Editores, Madrid.
- Granovetter, Mark (1985) "Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness", en **American Journal of Sociology**, Vol. 91 N°3 pp.481-510.
- Grossman Thomas A., Thomas R. Rohleder and Douglas A. Samuelson (2001) "Call centers", in Encyclopedia of Operations Research and Management Science, **Kluwer Academic Publishers** 2001, 10.1007/1-4020-0611-X_95 (Springer Link).
- Habermas Jünger (1987) **Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista**, Ediciones Taurus: Madrid.
- Héller Ágnes (1977) **Sociología de la vida cotidiana**, Cap. V, Madrid: Península.
- Heller, Ágnes (1985) **Historia y vida cotidiana: aportación a la sociología socialista**, México: Editorial Grijalbo S.A
- Hernández Romo, Marcela y Garabito Ballesteros, Gustavo (2009) "Repensando el mundo de la empresa y el trabajo en los servicios: el caso Mac Donald's", Ponencia presentada en el **XXVII Congreso ALAS,** Agosto de 2009, Buenos Aires.
- Herrera Lima, Fernando (2002) **Vidas itinerantes en un espacio laboral transnacional**, UAM, México D.F.
- Holdman, 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 página Web: http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-US-Version.pdf
- Honneth, Axel (2005) "Una patología social de la razón. Acerca del legado intelectual de la teoría crítica", en Leyva Gustavo (Ed.) (2005) **La Teoría Crítica y las teorías actuales de la Crítica**, Anthropos-UAMI, México D.F.
- Hoschild, A. (1983) "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling", Berkeley: University of California.
- Hurtado Herrera, Deibar René (2004) "Globalización y exclusión. De la invisibilización a la visibilización consumista de los jóvenes y los imaginarios de resistencia", en **Última década** 020, Centro de Investigación y Difusión Poblacional de Achupallas, pp. 107-120, Viña del Mar, Chile.
- Hyman, Richard (1975) **Relaciones Industriales. Una introducción marxista**, H.Blume Ediciones, Madrid.
- Hyman, Richard (1987) **El marxismo y la sociología del sindicalismo**, Ediciones Era, México D.F.
- Iranzo, Consuelo y Richter Jacqueline (2002) "El espacio femenino en el mundo del trabajo formal", en **Revista Venezolana de Gerencia**, octubre-diciembre, año/vol.7, número 020, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Iranzo Consuelo y Marcia de Paula Leite (2006) "La subcontratación laboral en América Latina", en De la Garza, Enrique (Coord.) (2006) **Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques**, Anthropos/UAMI: México D.F.
- Jara, Ramón (1999) "Jóvenes y espacios públicos", **Última década**, Septiembre 011, Centro de Investigación y Difusión Poblacional de Achupallas, Viña del Mar, Chile.
- Jermier, John, David Knights and Walter Nord (Edit.) (1994) **Resistance & Power in organizations**, Routledge: London.
- Jimenez Solares (s/f) "Acción colectiva y movimientos sociales. Nuevos enfoques teóricos y metodológicos". Recopilado de la siguiente página web el día 18 de mayo de 2010: http://www.alasru.org/cdalasru2006/10%20GT%20Carlos%20Jim%C3%A9nez%20Solares.pdf
- King, Kendall A. (2009) "Global connections: language policies and international call centers", Lang Policy (2009) 8:1-3 (Springer Science, Business Media B.V. 2009).
- Köhler, Holm-Detlev y Antonio Martín (2005) **Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales**, Delta Publicaciones Universitarias: Madrid.
- Koole, Ger y Avishai Mandelbaum (2002) "Queueing Models of Call Centers: An Introduction", Annals of Operations Research 113, 41-59, 2002 Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands (Springer Link).
- Kosík, Karel (1967) **Dialéctica de lo concreto. Estudios sobre los problemas del hombre y del mundo**, Grijalbo, México D.F.
- Larner, Wendy (2002) "Calling capital: call centre strategies in New Brunswick and New Zealand, **Global Networks**, 2 (2), 133-152.
- Leñero Otero, Luis (1983) **El fenómeno familiar en México: su estudio sociológico**, Instituto Mexicano de Estudios Sociales, México D.F.
- Lipset, Martin y Walter Galenson (1969) **Teoría y estructura del sindicalismo**, Ediciones Marymar, Buenos Aires.
- Llamas, Ignacio (1989) **Educación y mercado de trabajo en México**, UAM-I, México.

