



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Sociología
Carrera de Sociología

***Modos de control y resistencia en las/os nuevas/os trabajadoras/es
asalariadas/os del sector terciario: El trabajo en los Call Centers
en Santiago de Chile***

Memoria de Título para optar al Título de Socióloga

Autora: Antonia Morales Vera

Profesor guía: Giorgio Boccardo Bosoni

Santiago de Chile

21 de marzo de 2022

*A Tatiana Valentina Fariña Concha, estudiante de Sociología de la Universidad de Chile,
militante de las Juventudes Comunistas y del Frente Patriótico Manuel Rodríguez,
ejecutada política en 1985.*

Por su ejemplo.

Índice

Resumen.....	4
I) Introducción	5
II) Problematización y antecedentes.....	8
1. Transformaciones en el mundo del trabajo en Chile	10
2. Acción colectiva y sindicalismo.....	11
3. Trabajadoras/es asalariadas/os del sector terciario: El caso de las/os trabajadoras/es de <i>call centers</i>	13
Justificación.....	19
Pregunta de investigación	21
Objetivos	21
Relevancia	22
III) Marco teórico	22
1. Organización del proceso de trabajo	22
1.1. Trabajo flexible	25
1.2. Trabajo de Servicios.....	30
2. Control en el proceso de trabajo.....	37
3. Resistencia en el proceso de trabajo.....	41
4. Acción sindical en el trabajo	46
IV) Hipótesis, justificación del caso y diseño metodológico	53
Hipótesis.....	53
Justificación del caso.....	55
Diseño metodológico.....	56
V) Resultados	64
1. Formas de organización del trabajo de los <i>call centers</i> de Santiago de Chile.....	64
2. Mecanismos de control en los <i>call centers</i>	77
3. Mecanismos de resistencia	84
4. Rol de los sindicatos en los procesos de resistencia colectiva.....	91
VI) Conclusiones	97
Bibliografía	108
Anexo	119

Resumen

Esta investigación se propone caracterizar y comprender los modos de control y resistencia de las/os trabajadoras/es de *call centers* de Santiago de Chile, a través del estudio de los *call centers* como caso paradigmático de los cambios en el mundo del trabajo.

Los *call centers* representan la estrategia de utilización flexible de la fuerza de trabajo, la ampliación de las formas de trabajo inmaterial, la significativa presencia de mecanismos de control, y el uso de habilidades consideradas típicamente “femeninas” como nuevo factor productivo.

Las formas en las que se organiza el trabajo y los mecanismos de control que se emplean en los *call centers* no están escindidas de las respuestas que despliegan las/os trabajadoras/es. Se evidencia que aun cuando las/os trabajadoras/es están frente a fuertes mecanismos de control, resisten a esas dinámicas, aunque no se manifiesten de manera colectiva.

Se utilizan los aportes de la teoría materialista del proceso de trabajo, que permite profundizar en las formas latentes y manifiestas del conflicto entre capital y trabajo sin desestimar la importancia que desempeñan factores estructurales. Se asume que el problema de la resistencia y la adaptación de las/os trabajadoras/es está vinculado a las prácticas de control que se despliegan en el proceso de trabajo.

La metodología utilizada es cualitativa. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a siete teleoperadoras, un teleoperador y una dirigente sindical de *call centers* que cumplió el papel de informante clave. La técnica para procesar la información obtenida es la de análisis de contenido cualitativo.

Palabras clave: control, resistencia, sindicalismo, trabajadoras/es de servicios, *call centers*.

I) Introducción

"Como asociación, somos fanáticos de los derechos de los trabajadores, pero acá se les pasó la mano. Por ejemplo, en la ley se pretende que haya pausas de trabajo entre llamados. ¿Te imaginas a la persona que cobra el peaje en la carretera, un sábado, con 30 segundos de descanso entre auto y auto? (...) Somos una industria súper inclusiva, empleamos a gente que otras industrias no emplean. Te desafío a que busques en una cadena de retail a un trabajador con piercing, tatuajes visibles o manco. Nosotros le damos trabajo a esa gente. O a mujeres, muchas sin experiencia laboral." Gerente general de la Asociación Chilena de Empresas de Call Centers, ACEC.

A mediados de los setenta en Chile, con la instalación del modelo neoliberal, se producen transformaciones en las formas de producción y organización del trabajo. Estas transformaciones imponen la flexibilidad laboral, expanden el sector de los servicios, propician mecanismos de control sobre la fuerza de trabajo, y utilizan las habilidades humanas subjetivas como nuevo factor productivo.

Junto con esos cambios, la fragmentación productiva aparece como una de las principales tendencias del trabajo a nivel mundial. En la producción de servicios se observa una propensión a dejar en manos de proveedores externos determinado segmento de la producción y/o a trasladar el suministro de un servicio fuera de las fronteras nacionales.

Los *call centers* en Chile son un nítido ejemplo de las formas que asume la organización del trabajo en el contexto laboral actual. Se instalan en la década de los noventa, como expresión de una estrategia de deslocalización de la producción. Incorporan las capacidades subjetivas y de comunicación como eje central de su actividad, e intensifican el trabajo a través de técnicas de control, nuevas tecnologías y trabajo emocional.

Las habilidades requeridas en el trabajo de *call centers* son habilidades reconocidas socialmente como "femeninas": empatía, paciencia, buena comunicación, capacidad de contener emocionalmente a los clientes y resolver conflictos, entre otras. Dichos conceptos equiparan conflictivamente el concepto de habilidad con la capacidad de hacer frente a un trabajo caracterizado por condiciones laborales precarias y estresantes.

Los mecanismos de control en las empresas de *call centers* buscan reducir los actos de resistencia a su expresión más individualizante. Mientras se aumenta el control estructural, se busca asignar atributos positivos al uso de las habilidades subjetivas de las/os trabajadoras/es, presentando la posibilidad de emplear las habilidades emocionales como una forma de empoderamiento en el trabajo.

Las/os trabajadoras/es han reaccionado abriendo nuevos flancos por los cuales se puede ejercer resistencia. Al reorganizarse la producción se reorganiza también la estructura del conflicto laboral y, por tanto, formas de resistencia tradicionales adquieren un nuevo peso específico.

La presente investigación tiene por objetivo principal caracterizar y comprender los modos de control y resistencia de las/os trabajadoras/es de *Call Centers* de Santiago de Chile. De manera específica, además se espera caracterizar y comprender las formas de organización del trabajo de los *Call Centers* de Santiago de Chile, y el rol de los sindicatos en los procesos de resistencia de las/os trabajadoras/es.

En las investigaciones de *call centers* se han observado principalmente dos tendencias: Primero, los intentos de clasificar, teorizar y comprender a los *call centers* como un fenómeno sociotécnico ascendente. En segundo lugar, los *call centers* como un lugar de investigación para probar teorías particulares, o como metáfora del cambio social.

Este estudio espera generar un diálogo entre aspectos de orden estructural y comportamientos concretos, para comprender la configuración del conflicto en los espacios de trabajo. Con ese fin se utiliza la perspectiva de control/resistencia.

Esta investigación se estructura en seis apartados: la presente introducción, problematización y antecedentes, marco teórico, un apartado que considera la hipótesis, la justificación del caso y el diseño metodológico, resultados y conclusiones.

En el apartado de problematización y antecedentes, se describen brevemente las transformaciones en el mundo del trabajo en las últimas décadas en Chile, y los efectos que dichas transformaciones han tenido sobre la acción colectiva de las/os trabajadoras/es y la organización sindical. También, se aborda el caso de las/os trabajadoras/es de *call centers*

como representativo de las tendencias descritas. Se explica la pertinencia y la relevancia de estudiar el trabajo en los *call centers* de Santiago de Chile. Por último, en este apartado se presentan la pregunta de investigación, y los objetivos generales y específicos.

En el tercer apartado se presenta el marco teórico de esta investigación. Primero, se define qué se entiende por organización del proceso de trabajo, y se abordan los conceptos de flexibilidad numérica, flexibilidad funcional y flexibilidad salarial. Se presentan algunos fenómenos relevantes en el trabajo de servicios, como la ampliación del trabajo inmaterial, la incorporación de las habilidades subjetivas al proceso de trabajo, y las formas de división sexual del trabajo. Luego, se conceptualizan las formas de control, definiendo control simple, control técnico, control burocrático y control normativo. Posteriormente, se delimitan las formas de resistencia en el proceso de trabajo, explicando formas de resistencia individuales y colectivas. Por último, se propone un marco analítico para comprender el despliegue de la acción sindical en los sindicatos de *call centers*, utilizando el enfoque de los recursos de poder y las capacidades estratégicas.

En el cuarto apartado se presentan la hipótesis, la justificación del caso de estudio y el diseño metodológico. La metodología utilizada es cualitativa, se realizaron entrevistas en profundidad semi-estructuradas a nueve trabajadoras y un trabajador de *call centers outsourcing outsourcing*, las cuales fueron analizadas mediante la técnica de análisis de contenido cualitativo. Se entrevistó a siete teleoperadoras, un teleoperador, y una dirigente sindical. También se utilizaron y analizaron las notas de campo que continen información sobre los encuentros con las/os entrevistadas/os.

En el quinto apartado se exponen los resultados. Éste se estructura en cuatro subapartados, que se refieren a los objetivos específicos de la investigación: formas de organización del trabajo, mecanismos de control, mecanismos de resistencia (individuales y colectivos), y rol de los sindicatos en los procesos de resistencia en los *call centers* de Santiago de Chile.

Finalmente, en el último apartado, se presentan las conclusiones de la tesis. En éste se aceptan en general las hipótesis planteadas, pero también se incorporan hallazgos no previstos, se plantean líneas de investigación futuras y desafíos para los estudios de *call centers* en Chile.

II) Problemática y antecedentes

En Chile, tras el Golpe Militar de 1973 se implementó un programa de transformación estructural, con desempleo masivo, desregulación, represión sindical, privatización de los bienes públicos, redistribución de la riqueza con tendencia a una mayor desigualdad (Ffrench-Davis, 2003). Este programa, permitió la instalación del orden socio-económico neoliberal, fase de desarrollo del capitalismo caracterizado por el predominio del capital financiero, la consagración del papel subsidiario del Estado, y una estructura marcada por la concentración de la riqueza y las desigualdades estructurales (Garretón, 2012). La implantación del modelo neoliberal fue un esfuerzo fundacional para crear una economía que promueve la apertura y el ingreso de capitales externos; sin embargo, este proyecto abarcó todas las esferas de la vida social, y se expresó durante la dictadura en las denominadas “modernizaciones” en educación, trabajo, salud y seguridad social (Garretón, 2012). En el ámbito del trabajo, se creó una nueva institucionalidad laboral, materializada en el Plan Laboral de 1979, instrumento legal que cumplió un doble objetivo: desregular el mercado laboral, flexibilizando la oferta de mano de obra; y debilitar la capacidad de negociación de las/os trabajadoras/es, limitando el poder de los sindicatos (Álvarez, 2012).

Los gobiernos democráticos posteriores a la dictadura heredaron un modelo socio-económico consolidado, con una sociedad fragmentada y desarticulada como contraparte (Garretón, 2012). Entre 1990 y 2010, estos gobiernos correspondieron a la coalición de centro-izquierda “Concertación de Partidos por la Democracia”, y se caracterizaron por mejorar la situación heredada de la dictadura a través de la estrategia política de “los acuerdos” (con la entonces oposición de derecha), al mismo tiempo que consolidaron los rasgos centrales de los modelos socioeconómico neoliberal y político de democracia incompleta (Garretón, 2012).

El primer gobierno democrático, encabezado por el presidente demócratacristiano Patricio Aylwin (1990-1994), tuvo que hacer frente a la acumulación de demandas sociales, producto de las restricciones presupuestarias y salariales impuestas durante la dictadura a raíz de la crisis financiera de 1982. Para ello, el gobierno se esforzó por sumar a la adhesión empresarial el apoyo de los sindicatos (Garretón, 2012). En esa línea, en la esfera del trabajo se buscó rectificar el Plan Laboral de la dictadura, procurando equilibrar los poderes

de negociación del empleador y de las/os trabajadoras/es para dotar de mayor legitimidad a la legislación laboral, dado que la normativa vigente en 1990 era rechazada por las/os trabajadoras/es (Garretón, 2012). Las modificaciones que se realizaron en la reforma laboral de Aylwin se tradujeron en un rápido crecimiento de la afiliación sindical (Vial, 1995; González & Zapata, 2017). El porcentaje de sindicalización de la población económicamente activa subió desde un 14% en 1986 a un 22% en 1991 (González & Zapata, 2017). No obstante, el número y extensión de los conflictos fueron extremadamente bajos, incluso en comparación con los países desarrollados (Vial, 1995; Armstrong & Águila, 2006; COES, 2015).

Por su parte, la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) aprovechó su vinculación a la Concertación para negociar ajustes al Código del Trabajo. En 1993, impulsan regulaciones que permiten fijar criterios de estabilidad laboral, formación de sindicatos, fuero sindical y negociación colectiva; se reestablece el carácter indefinido de la huelga pero con posibilidad de reemplazo temporal. Se impone que todas/os las/os trabajadoras/es beneficiadas/os por una negociación colectiva aporten al sindicato, pero se conserva la voluntariedad de la afiliación y la acción sindical limitada a la empresa (Ruiz Encina, 2002).

En suma, la reforma a la organización sindical llevada a cabo en el gobierno de Aylwin, cumplió el objetivo de legitimar la institucionalidad laboral heredada de la dictadura, cerrando el camino para los cambios institucionales pendientes, por un período significativo de tiempo (Feres, 2009). Asimismo, muchas/os trabajadoras/es sufrieron la precarización de sus condiciones de trabajo, flexibilización, inseguridad del empleo, fragmentación, subcontrataciones y trabajo temporario; modificando la naturaleza de la problemática del empleo, pues se pasó a cuestionar su calidad y sus condiciones (Garretón, 2012). Los gobiernos de la Concertación se negaron a mayores cambios en la legislación laboral, lo que se tradujo en que, si bien al inicio de la transición la tasa de sindicalización aumentó, ya en 1994 disminuyó considerablemente junto con la cobertura de la negociación colectiva (Ruiz & Boccardo, 2014).

Hoy, las relaciones laborales mantienen los cambios que desde los años ochenta hacen depender su desarrollo de la dinámica del mercado, sin estructuras que moderen los devastadores efectos sobre el trabajo (Henríquez & Morales, 2014).

1. Transformaciones en el mundo del trabajo en Chile

En el contexto del giro neoliberal enunciado, dentro de las principales transformaciones en el mundo del trabajo en Chile, cabe destacar la flexibilidad laboral como nuevo eje de la organización de la producción y del trabajo (Escobar, 2012). Como consecuencia de esta política de reestructuración productiva, se observa un gran avance de la polivalencia (trabajadoras/es asumen nuevas y mayores funciones según la coyuntura), de flexibilización socio-organizativa interna (polivalencia y alta rotación de puestos), flexibilización socio-organizativa externa (externalización de procesos, subcontratación), flexibilidad técnica (ajuste de volúmenes y productos en función de los drásticos cambios de la demanda), flexibilidad contractual, y empleo temporal (Ramos, 2009; Neffa, 2010).

Junto a las distintas formas de flexibilidad, se introdujeron cambios tecnológicos (Escobar, 2012) y se establecieron métodos tendientes a estimular la competencia entre las/os trabajadoras/es de la misma empresa (Neffa, 2010). Por otro lado, la apertura de los mercados como parte de la globalización, y el rápido movimiento de capitales permitido por el desarrollo tecnológico, promovió que las grandes empresas se instalaran en países del llamado “tercer mundo”, lógica en la que se insertan algunas industrias como la de los *call centers* (Escobar, 2012).

A mediados de los 2000 se establecieron leyes que definieron y normaron las diferentes formas de trabajo que surgieron en este escenario (Escobar, 2012). Tal como señala la Dirección del Trabajo, “las empresas suelen implementar algunas estrategias de flexibilidad laboral a partir de las condiciones que impone el marco normativo actual, y ello se logra mediante el uso de algunas herramientas legales en forma que no necesariamente resulta consistente con el propósito de las mismas” (Dirección del Trabajo, 2009, pág. 198). De acuerdo a Escobar (2012), la evaluación de las condiciones de trabajo demuestra que dicha legislación laboral, lejos de mejorar las condiciones laborales de las/os trabajadoras/es, impuso una regulación y legalización de nuevas formas de flexibilización que implican

desprotección, inestabilidad y menores salarios, especialmente para las mujeres trabajadoras. En la misma línea, la imposición de la flexibilización también implicó una rápida destrucción y reconstrucción de calificaciones, desempleo estructural, debilitamiento de las organizaciones sindicales, y un desarrollo desigual tanto entre sectores productivos como en regiones geográficas (Escobar, 2012).

En el marco de las relaciones de dominación, el proceso de flexibilidad laboral fue significativo, pues con sus consiguientes cambios en la organización y en la propia concepción del trabajo, tendió a erosionar algunos de los soportes sobre los que se sustentaban las relaciones laborales (Montes, 2005). A partir de dichas transformaciones, las empresas buscaron subsumir las relaciones de trabajo bajo nuevos esquemas disciplinarios y de control de la fuerza de trabajo, y a su vez, limitar las acciones de los sindicatos y quitarles la base de poder (Montes, 2005; 2007). Particularmente, en las empresas de servicios estas tendencias se reforzaron mediante técnicas disciplinarias que buscaban aumentar el control directo de la fuerza de trabajo (Montes, 2007).

2. Acción colectiva y sindicalismo

Los grados de apertura externa que alcanzó la economía chilena en el contexto de la implementación del modelo neoliberal, afectaron principalmente a los grupos industriales locales (Ruiz & Boccardo, 2014). Este proceso, trajo como consecuencia la expulsión de una fracción considerable de obreros del sector productivo, que en términos cuantitativos significó la drástica reducción de la clase obrera industrial entre los años 1973 y 1980. De 1980 en adelante se registra una sostenida y significativa terciarización de las/os trabajadoras/es asalariadas/os, que son absorbidos mayoritariamente por el sector comercial y de servicios, lo que en último término implicó la desarticulación del grupo popular mejor organizado en términos sindicales y políticos (Ruiz & Boccardo, 2014).

En la misma línea, conforme a la instalación del modelo neoliberal y la modernización que llevan a cabo las empresas sobre la organización de sus procesos productivos, las opciones del sindicalismo se restringen (Aravena & Núñez, 2011). Para Drake (2003) el factor más

importante de la erosión del sindicalismo fue, más que la represión, la reorientación económica (Drake, 2003).

Como ha quedado en evidencia, el proceso de transición política no implicó cambios en el modelo de desarrollo, lo que se tradujo en la degradación de las relaciones laborales y la debilidad del actor sindical. Los gobiernos de la Concertación, como se señaló anteriormente, afianzaron las tendencias precarizadoras; además, durante los noventa el Estado dejó de ver al sindicalismo como un aliado estratégico y en muchas decisiones de interés nacional prescindió de buscar acuerdos con dicho actor, priorizando a los gremios empresariales que pasaron a ser vistos como agentes claves en la modernización del país (Aravena & Núñez, 2011). La mantención inalterada de la matriz del Plan Laboral, contribuyó a impedir interferencias sindicales en el funcionamiento del mercado de trabajo, a la protección ilimitada de las facultades del empleador más allá de los amplios alcances constitucionales, y a resguardar un sistema de determinación salarial sustentado en la teoría económica de la formación de los precios en los mercados de bienes.

La crisis del sindicalismo en Chile (Aravena & Núñez, 2011) tiene diversas expresiones, aunque destacan la disminución de su capacidad para intervenir en la realidad socio-política nacional, las bajas tasas de sindicalización, la reducción de su poder negociador a nivel de las empresas, la ausencia de liderazgos e instituciones sindicales con legitimidad nacional, la menor valoración social de la actividad sindical, entre otros aspectos (Zapata, 1993). En ese sentido, los roles que el sindicalismo había desempeñado históricamente hoy son difíciles de cumplir, así como las reivindicaciones que estructuraban su acción, como eran las demandas por estabilidad laboral, mejoras salariales y pleno empleo (Espinosa & Yanes, 1998).

Aun cuando en este contexto se reconoce la importancia del mundo del trabajo en la conformación de identidades y acciones colectivas, los sindicatos -como una de las principales formas de representación de las/os trabajadoras/es- se vieron afectados a partir de las transformaciones en los procesos de trabajo (Antunes, 2000). De modo que, cambios como el aumento de incertidumbre ante el empleo, comportan a su vez un debilitamiento de vínculos entre trabajador y sindicato, otorgando mayor cabida a los incentivos instrumentales frente a los identitarios y de socialización (Alós, 2008). Por tanto, la

identidad que en cierta época dieron los sindicatos como organismos de lucha y aglutinamiento (De la Garza, 1999), hoy tiene que manejarse en forma ampliada. De acuerdo a Hyman (2004) los sindicatos deben jugar un rol clave en la construcción de un proyecto colectivo, una acción colectiva que asegure una estructura de oportunidades favorables para acompañar los proyectos personales, evitando así que éstos sean ilusorios (Hyman, 2004). En función de lo anterior, se puede afirmar que las estrategias empresariales de subcontratación, externalización y flexibilización han planteado desafíos importantes para los sindicatos, entre los que se encuentran la necesidad de afrontar la diversidad de condiciones laborales, prestaciones laborales de parte de las empresas, y modalidades de contratación (Del Bono & Henry, 2008).

Pese a lo adverso del escenario para las/os trabajadoras/es, durante la última década las condiciones de trabajo extremas que imponen las modalidades de subcontratación han terminado por empujar a los asalariados subcontratados a movilizaciones por condiciones mínimas de empleo y salario (Ruiz & Boccardo, 2014). Las huelgas de trabajadoras/es del cobre, forestales y salmoneros, permitieron instalar el debate de la negociación colectiva inter-empresa como expresión de nuevas formas de acción colectiva. Estos acontecimientos, colocan a las ciencias sociales frente a una realidad cambiante, donde los paradigmas de conflicto, asociados a la acción colectiva, vuelven a cobrar validez (Molina & Ruminot, 2010).

3. Trabajadoras/es asalariadas/os del sector terciario: El caso de las/os trabajadoras/es de *call centers*

Junto a las transformaciones descritas del mundo del trabajo en las últimas décadas, se observa un intenso proceso de asalarización del sector servicios (Antunes, 2000). En Chile esto tiene su expresión a partir del proceso de terciarización en los noventa, entendido como la expansión de servicios tanto en términos de producto económico como de ampliación de puestos de trabajo (Arriagada, 2007). La contribución porcentual a los nuevos puestos de trabajo en el país del sector terciario fue significativa, alcanzando un 82,5% en el período 1990-1998; la mayoría de esos puestos surgió como empleo asalariado (Weller, 2001). La actual tercerización del trabajo “descompone la secuencia de producción del valor en una multitud de compartimientos” (Arriagada, 2007, pág. 26), lo que ha

permitido controlar la producción a distancia y hacerla más diferenciada y flexible, a través de la deslocalización e internacionalización. Ello, presenta nuevos desafíos para la problemática de la resistencia y la acción colectiva, por tanto, es fundamental observar a las/os nuevas/os trabajadoras/es asalariadas/os del sector terciario tras los cambios en la organización del trabajo; más aún si se considera que durante el 2014, el sector terciario (comercialización de bienes y producción de servicios) concentró el 75% de las huelgas registradas legales e ilegales en su conjunto (COES, 2015), y las huelgas más relevantes se presentaron en servicios y empresas asociadas a reestructuraciones (Espinoza, 2007). Sumado a lo anterior, el estudio de las/os trabajadoras/es asalariadas/os es relevante pues históricamente han mostrado mayor capacidad de creación de identidades, organizaciones, acciones colectivas y proyectos más amplios y de largo plazo que otros tipos de trabajadoras/es (De la Garza, 2006).