- Longo, Eugenia (2006) "Trayectorias laborales de jóvenes: algunas implicancias de las nuevas modalidades de socialización en el trabajo", **Seminario Trabajo, Identidad y Vínculo Social**, Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.
- Lóyzaga De la Cueva, Octavio (1997) **La flexibilización de los derechos laborales en la recomposición del capitalismo**, UAM Azcapotzalco, México D.F.
- Merton (1992) **Teoría y estructuras sociales**, Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- Meza Romero, Patricia (2008) "Presencia de los jóvenes en el desempleo, el subempleo y la inactividad. Tres problemáticas de las áreas urbanas de México en el 2004", en Vela Peón, Fortino (2008) **La dinámica demográfica y su impacto en el mercado laboral de los jóvenes**, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México D.F.
- Marx, Karl (2002) **El capital, Tomo I: El proceso de producción del capital**, Siglo XXI Editores, Bs. As.
- McDowell, Linda (1999) **Género, identidad y lugar. Un estudio de las geografías feministas**, Ediciones Cátedra, Madrid.
- Mc. Phail Fanger, Elsie (2006) **Voy atropellando tiempos. Género y tiempo libre**, UAM, Xochimilco, México D.F.
- Mead, George Herbert (1982) **Espíritu, persona y sociedad**, Paidós: Buenos Aires.
- Melucci, Alberto (1975) « Sur le travail theorique d' Alain Touraine », **Revue française de sociologie**, Vol. 16, No. 3 (Jul. - Sep., 1975), pp. 359-379, recuperado en JSTOR, http://www.jstor.org/stable/3321203 20/11/2009.
- Melucci, Alberto (1994) "Asumir un compromiso. Identidad y movilización en los movimientos sociales", en **Zona abierta: Movimientos sociales, acción e identidad**, N° 69, Madrid.
- Mendoza García, Jorge (2005) "Exordio a la memoria colectiva y el olvido social", **Athenea Digital** n° 8, pp.1-26, otoño de 2005.
- Micheli, Jordy (2004) "El telemarketing: producción post-industrial en la Ciudad de México", en **Scripta Nova**, Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Vol VIII, n° 170, Barcelona.
- 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.
- Mocelin, Daniel Gustavo y Santos Correa (2008) "O telemarketing o perfil sócio-ocupacional dos empregados em Call Centers", **Caderno CRH**, Vol.21, n° 53, pp. 365-387, Maio/Ago. 2008, Salvador.
- 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
- Montesinos, Rafael (2002) **Las rutas de la masculinidad. Ensayos sobre el cambio cultural y el mundo moderno**, Editorial Gedisa, Barcelona.
- Morduchowicz, Roxana (2008) **La generación multimedia. Significados, consumos y prácticas culturales de los jóvenes**, Paidós, Buenos Aires.
- Moreira Cardoso, Ana Claudia (2009) **Tempos de trabalho, tempos de nao trabalho. Disputas em torno da jornada do trabalhador**, Anna Blume Editora, São Paulo.
- Morgan, Brian y Ramanathan, Vaidehi (2009) "Outsourcing, globalizing economies, and shifting language policies: issues in managing Indian Call Centres", Lang Policy, 8: 69-80.