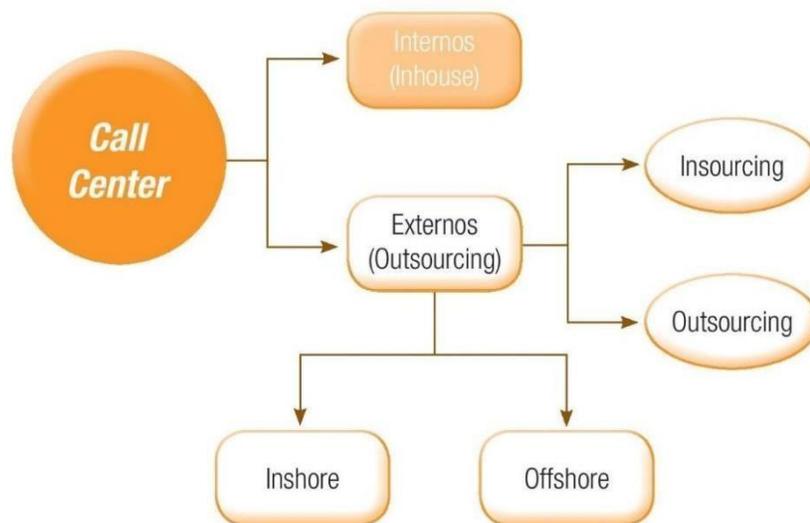
Un caso paradigmático de las transformaciones del mundo del trabajo en el sector servicios es la industria de los *call centers*, que se caracteriza por una amplia flexibilidad y unilateralidad empresarial, inestabilidad e incertidumbre laboral, alta rotación de la fuerza de trabajo, salarios bajos, formas de organización del trabajo individualizadas con fuertes niveles de control y disciplina, ritmos intensificados del trabajo y prácticamente nulos derechos de sindicalización (Buchanan, 2002; Micheli, 2007; Del Bono & Bulloni, 2008).

En Chile los orígenes de la industria de *call centers* se remontan a comienzos de los ochenta, cuando la empresa Chilectra montó la primera plataforma para establecer contacto con sus clientes de manera no presencial (Uribe-Echeverría & Morales, 2010).

Esta industria ocupa a 150.000 trabajadoras/es aproximadamente (Comisión de Trabajo y Previsión Social, 2018, pág. 13) aumentando rápidamente la fuerza de trabajo empleada en los últimos años (Escobar, 2012). El 80% de su composición etaria, se encuentra entre los 18 y los 30 años, siendo 25 años el promedio de edad de las/os trabajadoras/es (Molina & Ruminot, 2010); el 80% de sus trabajadoras/es son mujeres (Comisión de Trabajo y Previsión Social, 2018, pág. 4) y “representan fielmente el nuevo modelo de flexibilidad laboral, terciarización y feminización del trabajo en el modelo neoliberal” (Molina & Ruminot, 2010, pág. 14). Los jóvenes que trabajan en los *call centers* generalmente son estudiantes que ven el trabajo en esta industria como una experiencia transitoria; no

obstante, hay un pequeño grupo de trabajadoras/es que se va quedando, y que en general, son mujeres de alrededor de 30 años, madres solteras y jefas de hogar (Uribe-Echeverría & Morales, 2010).

La industria de *call centers* presenta distinciones. Existen empresas denominadas “*inhouse*”, que desarrollan estos servicios internamente y están dedicadas a atender únicamente a sus propios clientes. Por otro lado, están las empresas que proveen servicios de “*outsourcing*”, que se dedican a atender a los clientes de los clientes. La provisión de servicios externos de *call center* se desarrolla a su vez en dos modalidades: en el “*outsourcing*” propiamente tal, cuando el servicio es desarrollado en el establecimiento de la empresa de *call center* proveedora; mientras que en el “*insourcing*” los servicios son prestados dentro de las instalaciones de la empresa cliente. Además, existen empresas que realizan servicios de *outsourcing* en el mercado local, denominadas “*inshore*”, y aquellas que proveen servicios fuera del país, lo que se conoce como “*offshore*”. De esta forma, el *outsourcing* no solo involucra la externalización de los servicios fuera de la empresa, sino también fuera de los límites del territorio donde se entrega la prestación. El siguiente diagrama 1 ilustra estas clasificaciones:



(Uribe-Echeverría & Morales, 2010, pág. 20)

Otra de las diferenciaciones de los *call centers* es según el tipo de servicio que ofrecen. Así, pueden clasificarse en: a) *call center* “*inbound*” o de entrada, donde las/os

teleoperadoras/es reciben llamadas de las/os clientas/es; b) *call center* “*outbound*” o de salida, es decir, que realizan llamadas; y c) *call center* “*blending*” o bidireccionales, que cuentan con teleoperadoras/es que hacen y reciben llamados indistintamente (Uribe-Echeverría & Morales, 2010, pág. 35).

Las empresas de *call centers* en Chile utilizan distintos métodos para controlar y supervisar los procesos de trabajo. Además de la vigilancia directa que ejercen las/os supervisoras/es sobre la labor de las/os teleoperadoras/es, existen otros dispositivos de control: cámaras de vigilancia que supervisan los puestos de trabajo; un reloj que indica el tiempo, medido en segundos, durante el cual las/os teleoperadoras/es deben efectuar las distintas atenciones; monitoreo e interrupción de las llamadas; grabación de conversaciones en línea, entre otros (Uribe-Echeverría & Morales, 2010; Molina & Ruminot, 2010). Para evaluar las conversaciones que mantienen las/os teleoperadoras/es con los clientes, se emplean distintos criterios. Primero, que la atención sea realizada ajustándose a un protocolo estándar de atención al cliente, utilizando así pautas que no solo guían el trabajo, sino también actúan como mecanismo de evaluación para calificar el desempeño de los agentes. Entre los factores que se consideran para la evaluación, están la atención personalizada, la eficiencia, la amabilidad y cordialidad, el hablar y modular bien, el tono de voz, etc. Además, se valoriza el número de atenciones recibidas o realizadas o de ventas efectuadas, por medio del establecimiento de metas de cantidad, tanto individuales como colectivas, que las/os teleoperadoras/es deben cumplir en un determinado período de tiempo (Uribe-Echeverría & Morales, 2010).

En los *call centers* también se presentan formas de resistencia individual, expresadas en estrategias cotidianas no organizadas para evadir el disciplinamiento y las pesadas cargas de trabajo, dentro de las que se hallan la comunicación virtual interna entre las/os teleoperadoras/es, el uso de internet para fines de índole personal, la presentación de licencias médicas, un uso mayor del tiempo permitido en los servicios higiénicos y/o tomando café, el corte y reinicio de las llamadas para alcanzar el tiempo requerido en la atención a los clientes, el cuidado de la calidad de la atención sólo los días en que la empresa realiza la evaluación de las llamadas, entre otras (Escobar, 2012). Según un estudio de la Dirección del Trabajo del año 2010, en las empresas de *call centers* en Chile

se puede observar un alto nivel de ausentismo, frecuentes atrasos de los agentes y uso de licencias médicas. Desde la óptica de las/os trabajadoras/es, lo descrito es consecuencia de factores relacionados con el proceso de trabajo, que genera un alto nivel de estrés entre las/os teleoperadoras/es y un clima laboral adverso. Estos factores, principalmente refieren a: trabajo rutinizado, excesivo control, clima laboral de conflicto (tensión entre supervisoras/es y teleoperadoras/es), y regulación emocional para establecer contacto con las/os clientas/es (Uribe-Echeverría & Morales, 2010).

De acuerdo a datos publicados por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, entre 2009 y abril de 2013 la Dirección del Trabajo recibió 3.600 denuncias de trabajadoras/es de empresas del rubro de *call centers*, siendo las materias más sancionadas contrato de trabajo (36% del total), remuneraciones (32%) y jornada (11%). Cabe destacar que el número de denuncias supera en gran medida al número de sanciones cursadas (La Tercera, 2013).

El abuso que sufren las/os trabajadoras/es de *call centers* se refleja en el reportaje “Trabajar en la línea de fuego” del diario El Mercurio. En él, una teleoperadora que lleva once años en el rubro relata:

“Tienes que tener cuero de chanco; el que no lo tiene, no sirve para esto. Como se dice, aquí quedan los más fuertes. He visto compañeros llorando porque el cliente los insultó o porque ya no dan más. O están estresados, porque no están cumpliendo la meta y saben que no les va a alcanzar el sueldo a fin de mes para pagar las cuentas.” (Munizaga, 2019, pág. 21).

En la misma línea, un trabajador del área de posventa del *call center* de una multitienda compara su trabajo con un reality show, y señala “Tienes cámaras, un conector donde si me levanto para ir al baño, el sistema inmediatamente señala que me paré, el tiempo en que estuve en el baño, mientras hay un supervisor que vigila todo y escucha las llamadas. Todo queda registrado, incluso los insultos de los clientes.” (Munizaga, 2019, pág. 21).

Por otro lado, considerando que el 80% de la fuerza de trabajo empleada en los *call centers* es femenina, cabe mencionar los abusos que se cometen contra las mujeres en estas empresas. Esto queda de manifiesto en el reportaje de El Mostrador sobre discriminación sexista y abuso laboral que sufren las mujeres en las empresas de *call centers*. Una de las

trabajadoras señala que al volver de su postnatal “Se demoraban en pagar mi sueldo y no tenía derecho a elegir mi hora de amamantamiento. [...] Cuando las que habíamos estado embarazadas volvíamos no teníamos ni puesto de trabajo, ni clave para trabajar.” (Quintana L. , 2017) Además, señala que una mujer embarazada “se orinó en el pasillo, porque uno debe pedir permiso para ir al baño y el supervisor te autoriza o te dice que esperes media hora o incluso una hora si hay muchas llamadas.” (Quintana L. , 2017).

Para hacer frente a las problemáticas laborales y las vulneraciones de los derechos de las/os trabajadoras/es que se dan en el rubro de *call centers*, el año 2008 se crea la Federación de Trabajadoras y Trabajadores de *Call Centers*, FETRACALL. Actualmente, existen diez sindicatos de *call centers* asociados a la FETRACALL (Muñoz, 2020), y si bien existe una alta rotación laboral y un perfil de trabajadoras/es jóvenes, el sector muestra una tasa de afiliación sindical significativa (Uribe-Echeverría & Morales, 2010; Muñoz, 2016).

De acuerdo a Montarcé (2011) la presencia de un sindicato real y representativo es clave para los procesos organizativos de las/os trabajadoras/es de *call centers*, permitiendo construir “fuerzas colectivas con voluntad y capacidad para organizarse, resistir y disputar materialidades y sentidos hacia dentro del ámbito laboral” (Montarcé, 2011, pág. 116). De modo que el sindicato no sólo tiene implicancias en las condiciones laborales de las/os operadoras/es, sino también a nivel subjetivo, impactando así en los sentidos que las/os operadoras/es le atribuyen a su propia condición como trabajadoras/es (Montarcé, 2011). No obstante, la acción sindical no ha sido efectiva en sus demandas (Uribe-Echeverría & Morales, 2010), lo que podría parcialmente explicarse por las dificultades de utilizar el repertorio clásico de la huelga como herramienta de presión.

Siguiendo a Julián (2012), las formas en que se manifiesta la huelga en Chile muestran que, pese a ser una herramienta que busca promover el ejercicio de los derechos y demandas de las/os trabajadoras/es, existe más bien como una forma diluida de acción que permite la vigilancia de parte del empleador. El empleador, a la vez dispone de elementos disciplinarios y de castigo frente a los cuales las/os trabajadoras/es no tienen ninguna forma de protección, en particular contra el despido (Julián, Dispositivos de disciplinamiento en el trabajo. Relaciones laborales y subjetividad(es) en Chile, 2012).

Adicionalmente, en el caso particular de los *call centers* el uso de la huelga se complejiza aún más a causa de las deslocalizaciones, que reducen el margen de intervención y de presión de las/os trabajadoras/es. En palabras de Tamara Muñoz, presidenta de FETRACALL:

“[...] Sobre lo que pasa en las huelgas, el reemplazo virtual. Que los empresarios aprietan un botón y desvían los llamados a otros *call centers*, invalidando a la huelga como proceso de presión.” (Muñoz, Tamara Muñoz: "El trabajo en call center es esclavizante", 2016)

Considerando los antecedentes presentados, se puede problematizar que, tras los profundos cambios en el mundo del trabajo en Chile, hoy se presentan numerosos factores que dificultan la agrupación de las/os trabajadoras/es y la constitución de formas de resistencia colectivas. Los distintos procesos mencionados (flexibilización, erosión del sindicalismo, terciarización, entre otros) plantean nuevos desafíos en el campo de las relaciones laborales, que obligan a los actores sindicales a revisar sus estrategias y el carácter también de sus propias organizaciones. En el caso de los *call centers*, como paradigmático de las transformaciones en el ámbito del trabajo, resulta problemática la constitución de resistencia considerando que la mayor parte de las/os teleoperadoras/es permanecen muy poco tiempo en su puesto, generalmente sin llegar al año de antigüedad (Uribe-Echeverría & Morales, 2010), que los niveles de control son altísimos, y que la tendencia a la deslocalización erosiona el poder de negociación de las/os trabajadoras/es (Del Bono & Bulloni, 2008). Así, se problematiza en la presente investigación las posibilidades que plantea un nuevo escenario productivo basado en la apropiación de habilidades subjetivas y en nuevas tecnologías de información.

Justificación

La utilización de las capacidades y habilidades subjetivas, particularmente del “habla” como nuevo factor productivo, es un rasgo característico de los *call centers*. La generación de un producto no material, sumado a que como señala Virno (2003) el lenguaje se pone a trabajar, son características que se amplían en el mundo del trabajo actual y que, por consiguiente, configuran un escenario laboral complejo y necesario de explorar (Virno, 2003).

A este interés, se suma la relevancia teórica que apunta a hacerse cargo de las críticas del “fin del trabajo”, particularmente de las que cuestionan su importancia en la constitución de identidades, subjetividades y acciones colectivas (De la Garza, 2006). Si bien no implica volver a discutir con estas teorías, se considera relevante incorporar esas discusiones en la investigación para problematizar el potencial movilizador de las identidades que se generan en el espacio de trabajo. Además, en términos teóricos se justifica considerar la perspectiva de control/resistencia, pues permite generar el necesario diálogo entre aspectos de orden estructural y comportamientos concretos para comprender la configuración del conflicto en los espacios de trabajo.

Por otro lado, la presente investigación espera aportar evidencia sobre los nuevos modos de resistencia, pues los estudios que intentan registrar el conflicto laboral en Chile, en general se han realizado desde una perspectiva cuantitativa, con poco detalle y se han basado casi exclusivamente en la huelga (considerando huelgas legales e ilegales) como el mecanismo que da cuenta de la conflictividad laboral (Armstrong & Águila, 2006; Espinoza, 2007; COES, 2015), aun cuando existen formas de resistencia cotidiana a la disciplina y a la intensidad del trabajo (Escobar, 2012). La metodología propuesta en esta investigación pretende relevar la importancia de recoger la perspectiva de las/os propias/os trabajadoras/es, entendiéndolas/os como actrices/actores capaces de analizar su situación.

Cabe señalar que la necesidad de investigar particularmente el trabajo en los *call centers* surge de la constatación de la ampliación del sector servicios, y la instalación y rápido crecimiento de las empresas de *call centers* en Chile (Escobar, 2012) así como del aumento de la fuerza de trabajo ocupada en ellas (CENDA & FIEL, 2010). De acuerdo a datos recientes del Servicio de Impuestos Internos, 127 de 142 empresas de *call center* se ubican en la Región Metropolitana (SII, 2019), por lo que se considera pertinente estudiar los *call centers* de Santiago de Chile.

Es importante destacar que en Chile, sólo a partir del año 2010 se han realizado algunos estudios de carácter exploratorio que ofrecen datos preliminares sobre este sector (Escobar, 2010). En los estudios de *call centers* en Chile que se revisaron para la presente investigación (Escobar, 2010, 2012, 2015; Uribe-Echeverría & Morales, 2010; Molina & Ruminot, 2010; Flores, 2014) no se menciona la relación entre los sindicatos y las formas

de resistencia. Los estudios han estado principalmente centrados en caracterizar las condiciones laborales de la industria del *call center*. En ese sentido, la presente investigación pretende ser un aporte para el estudio del rol de los sindicatos en los procesos de resistencia de las/os trabajadoras/es. Por otro lado, cabe mencionar que hay pocos estudios de *call centers* en Chile en clave materialista del proceso de trabajo (Boccardo, 2021), por lo que este estudio espera contribuir a la producción de investigación desde dicha perspectiva, poniendo en el centro el carácter conflictivo de las relaciones laborales y la dialéctica entre control y resistencia.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los modos de control y resistencia de las/os trabajadoras/es de *call centers* de Santiago de Chile?

Objetivos

Objetivo general

Caracterizar y comprender los modos de control y resistencia de las/os trabajadoras/es de *call centers* de Santiago de Chile.

Objetivos específicos

- a) Caracterizar y comprender las formas de organización del trabajo de los *call centers* de Santiago de Chile.
- b) Caracterizar y comprender las formas de control en el proceso de trabajo de las/os trabajadoras/es de *call centers* de Santiago de Chile.
- c) Caracterizar y comprender los procesos de resistencia individual de las/os trabajadoras/es de *call centers* de Santiago de Chile.
- d) Caracterizar y comprender los procesos de resistencia colectiva de las/os trabajadoras/es de *call centers* de Santiago de Chile.
- e) Caracterizar y comprender el rol de los sindicatos en los procesos de resistencia de las/os trabajadoras/es de *call centers* de Santiago de Chile.

Relevancia

La relevancia del tema de investigación radica en que el estudio de nuevos modos de resistencia (individual y colectiva), a partir del caso paradigmático de los *call centers*, permite ampliar la visión sobre las herramientas que tienen las/os trabajadoras/es para concretar sus objetivos.

A través del presente estudio se espera aportar desde una perspectiva sociológica crítica en la reflexión sobre las formas de resistencia individual, pues las actividades individuales sólo reciben una ligera atención. El análisis de las formas de resistencia individual suele abordarse desde la premisa de que todas/os las/os trabajadoras/es disponen de prácticas individuales para responder a las frustraciones y presiones del trabajo, y se deja de lado la cuestión de por qué algunas prácticas se dan sólo entre algunos grupos. Por ende, es necesario indagar en las prácticas concretas de las/os trabajadoras/es para evitar suponer que el conflicto es un fenómeno evidente y autónomo. Con esto, se espera aportar evidencia sobre posibles y nuevos marcos para la acción colectiva de las/os trabajadoras/es.

III) Marco teórico

1. Organización del proceso de trabajo

Para entender el contexto en el que surgen los *call centers*, primeramente es necesario revisar las profundas transformaciones que se han dado en los modos de organización del trabajo.

Por organización del proceso de trabajo, se entenderá el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto (división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas, entre otros); resultando en una serie de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción. De manera que, se puede afirmar que es una “construcción social, histórica, modificable y cambiante” (Novick, 2000, pág. 126).

En esa línea, a lo largo del siglo XX se pueden distinguir dos formas principales de organización del trabajo: El fordismo, caracterizado de manera general por la producción en masa, a través de la línea de montaje y de los productos más homogéneos, y por el control de los tiempos y movimientos; y el taylorismo, que se distingue por la separación de la ejecución y la elaboración en el proceso de trabajo, la existencia del trabajo parcelado, la eliminación del control del obrero sobre los tiempos de producción, y la existencia de unidades fabriles concentradas y verticalizadas (Coriat, 1988; Antunes, 2001).

En América Latina, la etapa del taylorismo-fordismo¹ se desarrolló de manera particular y diferenciada en la aplicación de los principios de la organización del trabajo, de modo que no se generalizó la norma de producción en masa y de consumo (Novick, 2000). Si bien dichas formas de organización tuvieron sus variantes, con el gran salto tecnológico que se produjo en la década de los 80', el fordismo y el taylorismo se combinaron con otros procesos productivos (neofordismo, neotaylorismo, posfordismo), siendo en algunos casos hasta sustituidos (Antunes, 2001).

Con los cambios tecnológicos, se introducen y desarrollan nuevas lógicas en las relaciones de trabajo y de producción del capital. La flexibilización de la producción, nuevos patrones de búsqueda de productividad, y nuevos patrones de gestión de la fuerza de trabajo -dentro de los que destacan la búsqueda de la “calidad total”- (Antunes, 2001) son expresiones visibles. Para algunos autores, estas transformaciones en la organización del trabajo coinciden con las características del llamado “modelo japonés” o toyotismo, (Coriat, 1995; Novick, 2000; Antunes, 2001) que en su búsqueda de productividad promueve la polivalencia y plurifuncionalidad, sin establecer estándares ni asignación de tareas definitivas a las/os trabajadoras/es, e involucra sistemas de remuneración variables en función del desempeño de las/os trabajadoras/es. A dichas características, se suma lo que Antunes (2001) denominó el “involucramiento cooptado” que elimina de manera aparente la brecha, característica del modo de organización taylorista, entre ejecución y elaboración

¹ El fordismo es una forma de organizar el trabajo que se caracteriza por la producción en masa y amplios mercados de consumo. Recibe su nombre de Henry Ford, quien puso en marcha el principio de la línea de montaje: cintas y transportadores mecánicos que aseguraban la mecanización del transporte de piezas en curso de fabricación o de montaje, y al mismo tiempo el encadenamiento de las operaciones. La racionalización propuesta por el fordismo implica una regulación muy estructurada del trabajo, estableciéndose las funciones de las/os trabajadoras/es por contrato. En América Latina se extendió casi exclusivamente con formas de organización del trabajo y no como sistema de producción ni consumo masivo.

en el proceso de trabajo, siendo en último término aparente porque la decisión sobre qué y cómo producir no pasa por las/os trabajadoras/es.

Cabe precisar que las técnicas del modelo japonés mencionadas se combinaron con patrones tayloristas y/o fordistas, presentándose modos de organización heterodoxos. En ese sentido, los modelos de acumulación flexible característicos del toyotismo coexisten con rasgos del taylorismo, como la eliminación del control del trabajador/a sobre los tiempos de producción y su reemplazo por leyes y normas patronales a través de la administración científica del trabajo (Coriat, 1988). De acuerdo a Escobar (2012), estas formas heterodoxas de organización del trabajo son llamadas de manera general posfordismo.

Aun cuando hay múltiples variantes de la acumulación flexible, de modo general se puede señalar que al cambiar la organización del trabajo se generan implicancias significativas en la productividad, que repercuten en la acción de las/os trabajadoras/es. La productividad pasa a transformarse en un resultado sistémico que deriva de las condiciones de control que se establecen sobre la empresa; y para mantenerse de esa manera requiere modos de coordinación racionales basados en la generación de consensos sobre la manera de entender la producción (Novick, 2000). Esas formas de coordinación y consenso que se introducen implican una redefinición “tanto en relación con el nivel en que se produce la negociación colectiva como en lo referente a los temas y las formas de lucha que esta negociación implica para las/os trabajadoras/es” (Novick, 2000, págs. 138-139). Así, la negociación de la organización del trabajo se vuelve un tema relevante y necesario de problematizar en un contexto de debilitamiento del sindicalismo.

Por otro lado, las implicancias de los cambios de la organización del trabajo en la acción de las/os trabajadoras/es, se pueden evaluar a partir del proceso de individuación de las condiciones de empleo, pues este proceso convierte en obsoletas las equivalencias tácitas que servían de base a la percepción de las identidades sociales (Boltanski & Chiapello, 2002).

En suma, al analizar las formas de organización del trabajo se deben tener en cuenta los cambios en la situación del mercado de trabajo, en la flexibilidad, en la calidad del empleo, en las relaciones laborales, y en la institucionalidad que permite su negociación.

Finalmente, es necesario señalar que tanto Harvey (1998) como Callaghan y Thompson (2001) coinciden en que los cambios en la organización del trabajo, sobre todo con el desarrollo de las nuevas tecnologías, mantienen y hacen viable la extracción -por medio de distintas estrategias- de plusvalía absoluta. Dichas estrategias, particularmente las que están asociadas al control, serán abordadas posteriormente.

1.1. Trabajo flexible

La introducción de la flexibilización ya sea a la interna, con eje en la organización del trabajo, o externa, en relación con el mercado del trabajo, inauguró articulaciones distintas entre productividad y relaciones laborales.