- Morín, Edgar (2002) "Los lugares del rock: una aproximación a los espacios juveniles", en Nateras Domínguez, Alfredo (Coord.) (2002) **Jóvenes, culturas e identidades urbanas**, UAM-I/Miguel Ángel Porrúa, México D.F.
- Moscovici, Serge (1984) "La epistemología del sentido común" y "La representación social" en **Introducción a la Psicología Social,** Tomo II, Buenos Aires, Paidós.
- Nateras Domínguez, Alfredo (Coord.) (2002) **Jóvenes, culturas e identidades urbanas**, UAM-I/Miguel Ángel Porrúa, México D.F
- Nateras Domínguez, Alfredo (2004) "Trayectorias y desplazamientos de la condición juvenil contemporánea", en **El Cotidiano**, julio-agosto, año/vol. 20, número 126, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México D.F.
- 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**, Argentina, Eudeba.
- Oficina Internacional del Trabajo OIT (1997) "Trabajo en régimen de subcontratación", Informe VI (2) Conferencia Internacional del Trabajo 85° reunión, Ginebra.
- Oliveira, Orlandina y García, Brígida (1998) "Crisis, reestructuración económica y transformación de los mercados de trabajo en México", **Papeles de Población,** Universidad Autónoma del Estado de México, enero-marzo 1998, n°15, 39-72.
- Olson, Mancur (1992) **La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos,** Ediciones Limusa, México D.F.
- Parkim, Michel (2004) **Economía**, Pearson Addison Wesley, México. D. F.
- Peña Saint Martin, Florencia, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez (2007) **Cuando el trabajo nos castiga: debates sobre el mobbing en México**, UAM Azcapotzalco-Ediciones y Gráficos Eón, México D.F.
- Pereyra, Sebastián, Ariel Toscano y Daniel Jones (2002) "Individualismo metodológico y ciencias sociales: argumentos críticos sobre la teoría de la elección racional", en Schuster, Federico L. (2002) **Filosofía y métodos de las Ciencias Sociales**, Ediciones Manantial, Buenos Aires.
- Piña Mendoza, Cupatitzio (2004) **Cuerpos posibles... Cuerpos modificados: tatuajes y perforaciones en jóvenes urbanos**, Instituto Mexicano de la Juventud, Centro de Investigaciones y Estudios sobre Juventud, México D.F.
- Pries, Ludger (2000) "Teoría sociológica del Mercado de Trabajo" en De la Garza, Enrique, Coordinador, **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**, México, FCE/UAM-I/COLMEX/FLACSO.
- Pries, Ludger y Manfred Wannöffel (Comp.) (2002) **Regímenes de regulación laboral en la globalización**, The University Press Bochum: Alemania.
- Puricelli, Sonia (2005) "La teoría de la movilización de recursos desnuda en América Latina", en **Theomai**, Segundo semestre, nº 012, Buenos Aires.
- Reguillo, Rossana (1997) "Producir la identidad: un mapa de interacciones", Revista JOVENes, cuarta época, año 2, núm. 5, México D.F., julio-diciembre de 1997, pp. 12-32.
- Reguillo, Rossana (2003) "Las culturas juveniles: un campo de estudio; breve agenda para la discusión", **Revista Brasileira de Educacao**, Maio-Ago, núm. 023, Associacao Nacional de Pos-graduacao e Pesquisa em Educacao, pp. 103-118, Sao Paulo, Brasil.

- Retamozo, Martín (2006) "El movimiento de trabajadores desocupados en Argentina. Subjetividad y acción en la disputa por el orden social", **Borrador de Tesis Doctorado en Ciencias Sociales con especialización en Ciencia Política de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales**, México D.F.
- Ritzer, George (1993) **Teoría sociológica contemporánea**, Mc. Graw Hill, México D.F.
- Rodgers, Gerry (2007), "Decent work, social inclusion and development" en **Indian Journal of Human Development**, Vol. 1, No. 1. pp. 21-32.
- 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.
- Santos, María Joao y Marques Ana Paula (2006) "O caso dos Call Centers. Organizacao do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego", en **Sociología, Problemas e práticas**, n°52, pp. 67-86.
- 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.
- Schütz, Alfred (1972) **Fenomenología del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva**, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Sennet, Richard (2000) **La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el capitalismo,** Anagrama, Barcelona.

- Tate, Wendy et. al (2009) "Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective", International Journal of Production Economics.

- 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 Centres", **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, Paul (1983) **The nature of Work. An introduction to Debates on the Labour Process.** London: Mc Millan
- Thompson, Edward P. (1989) **La formación de la clase obrera en Inglaterra**, Editorial Crítica, Barcelona.

-Thompson, John B. (1998) **Ideología y cultura moderna**, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México D.F.
- Tohaira, Luis (1983) (comp.) **El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones**, Alianza Universidad (Textos), Madrid.