La flexibilidad laboral fue expresión de un proceso de transformaciones en la organización del trabajo que, en términos de la producción, facilitó el advenimiento de una nueva forma productiva articulando, por una parte, el desarrollo tecnológico y, por otra, la desconcentración productiva (Novick, 2000) bajo la lógica de reducción de costos de la empresa. Así, la tendencia de la flexibilidad en América Latina involucra encadenamientos jerárquicos entre grandes, medianas y pequeñas empresas, con relaciones comerciales asimétricas (De Paula Leite & Iranzo, 2006), presentándose en un sentido externo desde el momento en que la empresa matriz descentraliza parte de sus actividades hacia otras empresas o individuos (De la Garza, 1997).

De acuerdo a Hyman (1994), la flexibilidad ha implicado una intensa segmentación dentro de la clase obrera, entre las/os relativamente protegidas/os y las/os vulnerables. Para estas/os últimas/os, impacta en facilitar el despido, elevar la inseguridad en el puesto de trabajo, el recorte de los salarios reales, la merma de los procesos de negociación a nivel nacional, atacar el sistema de seguridad social y dismantelar la protección de las/os trabajadoras/es (Hyman, 1994).

Las/os trabajadoras/es asalariadas/os al adaptarse a la flexibilización de las condiciones laborales han debido responder con los comportamientos que la empresa espera al fijar estas normas: intensificación del ritmo de trabajo, cumplimiento de las jornadas de trabajo, y trabajo en los tiempos que sean más oportunos para elevar la productividad, aunque no sean lapsos laborales (Henríquez & Riquelme, 2006). Aquellas/os trabajadoras/es que han sido incapaces de seguir el ritmo se han visto expulsadas/os a empleos de menor calidad, e incluso fuera del mercado del trabajo (Boltanski & Chiapello, 2002).

Para Kalleberg (2001) la flexibilidad laboral no es propia de trabajadoras/es subcontratadas/os y/o desprotegidas/os. Más aún, señala que hay flexibilidad para trabajadoras/es “centrales” y “periféricos”. En las/os trabajadoras/es centrales, regulares y permanentes de una empresa la flexibilidad puede expresarse en la reasignación con relativa rapidez de una tarea a otra, y en la exigencia de horas extras.

No obstante, siguiendo a Druck y Franco (2007), Celis Ospina (2012) y Basualdo y Morales (2014), en actividades feminizadas, de escaso valor agregado y/o complejidad en diversas ramas industriales y de servicios, se advierte una profundización de los procesos de flexibilización productiva y tercerización laboral que conllevan una precarización de condiciones laborales. Más aún, Del Bono y Noel (2021) señalan que diversos estudios plantean que en los países de América Latina la tercerización laboral se instala como una potente fuente de precarización del trabajo, socavando los limitados alcances del empleo estable y protegido.

En suma, la problematización de los efectos de las estrategias de flexibilización conlleva tanto formas de trabajo precarias con menores niveles de protección y estabilidad, como efectos precarizantes menos lineales y más ambivalentes en actividades complejas que involucran trabajos y oficios calificados. De manera que, para algunas organizaciones se puede afirmar que la flexibilidad se encuentra directamente relacionada con la noción de precariedad laboral (Rojo, 2010).

Junto con contribuir a la precarización de los elementos considerados como parte de las condiciones de trabajo, para Hyman (1994) la flexibilidad también facilitó la consolidación de la dominación del capital sobre la fuerza de trabajo. De modo que, en palabras de Katz

(2000) “la política de flexibilización laboral es una respuesta a la movilización sindical” (Katz, 2000, pág. 174), pues merma las posibilidades objetivas de que las/os trabajadoras/es ejerzan derechos sindicales o negocien colectivamente (Rojo, 2010).

Este panorama da cuenta de que las decisiones sobre flexibilidad casi nunca son resultado de acuerdos con las/os trabajadoras/es y, por lo tanto, no expresan el interés de éstas/os (Henríquez & Riquelme, 2006, pág. 173).

Una perspectiva pertinente para abordar la flexibilización es entender a este proceso como una pérdida por parte de las/os trabajadoras/es del control de la producción. Como plantea Baeza (2013) “al ser la base técnica la que determina las necesidades de fuerza de trabajo, y al estar la producción determinada por la demanda, los obreros no tienen más posibilidades que la adaptación a las determinantes técnicas, definidas a su vez por el capitalista” (Baeza, 2013, pág. 17).

Los investigadores han enfatizado en dos estrategias de utilización flexible de la fuerza de trabajo: mejorar la capacidad de las/os trabajadoras/es para realizar una variedad de trabajos y participar en la toma de decisiones, y reducir los costos al limitar la participación de las/os trabajadoras/es en la organización (Kalleberg, 2001, pág. 479). Estas dos estrategias se han denominado de distintas maneras en la literatura: funcional y numérica (Atkinson, 1984; Smith V. , 1997; Hunter, McGregor, MacInnes, & Sproull, 1993), interna y externa (Cappelli & Neumark, 2001), dinámica y estática (Colclough & Tolbert, 1992; Deyo, 1997), y centrada en la organización del trabajo y centrada en las relaciones laborales (Tsui, Pearce, Porter, & Hite, 1995). Aunque no existe un consenso en la literatura sobre el concepto de flexibilidad laboral, desde el trabajo de Atkinson (1984) se ha distinguido entre estrategias internas o funcionales y externas o numéricas.

Además de la flexibilidad numérica y la flexibilidad funcional, una tercera estrategia de flexibilidad es la capacidad de la gerencia de ajustar el salario a las condiciones cambiantes de la producción. Esta estrategia se denomina flexibilidad salarial y puede definirse como la capacidad de la empresa para disminuir la remuneración fija de sus gastos de personal sustituyéndola por componentes variables (Atkinson, 1984; Llorente Galera, 2007).

Los conceptos de flexibilidad numérica, flexibilidad funcional y flexibilidad salarial resultan adecuados para entender las estrategias presentes en la mayor parte de los *call centers* de Chile.

La flexibilidad numérica puede definirse como la capacidad de la empresa para afectar el número de trabajadoras/es y/o el de horas de trabajo y su distribución temporal, con el fin de poder adaptarse rápidamente a cambios en el volumen del trabajo, así como variar los costes salariales (Fernández, Martín, & Sánchez, 2015, pág. 324).

Esta estrategia se puede expresar de distintas formas: a) En la contratación de trabajadoras/es por tiempo definido según las necesidades de la empresa; b) En la externalización del control administrativo; c) En la limitación de la jornada laboral mediante la contratación de trabajadoras/es part-time (Kalleberg, 2001).

En el caso de los *call centers*, la flexibilidad numérica se expresa fuertemente en la externalización del control administrativo, vale decir, en la contratación de una empresa externa para que preste un servicio a la empresa mandante. Por ende, las/os trabajadoras/es de *call centers* son empleadas/os de la empresa contratada y no de la empresa cliente. Dicha estrategia ha sido explicada por algunos autores como Atkinson (1987) como una alternativa a la flexibilidad, porque evitaría que una empresa organizara flexiblemente su propia fuerza de trabajo; no obstante, como bien resume Kalleberg (2001) en la práctica este tipo de flexibilidad ha sido utilizada para maximizar la productividad con costos mínimos, sin el objetivo de proteger a un grupo permanente de trabajadoras/es, pues también puede haber flexibilidad numérica para trabajadoras/es centrales. La obtención de la flexibilidad numérica y funcional de una empresa a través de sus relaciones externas con otras empresas, puede fomentar una dualidad entre empresas primarias y secundarias que difieren en la calidad del empleo (Kalleberg, 2001, pág. 506).

El tiempo de trabajo es también un factor que se ha flexibilizado en la industria de *call centers*, entregando a las empresas posibilidades como trabajo en turnos, atribuciones al empleador para efectuar libremente algunos cambios, y uso y obtención de alta productividad de tiempos que habitualmente no son laborales (Henríquez & Riquelme, 2006). Con la flexibilización del tiempo de trabajo las empresas buscan aprovechar sus

capacidades operativas, aumentando las horas de funcionamiento y reforzando el control de la dirección (Echeverría & López, 2004, pág. 12).

Siguiendo a Kalleberg, la contratación de trabajadoras/es por tiempo definido es una forma de flexibilidad numérica que podría usar la gerencia de *call centers*. De acuerdo con el autor, en trabajos con altas habilidades generales como es el caso del trabajo de teleoperador/a, las/os trabajadoras/es temporales son tan productivos como las/os trabajadoras/es regulares (Kalleberg, 2001). Por otro lado, Micheli (2007) afirma que en los *call centers* los contratos son de corta duración y se renuevan varias veces, con el objetivo de no generar derechos laborales (Micheli Thiri6n, 2007). Vale decir, esta forma de flexibilidad numérica es usada como una estrategia de control.

En cuanto a la flexibilidad funcional, Atkinson (1984) se6ala que 6sta se distingue por proponer el aumento de las capacidades y habilidades de las/os trabajadoras/es para que puedan desempe6ar una mayor variedad de tareas y puestos de trabajo. Bajo esta estrategia de flexibilidad, las/os trabajadoras/es est6n autorizadas/os para moverse de un puesto de trabajo a otro, pasando por diversos puestos con tareas definidas sin que se vea interrumpido el flujo de trabajo. Para Llorente Galera (2007) la rotaci6n por diferentes puestos de trabajo es una versi6n de la ampliaci6n del trabajo, ya que supone que las/os trabajadoras/es tienen que ir ampliando sus tareas a realizar.

En el caso de los *call centers*, algunas investigaciones han concluido que la flexibilidad funcional se expresa en la alta y permanente rotaci6n interna; y en la multifuncionalidad de las/os teleoperadoras/es, quienes pueden llegar a atender distintas campa6as² simult6neamente (Micheli, 2007; Montarc6, 2011). Como se6ala Montarc6 (2011), de acuerdo con las exigencias de las empresas, las caracter6sticas de las campa6as o de los productos y servicios que se ofrecen, o seg6n el flujo y la intensidad de las llamadas, pueden ir modific6ndose las actividades de las/os teleoperadoras/es, pudiendo 6stas/os ser rotadas/os de una actividad a otra dentro de la misma campa6a, de un turno a otro, o de una campa6a a otra; en cualquiera de los casos sin alterar sus condiciones contractuales. Este tipo de flexibilidad permite mover fuerza laboral a nivel interno, donde se quiere mayor

² El trabajo de *call centers* se organiza a trav6s de “campa6as”, que es como se les denomina a los proyectos espec6ficos que las empresas les encargan.

demanda, sin tener que recurrir a la flexibilidad numérica. Además, puede funcionar como forma de control de la fuerza de trabajo, pues permite reemplazar internamente a las/os trabajadoras/es que se encuentran en huelga.

En la industria de *call centers* la flexibilidad salarial se impone como mecanismo de control, pues al flexibilizar el salario los incentivos salariales se relacionan directamente con la productividad, permitiendo así regular la calidad e intensidad del trabajo (Escobar, 2012). Desde la perspectiva del management, la flexibilidad salarial aumenta el compromiso de las/os trabajadoras/es con la empresa, al vincular su remuneración a los resultados de ésta (Kalleberg, 2001, pág. 481).

1.2. Trabajo de Servicios

El desarrollo tecnológico, vinculado a las transformaciones en el mundo del trabajo, generó un cambio de énfasis desde la producción de bienes hacia la producción de servicios, con la consiguiente ampliación de las formas del trabajo inmaterial (De la Garza, 2011).

La producción de servicios en las últimas décadas ha configurado nuevos escenarios laborales, producto de una tendencia a dejar en manos de proveedores externos determinado segmento de la producción; y a la deslocalización extraterritorial de empleos del sector terciario, es decir, al traslado de la producción o del suministro de un servicio fuera de las fronteras nacionales (Gereffi & Sturgeon, 2004). En ese contexto, se genera la rápida expansión a nivel internacional de los *call centers*, como expresión de una nueva estrategia del capital para crear medioambientes controlados y de costo eficiente que puedan reestructurar y expandir la provisión de servicios a las/os clientas/es (Callaghan & Thompson, 2001).

La tendencia a la deslocalización en los empleos del sector servicios, particularmente en la industria de *call centers*, dedicados a otorgar atención a distancia a las/os clientas/es de las compañías transnacionales, impacta en las herramientas de presión que tienen las/os trabajadoras/es, pues -a modo de ejemplo- si desatienden de manera coordinada las llamadas en el marco de una huelga, las/os empresarias/os pueden derivar las llamadas a otros *call centers* del país o de otros países (Escobar, 2012; Muñoz, 2016), debilitando así la acción colectiva. En este sentido, la actividad no está condicionada por el espacio físico

particular, ya que es posible organizar una red de *call centers* que actúen como soporte de la continuidad del flujo de producción (Del Bono & Bulloni, 2008).

Por otro lado, la expansión de la producción de servicios -como se mencionó anteriormente- se traduce en un aumento del trabajo inmaterial, y, por lo tanto, en la configuración de diferentes formas de subjetividad (Lazzarato & Negri, 2001). Estas nuevas dinámicas del capitalismo incorporan las capacidades subjetivas de las/os trabajadoras/es, especialmente el habla, como una característica central de la capacidad de trabajo en general (Virno, 2003). Siguiendo a Lazzarato y Negri (2001), la comunicación se invierte de producción industrial, es reproducida por medio de formas tecnológicas específicas y por medio de formas de organización del management, que son portadoras de un nuevo sistema de producción. En esa línea, el posfordismo y sus distintas expresiones, significan una novedad como forma de organización del trabajo y modelo productivo al haber puesto el lenguaje a trabajar (Virno, 2003).

El hecho de que las/os trabajadoras/es deban poner a disposición sus emociones, sentidos morales y estéticos en el proceso de trabajo (Castells, 1999), implica que en estas nuevas formas de organización del trabajo los aspectos subjetivos y personales son también incorporados en una lógica de mercado. Así, queda en evidencia la dimensión subjetiva del trabajo, vale decir, la cantidad de trabajo incorporada en la producción no se reduce únicamente a la dimensión de desgaste físico, sino además remite al proceso de dar significados (De la Garza, 2011). Esto puede entenderse como una respuesta del posfordismo a las críticas que postulaban la ausencia de la dimensión creativa en el trabajo (Piore & Sabel, 1984), pues la producción capitalista se vale de ello para introducir lo “auténtico” en forma de lo “personalizado”, e instrumentalizar a las/os sujetas/os precisamente en aquello que las/os hace propiamente humanas/os, exigiéndoles un compromiso total y, abriendo así, nuevas posibilidades de explotación (Edwards, 1990; Boltanski & Chiapello, 2002).

La ampliación de las formas del trabajo inmaterial tiene a su vez repercusiones en el contenido o la necesidad de ampliar los conceptos de control sobre el trabajo, construcción social de la ocupación y relación de trabajo (De la Garza, 2011). El trabajo inmaterial, entendido como aquel en el que se comprimen las fases de producción, circulación y

consumo, existiendo el producto en la subjetividad del consumidor/a (Marx, 1945), otorga un rol fundamental a las/os clientas/es, pues sin consumidoras/es o clientas/es presentes no habría servicio, dado que una parte de lo que se vende es el trato a dicha/o clienta/e. Por consiguiente, el concepto de control se debe manejar de forma ampliada en este nuevo escenario, puesto que los actores no laborales pasan a tener influencia material y subjetiva en el proceso de trabajo (De la Garza, 2011). Esta lógica está muy presente en el caso de los *call centers*, en específico, en el rol que ejercen las/os clientas/es en la evaluación de la calidad del trabajo de las/os teleoperadoras/es, que influye directamente en la parte variable de los salarios (Uribe-Echevarría & Morales, 2010); y en la regulación emocional que se les exige a las/os trabajadoras/es para que establezcan contacto con las/os clientas/es (Callaghan & Thompson, 2001; Escobar, 2012). Más aún, en algunos casos se han implementado hasta software que con inteligencia artificial dirigen en tiempo real las tonalidades y emociones utilizadas por las/os ejecutivas/os con las/os clientas/es (Boccardo, 2021).

El concepto de construcción social del mercado de trabajo (De la Garza, 2000) resulta útil para entender la cohorte de trabajadoras/es que forman parte de la industria de *call centers*. Este concepto puede comprenderse como “el encuentro entre la construcción social de la oferta y la construcción social de la demanda de trabajo” (De la Garza, 2000, pág. 14).

Vistos como actores, los que se ofrecen en el mercado de trabajo están acotados por diversas estructuras que inciden en la decisión de trabajar y en dónde hacerlo. Entre las restricciones estructurales se encuentran el género, la etnia, la edad, la experiencia laboral y la calificación, las cuales abren expectativas de empleo diferenciadas. A esto se suman los aspectos relacionados con el conocimiento del individuo sobre el mercado de trabajo en el que puede insertarse, los valores estéticos, discursivos y culturales que pueden influir en sus decisiones, y las formas de razonamiento para construir estrategias de empleo. A su vez, el espacio donde operan las expectativas y el conocimiento de las estrategias de empleo está delimitado por factores estructurales, subjetivos y de relaciones económicas y sociales.

Por otro lado, la oferta de trabajo no está simplemente dada por el volumen de un producto, sino que es una construcción social, principalmente del empresariado, acotado por diversas

estructuras del mercado del producto, construido y delimitado cultural, social y políticamente. Es decir, en la construcción de la demanda de trabajo también influyen las cogniciones y valoraciones culturales y estéticas de las empresas.

La noción de construcción social del mercado de trabajo debe ser abordada desde una perspectiva de género, ya que esa perspectiva ha servido para visibilizar que las distintas funciones asignadas a hombres y mujeres son adquiridas, y como tales, resultado de un proceso de socialización que depende de factores culturales, ideológicos y normativo-institucionales (Comas, 1995).

Lo expuesto está íntimamente vinculado con la división sexual del trabajo (Hirata & Kergoat, Una nueva mirada a la división sexual del trabajo, 2000), que se caracteriza por asignar a los hombres actividades asociadas a la esfera productiva, y a las mujeres labores asociadas a las funciones reproductivas o derivadas de ellas (Bolton, 2009). Esta forma de la división social del trabajo tiene dos principios organizadores: el principio de la separación, bajo el cual hay trabajos de hombres y trabajos de mujeres; y el principio de la jerarquía, que considera que el trabajo del hombre vale más que el de la mujer. En el ámbito productivo esto se refleja mediante la definición de las actividades laborales, por lo general jerarquizadas, entre hombres y mujeres, y sus correspondientes remuneraciones.

En las últimas décadas se observa una división sexual del trabajo que vincula las actividades de creación al trabajo masculino y las labores de menor calificación, frecuentemente basadas en una mayor explotación de la fuerza de trabajo, a las mujeres e inmigrantes (Antunes, 2005; Escobar, 2015). Esto redundo en significativas diferencias salariales entre hombres y mujeres, y en la mayor participación de las mujeres en ocupaciones informales (Escobar, 2015, pág. 50).

Si bien la tipificación de las actividades como femeninas depende de los contextos, suele registrarse una alta participación de mujeres en el sector terciario de servicios, sobre todo en ocupaciones que se asocian con tareas reproductivas y de cuidado, como las áreas de salud, educación, cuidados, servicios personales y empleo doméstico (Giosa & Rodríguez, 2010).

Muchas de las habilidades requeridas por las/os teleoperadoras/es de *call centers* (empatía, capacidad de convencimiento, mediación, entre otras) son reconocidas socialmente como características del género femenino. Estas habilidades, al considerarse como naturales y propias del ser mujer, no se perciben como características que tienen un valor económico. A su vez, por no ser adquiridas en un contexto formal, presentan un grado inferior de reconocimiento. Todo esto hace que se invisibilice el valor agregado que estas habilidades pueden tener en el contexto laboral.

La explotación de las capacidades humanas subjetivas identificadas como femeninas podrían explicar la mayoritaria incorporación de mujeres a la industria de *call centers* (Escobar, 2015). Como señalan Feinberg y Koosed (2011) en el trabajo de *call centers* de América Latina el teleoperador típico es joven y de sexo femenino.

El ingreso significativo de mujeres al mercado laboral de la industria de *call centers* da cuenta de un fenómeno explorado por Hirata (2002) y Oliveira (2006): en los sectores de menor calificación hay una alta presencia de mujeres, que son empleadas para realizar tareas de mayor nivel de repetición y menor exigencia profesional o creativa. La segregación horizontal, concepto que permite comprender este fenómeno, refiere a la sobrerrepresentación femenina en determinadas ocupaciones, generalmente identificadas como “de mujeres”. La segregación horizontal ha sido estudiada ampliamente como un rasgo propio de la inserción laboral de las mujeres (Scuro & Bercovich, 2014).

La mayor presencia femenina en determinadas ocupaciones se puede explicar por cómo las emociones que se “deben” emplear varían de una ocupación a otra. Hochschild (1979) señala que así como las convenciones de las emociones (lo que se supone que una persona debe sentir en una determinada situación) se utilizan en el intercambio social entre individuos/os, también pueden utilizarse e intercambiarse en el mercado. La mercantilización de las emociones remite a la pregunta ¿qué influye en que algunas emociones se requieran y deban utilizar en una ocupación u en otra? Para la autora, hay diferencias profesionales y de clase, pero fundamentalmente de género en la exigencia de las emociones que son permitidas y exigidas. Ejemplo de ello, es que para el trabajo de azafata, que suele estar empleado por mujeres, se exige demostrar calidez y alegría (Hochschild, 1979).

Lo planteado por Hochschild es evidenciado por Scuro y Bercovich (2014) en el trabajo de *call centers*. Según un estudio realizado sobre las mujeres empleadas en los *call centers* de Panamá se considera que las mujeres son más amables, atentas y tienen un mejor trato con los clientes, factores que son determinantes para ocupar el puesto de teleoperadora. Esa mirada que asume que las mujeres poseerían en mayor medida determinadas “habilidades y capacidades sociales” configura estereotipos que encasillan la labor de las mujeres (Scuro & Bercovich, 2014, pág. 86).

Al analizar los puestos de trabajo, la investigación muestra que la participación femenina decrece en las áreas de mayor especialización técnica y mejores remuneraciones. Esta situación ilustra el concepto de segregación vertical: hay una posición desigual de mujeres y hombres en las jerarquías ocupacionales, que se expresa en que menos mujeres ocupan puestos de mayor nivel jerárquico y mejores remuneraciones (Scuro & Bercovich, 2014; Semenza, Boccardo, & Sarti, 2021).

En el estudio mencionado además se constató que en algunos *call centers* no hay un espacio de capacitación formal para las teleoperadoras, puesto que, al tratarse de tareas rutinarias y muy controladas, la formación se realiza durante el mismo proceso de trabajo. Dichos procesos de formación no profundizan en conocimientos tecnológicos, sino que tienen por objetivo lograr el mero entendimiento de la herramienta que utilizan las/os teleoperadoras/es, con procedimientos mecánicos y rutinarios. Esto contribuye a reforzar un círculo de desigualdad, donde las mujeres se ubican en el nivel más básico como teleoperadoras y ven coartadas sus posibilidades de avanzar hacia mejores puestos si se considera la formación interna. En otros términos, la estigmatización del ser mujer como “delicada y atenta” –características importantes para la atención al cliente– termina por atentar contra las propias mujeres, ya que al ser consideradas características “dadas” y no “adquiridas” no tienen un correlato salarial (Scuro & Bercovich, 2014, pág. 76). Este fenómeno es descrito por Curley y Royle como “el fin del trabajador especializado en emociones” (Curley & Royle, 2013, pág. 105), que refiere a la simplificación y rutinización del trabajo que involucra las habilidades emocionales de las/os trabajadoras/es.

Adicionalmente, a partir de las entrevistas realizadas en el estudio sobre mujeres trabajadoras en *call centers* panameños, Scuro y Bercovich concluyen que en los *call*

centers se registra una superposición de la división técnica del trabajo con la división sexual del trabajo. Según el testimonio de un ex gerente de soporte técnico “no existen resistencias claramente explícitas en el momento de contratar mujeres para determinadas posiciones, pero sí hay una impronta cultural de que ciertas posiciones deben ser ocupadas por hombres” (Scuro & Bercovich, 2014, pág. 84).