- Touraine, Alain (1987) **El regreso del actor**, Eudeba: Buenos Aires.

- Urteaga, Maritzia (2002) "Concierto e identidades rockeras mexicanas en los noventa", en Nateras Domínguez, Alfredo (Coord.), **Jóvenes, culturas e identidades urbanas**, UAM-I/Miguel Ángel Porrúa, México D.F.

- Velázquez Ospina, Mauricio y Cañón Sarmiento, Catherine (2007) "Panorama de la flexibilización laboral en Colombia", en **Cuadernos de Integración Andina, La subcontratación laboral -análisis y perspectivas-, Consejo Consultivo Laboral Andino**, Perú.
- Villavicencio Ríos, Alfredo (2007) "La intermediación laboral peruana: alcances (no todos apropiados) y régimen jurídico", en **Cuadernos de Integración Andina, La subcontratación laboral -análisis y perspectivas-, Consejo Consultivo Laboral Andino**, Perú.
- Yen-Hui Lin, Chih-Yong Chen , Shih-Yi Lu (2009) "Physical discomfort and psychosocial job stress among male and female operators at telecommunication call centers in Taiwan", **Applied Ergonomics** 40 (2009) 561–568 (Elsevier).
- 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.
- 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.
- Zemelman, Hugo (2000) "Conocimiento social y conflicto en América Latina. Notas para una discusión", en **OSAL** Junio 2000, Clacso.

Documentos:

- Contrato individual de trabajo celebrado entre la empresa Secofac S.A. de C.V y los trabajadores de Sitel/B-Connect.
- Contrato colectivo de trabajo celebrado entre la empresa Atento y el Sindicato Progresista de la República Mexicana.
- Contrato colectivo de trabajo celebrado entre Tecmarketing y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, Sección 159 (1999 y 2009-2011).
- Reglamento Interior de Trabajo celebrado entre Tecmarketing S.A de C.V y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, 2002.
- "Programa de Incentivos de Calidad y Productividad, Sección 159 STRM (1999)
- "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.

Páginas web:

- Instituto Mexicano de Telemarketing (www.imt.com.mx)
- Portal Contact Forum (http://www.contactforum.com.mx/articulos/2959.html)
- Blog de la Sección 187 del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (http://www.strm.net/seccionatento)
- B- Connect (http://www.b-connect.com.mx/mex/home)
- Corporativo CIE (http://www.cie-comercial.com.mx/servicios-bconnect-intro.html)

Anexo:

Actividades realizadas en la exploración de campo.

Como parte de la exploración de campo, se realizaron **16 entrevistas** a trabajadores de Call Centers de las siguientes empresas ubicadas en la Ciudad de México:

- **Tecmarketing (4 entrevistas)**: Consideramos a las personas entrevistadas como informantes claves para la indagación de nuestro problema. En cada uno de los casos se trata de:

- Un trabajador con 13 años de antigüedad en la empresa y uno de los impulsores del proceso de sindicalización de la misma. Actualmente miembro del Comité Ejecutivo Local de la Sección 159 del STRM. La entrevista tuvo una duración de 1 hora y 40 minutos.

- Una trabajadora que tiene 10 años de antigüedad en la empresa, y que ingresó a la misma después del proceso de sindicalización. Actualmente sigue trabajando y a la vez haciendo una investigación en la UAM sobre "Las relaciones laborales en la empresa Tecmarketing en México". La entrevista fue a modo de conversación informal y tuvo una duración aprox. de 2 horas, con la oportunidad de después acompañarla a su local de trabajo ubicado en las afueras del Metro Chapultepec, conociendo y observando las inmediaciones externas del mismo, así como a algunos de sus compañeros/as de trabajo.

- Una ex trabajadora con 6 años de antigüedad en la empresa, que ingresó a la misma antes del proceso de sindicalización. La entrevista tuvo una duración de 2 horas y 20 minutos.

- Dos trabajadores jubilados de Telmex que apoyaron y vivieron de cerca el proceso de sindicalización de Tecmarketing. La entrevista tuvo una duración de 58 minutos.