En el caso de Chile, Escobar (2015) señala que la división sexual del trabajo por ramas de actividad es una tendencia extendida en el mundo laboral. La fuerza de trabajo femenina se concentra en los sectores relacionados a la prestación de servicios y al trabajo de cuidados, labores vinculadas a los roles que socialmente se les han asignado a las mujeres. Ejemplo de ello es la explotación en los *call centers* del país de las capacidades humanas subjetivas consideradas por la sociedad como atributos femeninos. En palabras de la autora “las habilidades empleadas en el trabajo reproductivo y de cuidado -empatía, negociación, afectos, entre otras- son utilizadas también en el espacio productivo de las *fábricas de la charla*” (Escobar, 2015, pág. 58). Sin embargo, estos conceptos de habilidad podrían equiparar problemáticamente la habilidad con la capacidad de hacer frente a trabajos con condiciones de trabajo estresantes (Lloyd & Payne, 2009).

En suma, los cambios en el mundo del trabajo han creado nuevos escenarios en la producción de servicios. La deslocalización, el aumento del trabajo inmaterial y la disposición de emociones en el proceso de trabajo, son algunas de las características del sector terciario. No obstante, la caracterización es incompleta si no se considera la segregación por género en algunos sectores de servicios. A partir de los sesgos de género se emplea a mujeres en trabajos que requieren el despliegue normativo de sus emociones, con remuneraciones bajas, poca autoridad y una significativa carga laboral oculta. Además, se expresan formas de segregación por género, es decir, las mujeres y los hombres trabajan en diferentes ocupaciones o en diferentes sectores, o bajo términos y condiciones contractuales distintos. Todos estos elementos son relevantes para caracterizar y comprender el trabajo de las/os nuevas/os trabajadoras/es asalariadas/os del sector servicios, y en específico, de las/os trabajadoras/es de *call centers* en Chile.

2. Control en el proceso de trabajo

Como se ha señalado, los trabajos del sector servicios se han caracterizado por la explotación de capacidades subjetivas de la fuerza de trabajo. No obstante, en los *call centers* se presenta un escenario aún más complejo, pues la particularidad de éstos radica en el uso intensivo de dichas capacidades, en la instalación de la comunicación verbal como núcleo central de la actividad productiva, y en un estricto control de estas habilidades humanas (Escobar, 2012).

En las empresas de *call centers*, a través de un conjunto de técnicas disciplinarias se ha buscado aumentar el control directo de la fuerza de trabajo, a la par que se ensayan formas de implicación en el trabajo, empoderamiento e involucramiento (Callaghan & Thompson, 2001; Montes, 2005). A dichas formas se le asignaron atributos positivos en función de los beneficios que traerían para las/os trabajadoras/es, sin embargo, ocultan el impacto que tienen en los procesos de socialización laboral y autodisciplina de las/os trabajadoras/es (Montes, 2005), específicamente, en términos de que actualmente el capital “no sólo necesita poner en juego determinadas aptitudes de los trabajadores, ahora va en búsqueda de actitudes, necesita operar en el plano de la subjetividad” (Montes, 2007, pág. 4).

El capital, tiende a una constante búsqueda y aplicación de los métodos que le permitan lograr la mayor adecuación laboral posible de las/os trabajadoras/es, así como la neutralización de aquellas prácticas que puedan afectar en la consecución de dicho objetivo (Montes, 2005; 2007). De ese modo, los mecanismos de control buscan reducir los actos de resistencia a su expresión más individualizante, que en el caso de los *call centers*, se posibilita por su estructura piramidal y jerárquica; la relación de tensión entre supervisoras/es y teleoperadoras/es, dado que la remuneración del supervisor está ligada al cumplimiento de metas por parte de su equipo de teleoperadoras/es; la competencia entre trabajadoras/es, entre otras características (Uribe-Echeverría & Morales, 2010).

Por tanto, el objeto del control es la forma de organización del proceso de trabajo, cuya finalidad para el capitalista es la producción continuada de plusvalía (Edwards P. K., 1990). No obstante, las/os trabajadoras/es también contribuyen a crear pautas de control, pues como indica P.K. Edwards (1990) “incluso cuando se impone rigurosamente la disciplina

pueden surgir entendimientos, por ejemplo, sobre el número de ausencias que se permiten, y estos medios de escape son muy importantes para la generación de la aceptación del sistema” (pág. 293). En la misma línea, el autor además plantea que ha existido una tendencia en la Sociología a reducir las múltiples formas en las que la empresa y las/os trabajadoras/es generan pautas de relaciones en el lugar de trabajo a tipos ideales en los que se presenta al management como los únicos agentes activos (Edwards, 1990). Dicha tendencia, por otra parte, ha conllevado a un entendimiento limitado del concepto de control (Edwards, 1990; Callaghan & Thompson, 2001).

El mecanismo de control más tradicional es el control simple. Comprende un ejercicio directo, arbitrario y personal del poder, donde la dirección supervisa e interviene permanentemente el proceso de trabajo para inducir autoritariamente a las/os trabajadoras/es a realizar sus tareas, muchas veces bajo amenazas de despido o de sanciones coercitivas (Edwards R., 1978). Edwards (1978) sitúa al control simple en empresas pequeñas, con un jefe cercano y poderoso, con pocos recursos y posibilidades de invertir en estructuras de gestión más sofisticadas. No obstante, se piensa que pueden existir formas de control simple en los *call centers*, a propósito de los antecedentes que relevan el rol de las/os supervisoras/es en el control que se ejerce sobre el trabajo de las/os teleoperadoras/es. En el control simple la dirección de las labores, su evaluación, y el disciplinamiento de las/os trabajadoras/es se tienden a confundir y concentrar en la figura de las/os supervisoras/es.

Para esta investigación, además se utiliza el concepto de control estructural (Edwards, 1978). Este concepto refiere a formas de control menos dependientes de los individuos y más determinadas por las características estructurales del trabajo. En términos de Edwards (1978) “el ejercicio del poder se institucionaliza en la estructura misma de la empresa y se hace así impersonal” (Edwards R., 1978, pág. 114).

El concepto de control estructural remite a un marco explicativo más completo que incorpora tanto la dimensión del control técnico como la del control burocrático. El control técnico intenta minimizar el problema de transformar la fuerza de trabajo en trabajo mediante la introducción de tecnologías en el proceso de trabajo, e incorpora un sistema que dirige, evalúa y disciplina a las/os trabajadoras/es (Edwards, 1978). Por otra parte, el

control burocrático es la institucionalización del poder jerárquico; en palabras de Edwards “las actividades laborales se vuelven definidas y dirigidas por un conjunto de criterios de trabajo: reglas, procedimientos y expectativas que gobiernan los trabajos.” (Edwards R., 1978, pág. 119)

Cabe señalar que además de las distintas modalidades de control consideradas por Edwards, el autor presenta tres dimensiones útiles para orientar la discusión sobre control en el trabajo. Estas dimensiones son control sobre el ritmo y la dirección del trabajo; el monitoreo y evaluación del desempeño; y la recompensa y disciplina de las/os trabajadoras/es.

El uso del concepto de control estructural además permite discutir con las teorías foucaultianas, que plantean una visión panóptica del control y postulan que con la introducción de la tecnología la vigilancia es total (Foucault, 2002). Dicha visión, al señalar que la tecnología vuelve sistémico al control, afirma que las relaciones de poder se hacen más invisibles y que, por ende, el conflicto entre trabajadoras/es y management es desplazado producto de la discreción del poder de control (Callaghan & Thompson, 2001). A diferencia de las teorías foucaultianas que señalan que el control panóptico posibilita el desplazamiento del conflicto desde el centro del proceso de trabajo, la noción de control estructural postula que la vigilancia intensiva que permite la tecnología no es suficiente, bajo la idea de que el control es siempre disputable. En ese sentido, el espacio para la resistencia y la “mala conducta” del trabajador permanece en el centro del proceso de trabajo (Callaghan & Thompson, 2001). Como señalan Taylor y Bain (1999) el reconocimiento de la existencia de amplios mecanismos de vigilancia, lejos de darle a la gerencia “total control”, puede ser contraproducente y costosa en términos de motivación y compromiso para la fuerza de trabajo.

Por consiguiente, el control estructural da cuenta de que no basta con encubrir las relaciones de poder y conseguir la adhesión a las relaciones de producción: Es necesario que las/os trabajadoras/es produzcan plusvalía por encima del valor de sus salarios.

En el caso de los *call centers*, para Callaghan y Thompson (2001) se manifiestan principalmente el control técnico y el control burocrático. El control técnico se manifiesta

en el control institucionalizado a través de las tecnologías, expresado en el seguimiento y grabación de las atenciones telefónicas mediante un software, el uso de cámaras de vigilancia, y -en algunos casos- la utilización de un sistema predictivo que devuelve las llamadas para que las/os usuarias/os evalúen la atención de las/os teleoperadoras/es. Por otro lado, el control burocrático en los *call centers* se evidencia en la instalación de modelos de comportamiento, donde se especifican estándares de desempeño (Callaghan & Thompson, 2001; Escobar, 2012).

Junto a los conceptos de control simple, control estructural técnico y control estructural burocrático, para esta investigación se utilizará el concepto de control normativo (Thompson, Warhurst, & Callaghan, 2001). Como señala Thompson (2011), si bien todas las prácticas de control del management involucran dimensiones normativas, las prácticas de control normativo están explícitamente diseñadas para capturar las subjetividades de las/os trabajadoras/es bajo idearios deseables para el éxito de la empresa. Analíticamente, se pueden realizar dos distinciones dentro del control normativo: la autonomía responsable o “*knowledge management*” (Friedman, 1977) y el “*aesthetical emotional management*” (Thompson, Warhurst, & Callaghan, 2001). Esta última dimensión resulta especialmente útil para analizar los mecanismos de control al interior de los *call centers*, pues apunta a trabajadoras/es con baja calificación y altos niveles de rotación, que operan en servicios de rutina.

La idea de un management estético y emocional parte de la base de que en las últimas décadas han crecido cuantitativamente las áreas de servicios de rutina de baja calificación y bajos salarios (Bolton, 2009). La mayoría de estos trabajos son ocupados por mujeres trabajadoras, a tiempo parcial, y el contenido de su trabajo es altamente rutinizado y rigurosamente supervisado. Lo anterior remite a la idea de construcción social de habilidades (Wood, 1987) pues, aunque se piense que las mujeres son más dotadas para trabajos como el de la industria de *call centers*, son continuamente subvaloradas y definidas como no calificadas, al ser las habilidades requeridas consideradas como femeninas, naturalmente poseídas por las mujeres y no por los hombres.

En la misma línea, Ikeler plantea que en los trabajos feminizados las emociones, habilidades y disposiciones consideradas “propias” de las mujeres han sido desvalorizadas

culturalmente, pero, simultáneamente, son utilizadas y explotadas por la clase capitalista para sus fines de acumulación (Ikeler, 2016). El autor señala que esto se explica por que las/os empresarias/os buscan controlar y obtener de forma predecible los esfuerzos de las/os trabajadoras/es para generar ingresos, ya sean esfuerzos emocionales, físicos y/o mentales, prefiriendo la prescripción de las emociones y los comportamientos, y degradando las habilidades de las/os trabajadoras/es de servicios.

En los *call centers* el énfasis está puesto principalmente en las cualidades de la comunicación verbal, en el uso de la empatía, la paciencia, el entusiasmo y el humor para crear sintonía con el cliente, más que en las habilidades técnicas y el conocimiento. De esta manera, desde la óptica del management se hace necesario adoptar estrategias que apunten al control del comportamiento y las emociones para adaptarse a los requerimientos de los consumidores y clientes (Thompson, Warhurst & Callaghan, 2001). Siguiendo a Woodcock (2017), esta modalidad de control sería particularmente difícil de asegurar, dado que el uso de la emoción y el humor son subjetivos y reciben respuestas diferentes.

En términos weberianos, hay cuatro tipos ideales de control que se pueden usar como una herramienta analítica en relación con el proceso de trabajo de los *call centers*: el control simple, el control estructural técnico, el control estructural burocrático, y el control normativo.

3. Resistencia en el proceso de trabajo

Hyman (1981), desde una perspectiva neomarxista, señala que los intereses de empresarios y trabajadoras/es están en conflicto permanentemente, y las relaciones de poder entre ellos son también necesariamente conflictivas. De acuerdo al autor, la frontera de control en un momento determinado representa un compromiso insatisfactorio para ambas partes, y se puede esperar que se realicen intentos para modificar dicha frontera siempre que una de las dos partes piense que las circunstancias están a su favor. Por tanto, “el conflicto y el cambio son inseparables de las relaciones industriales” (Hyman, 1981, pág. 38).