- **B-Connect (4 entrevistas):** De las 4 personas entrevistadas, consideramos que 3 de ellas son informantes claves para la indagación de nuestro problema. En cada uno de los casos se trata de:

- Una trabajadora que lleva 10 años en la empresa, y que ha estado tanto en puestos de operación como en puestos administrativos y de análisis de procesos. La entrevista se realizó en dos momentos, en un primer momento como conversación informal con duración aprox. de 1 hora y en un segundo momento, con una duración de 56 minutos.

- Un trabajador que lleva 8 años en la empresa y que ha estado tanto en puestos de operación como en puestos administrativos y de análisis de procesos, y que a su vez ha tenido experiencia laboral como operador en Call Center de Iusacell. La entrevista tuvo una duración de 1 hora y 50 minutos.

- Un ex trabajador que trabajó 8 años en la empresa como mensajero, y que estando en ella realizó una investigación sobre la flexibilidad laboral en la empresa Sitel. La entrevista tuvo una duración de 1 hora y 10 minutos.

- Una ex trabajadora que trabajó 5 meses en la empresa vendiendo tarjetas de crédito en la campaña de HSBC. La entrevista tuvo una duración de 43 minutos.

- **Atento (2 entrevistas):**

- Un ex trabajador que laboró durante 3 años en la empresa en puestos de operación y supervisión. Se trata de un trabajador que fue despedido por el cierre de la campaña en la que trabajaba. No se pudo grabar la entrevista, pero ésta tuvo una duración aprox. de 40 minutos.

- También se pudo conversar de manera informal con una trabajadora con 9 años en la empresa, y que ha estado en puestos de operación y supervisión, además de tener una experiencia laboral en Tecmarketing antes del proceso de sindicalización.

- **Telcel (2 entrevistas):**

- Una trabajadora con 3 años de experiencia en la empresa en puestos de operación en atención al clientes en "Plan Amigo Telcel". La entrevista tuvo una duración de 1 hora y 15 minutos.

- Una ex trabajadora con 6 meses de experiencia en la empresa en puestos de operación en atención al clientes en "Plan Amigo Telcel". La entrevista tuvo una duración de 42 minutos.

- **Telvista (1 entrevista):** Consideramos que la persona entrevistada es un referente clave. Se trata de:

- Un trabajador con 3 años de experiencia en la empresa en el Departamento de Workforce (monitoreo y control de las llamadas), y con mucha experiencia en otras empresas de Call Centers (como Atento) ya sea en el área de operación, supervisión y Workforce. La entrevista tuvo una duración de 2 horas y 22 minutos.

- **Sky (1 entrevista):** Consideramos que la persona entrevistada es un referente clave. Se trata de:

- Una ex trabajadora con 2 años de experiencia en la empresa SKY, como operadora, supervisora y en el Departamento de Calidad, y con experiencia en Call Centers de Iusacell. La entrevista tuvo una duración de 1 hora.

- **Sertec (1 entrevista):**

- Una ex trabajadora con 3 años de experiencia en la empresa Sertec, encargada de realizar cobranzas y ofrecimiento de tarjetas de créditos para Banamex y Bancomer. La entrevista tuvo una duración de 55 minutos.

- <u>Consorcio Jurídico (1 entrevista):</u>

- Un trabajador que lleva 3 años en la empresa trabajando en cobranzas y recuperación de cartera vencida, y que tiene experiencias en telemarketing en otras empresas. La entrevista tuvo una duración de 50 minutos.

<u>Tiempo total de grabación de las entrevistas</u>: **16 hrs. 35 minutos**

Además de las entrevistas, también se revisó documentación oficial de las empresas Tecmarketing (Estatutos del STRM, Convenio Colectivo de Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo y material de difusión e información sindical), Sitel/B-Connect (Contrato individual de trabajo celebrado con la agencia de colocación SECOFAC, documentación presente en la página web oficial, Código de ética del corporativo CIE), Atento (Contrato Colectivo de Trabajo, página web oficial y blog creado por los trabajadores), y Sky (documentos relativos a las políticas de calidad y atención al cliente). Se revisó además información relativa a las empresas proveniente de páginas web afines al tema (Instituto Mexicano de Telemarketing, páginas web oficiales de las empresas, blogs creados por trabajadores de Call Centers, etc.)