Para Smith (2006) dos indeterminaciones principales organizan la frontera de control: poder de movilidad y poder de esfuerzo. La indeterminación de movilidad consiste en la restricción y elección que tiene el trabajador respecto a dónde y a qué empleador vender su

fuerza de trabajo. Por otro lado, el poder de esfuerzo refiere a la indeterminación productiva del trabajo, es decir, a la incapacidad de determinar la cantidad precisa de esfuerzo del trabajador para ser extraída por parte del capitalista. Ambas indeterminaciones otorgan un carácter dinámico a los procesos de trabajo. El management controla los procesos de trabajo con el objetivo de aumentar la productividad de las/os trabajadoras/es, no obstante, existe un margen de autonomía que permite a las/os trabajadoras/es reaccionar a las dinámicas de control; así, se producen “luchas de producción” en torno a ritmos de trabajo, salarios y condiciones laborales entre las/os trabajadoras/es y la gestión de la empresa (Castillo & Ratto, 2018). En cuanto al poder de movilidad, tanto el/la trabajador/a como el/la empleador/a desarrollan distintas estrategias sobre el movimiento laboral, que en el caso de las/os trabajadoras/es se pueden expresar en el uso de amenazas de movilidad para crear recompensas estratégicas, y en el caso de las/os empleadoras/es en la posibilidad de generar acciones para retener a las/os trabajadoras/es, o reorganizar la empresa para hacer sustituible cierta fuerza de trabajo.

Los planteamientos de Hyman y Smith permiten dar cuenta del carácter conflictivo de las relaciones laborales. La frontera de control, presente en todos los centros de trabajo, se define y redefine a través de un proceso continuo de presión y reacción, conflicto y adaptación, lucha abierta y táctica.

En la misma línea, P.K. Edwards (1990) plantea que las relaciones de trabajo presuponen conflicto, cuya expresión en el nivel más bajo es el antagonismo estructurado, existente en todas las organizaciones de trabajo en las que la fuerza de trabajo de las/os trabajadoras/es se materializa en la creación de un excedente (plusvalía) que pasa a manos de otro grupo. De manera que, la ruptura de un acuerdo previo entre los actores es inherente a la relación laboral, precisamente porque el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo es fuente de conflictos (Coller, 1997).

Si bien se ha señalado que el trabajo en las empresas de *call centers* se caracteriza por la presencia de dispositivos de disciplinamiento y control, sobre los que se articulan las relaciones de trabajo, estas relaciones no están exentas de acciones colectivas que pretenden articular la resistencia (Montes, 2005). De ese modo, las condiciones políticas están determinadas por la estrategia de la empresa, pero también por la acción de las/os

trabajadoras/es. (Montes, 2007). No obstante, cabe destacar que no siempre las formas de resistencia encuentran su manifestación en acciones colectivas confrontativas, pero sí aseguran un entendimiento común, patrones similares de interpretación y pautas para la acción (Montes, 2007). En esa línea, Montes (2005) plantea que no a toda acción que pretenda subvertir simbólicamente el orden le sigue una acción colectiva, pero sí que “es un componente importante para comprender la resistencia que las/os trabajadoras/es oponen a los términos en que son establecidas las relaciones de trabajo” (pág. 69).

La importancia de las prácticas cotidianas de oposición al control y supervisión guarda relación con la posibilidad de constituir la manifestación de actos de resistencia y de conflictividad laboral, más allá que no se exprese a través de canales institucionalizados, en la medida en que suponen el quebrantamiento de las prescripciones normativas emanadas por las gerencias de las empresas (Fleming & Sewell, 2002). En ese sentido, existen muchas prácticas de oposición que son sutiles, secretas y reservadas, y en muchos casos con menor nivel organizativo, pero con capacidad para expresar el conflicto (Edwards, Collinson, & Della Rocca, 1995). En el caso de los *call centers*, teniendo como referencia el estudio realizado por Callaghan y Thompson (2001), dichas prácticas se manifiestan en el uso de las/os trabajadoras/es de sus propias habilidades emocionales, su conocimiento táctico, su humor y disposición a dejar el empleo, como medios para desafiar a las estructuras de control.

Ackroyd y Thompson (1999) exploran las prácticas que expresan disconformidad en relación a las directrices del management y se refieren a ellas como “malos comportamientos organizacionales” (*“organisational misbehaviour”*). Los malos comportamientos organizacionales son definidos como “cualquier cosa que hagas en el trabajo que se supone no debes hacer” (pág.2), y no siempre dan lugar a formas de resistencia. Como señalan los autores “estos comportamientos no necesariamente, ni mucho menos de manera directa, se relacionan a las dinámicas de resistencia en el trabajo. Por ejemplo, el sabotaje puede ser parte de la lucha en la frontera del control, pero igualmente puede ser empleado para aliviar el aburrimiento y divertirse” (Ackroyd & Thompson, 1999, pág. 25). Por tanto, cabe plantear la pregunta ¿qué debe ocurrir para que los espacios potenciales de resistencia devengan en resistencias?

Desde la perspectiva de Woodcock (2017) en las acciones de resistencia está presente un rechazo al trabajo vigente y un cuestionamiento al aparente “consenso” en el lugar del trabajo. Las formas que adquirirá la resistencia dependerán de los procesos de trabajo particulares, teniendo en común el ya mencionado rechazo al trabajo. Por otro lado, para Hodson (1995) en los actos de resistencia hay un desafío al control gerencial, resultado del antagonismo entre capital y trabajo dentro del proceso laboral capitalista. Hodson identifica cuatro grandes tipos de resistencia de las/os trabajadoras/es, que serían paralelos a los cuatro tipos de control señalados anteriormente. El primer tipo de resistencia sería “desviando el abuso”, que sería característico del control simple. El segundo es “regulando la cantidad e intensidad de trabajo”, que constituiría la contracara del control técnico, apareciendo en la idea de la “negociación del esfuerzo”. La tercera sería “defendiendo la autonomía”, vale decir, luchas en torno a los procedimientos y la organización de las tareas en el lugar de trabajo, en el marco del desarrollo de mecanismos de control burocráticos. Por último, menciona la resistencia “expandiendo el control de los trabajadores”, que se hace posible en las formas de control normativo. Pese a esta asociación entre formas de resistencia y control, el autor señala que cada forma de resistencia no se circunscribe a las respectivas modalidades de control.

Considerando lo expuesto, se hace necesario enfatizar que los ámbitos de trabajo, si bien representan espacios de control y dominación, también son espacios de resistencia. Esta relación entre control y resistencia se debe comprender de manera dialéctica en dos sentidos; por un lado, en el sentido que las modificaciones en esa relación implican transformaciones en ambos elementos, y por otro, que la iniciativa política de alguna de las partes condiciona el accionar de la otra (Montes, 2007). En esa línea, cabe relevar que las/os trabajadoras/es cuentan con la posibilidad de organizarse aprovechando los resquicios que dejan las políticas de control y disciplinamiento; mientras que, el control de la producción y reproducción del proceso de trabajo también depende de las respuestas e iniciativas de las/os trabajadoras/es y sus organizaciones sindicales (Montes, 2007). En definitiva, en palabras de Burawoy (1989) “aun en el caso de que los pormenores de las tareas estén prescritos con absoluta minuciosidad [...], siempre quedan al trabajador algunos resquicios, de forma que al ejecutar su trabajo pueda permitirse de cuando en cuando el lujo de la autodeterminación” (pág. 104).

La forma concreta que asuma el conflicto (absentismo, huelga, restricción del esfuerzo, sabotaje, etc.) dependerá de la pauta vigente de relaciones en el centro de trabajo. Para dar cuenta de la conexión entre las especificidades del proceso laboral y las nuevas formas de resistencias que pueden surgir, Woodcock (2017) menciona el ejemplo de la “huelga de sonrisas” de las/os asistentes de vuelo de la aerolínea Cathay Pacific, en la que las/os trabajadoras/es se negaron a desplegar el trabajo emocional. Si bien el retiro de la sonrisa tendría poco efecto en otros lugares de trabajo, en el caso de Cathay Pacific resulta una acción efectiva de resistencia porque sonreír es una demanda del proceso de trabajo.

Woodcock (2017) realiza una etnografía sobre control y resistencia en un *call center* en Gran Bretaña, y conceptualiza resistencia a partir de la definición de Hodson (1995): “cualquier acto individual, o de un grupo pequeño, destinado a mitigar demandas de la administración sobre los trabajadores o destinado a avanzar en las demandas de los trabajadores frente a la administración”. A esa definición, Woodcock agrega el componente secreto u oculto que caracteriza a las acciones de resistencia; y las limita a la lucha por la frontera de control en el espacio de trabajo, frontera que para Hyman es definida y redefinida en un proceso continuo de presión y contrapresión. Así, Woodcock sitúa la resistencia como resultado de la dialéctica de la lucha entre el trabajo y el capital, que tiene lugar dentro del proceso de trabajo.

Otros autores como Hebdon y Noh (2013) consideran dos dimensiones para clasificar las resistencias o expresiones del conflicto en el trabajo: el carácter individual o colectivo de la acción, y el carácter abierto o cubierto (secreto) de la acción. Las formas individuales del conflicto incluyen expresiones de insatisfacción generalmente desorganizadas y de alguna manera más personales o interpersonales; mientras que las formas colectivas del conflicto refieren a expresiones organizadas de descontento frente a las iniciativas de la empresa. Por su parte, las formas abiertas de conflicto refieren a aquellas expresiones explícitas y visibles; en tanto las formas cubiertas son las expresiones de descontento poco visibles e indirectas que tienen lugar cotidianamente en las organizaciones. Los autores plantean una teoría del conflicto escalonada, señalando que hay un proceso por el cual el conflicto en el lugar de trabajo se desarrolla a partir de expresiones individuales, para luego pasar a formas

más avanzadas y colectivas. De ese modo las diferentes formas de expresión del conflicto son interdependientes, y algunas pueden motivar una organización más amplia y radical.

En términos generales y atendiendo a la revisión de literatura presentada anteriormente, se entenderá por resistencias a las expresiones del conflicto en el trabajo. En las acciones de resistencia hay un rechazo al trabajo vigente y/o desafío al control gerencial que permite distinguirlas de otro tipo de comportamientos. Las formas que adquiere la resistencia son posibilitadas y moldeadas por los procesos de trabajo particulares, pudiendo ser individuales o colectivas, y secretas o abiertas. Como plantean Roscigno y Hodson (2004), el lugar de trabajo y sus dinámicas serán el punto de partida natural para entender el cómo, por qué y el cuándo de las resistencias de las/os trabajadoras/es.

A partir de la clasificación de las resistencias que realizan Hebdon y Noh (2013), el estudio de Mulholland (2004) sobre la resistencia de las/os trabajadoras/es en un *call center* irlandés, y el estudio de Woodcock (2017) sobre *call centers*, se consideran once tipos o formas de resistencia:

Individuales abiertas	Quejas, rotación (<i>turnover</i> o <i>leavin</i> en términos de Mulholland), ausentismo (o <i>scammin</i> en términos de Mulholland).
Individuales cubiertas	Sabotaje (o <i>slammin</i> en términos de Mulholland), robo, elusión (<i>shirking</i> o <i>smokin</i> en términos de Mulholland).
Colectivas abiertas	Huelgas, quejas sindicales.
Colectivas cubiertas	Huelgas salvajes (<i>wildcats</i>), trabajo en regla, acción laboral.

4. Acción sindical en el trabajo

Tal como se ha mencionado, las transformaciones en el mundo del trabajo y la consiguiente reconversión de las capacidades extralaborales en capacidades profesionales al interior del trabajo mismo (Escobar, 2012), han transformado las bases objetivas y subjetivas de conciencia de las/os trabajadoras/es (Antunes, 2001). Asumiendo que los procesos de

trabajo y de producción son relevantes para entender la manera en que se reproduce la fuerza de trabajo, la pregunta que es pertinente plantear es ¿pueden ese tipo de trabajadoras/es generar acción sindical y organización a partir de su trabajo?

De acuerdo a Melucci (2001), para la acción colectiva de las/os trabajadoras/es no sólo importa la identidad con el trabajo como actividad concreta y con su producto; más aún, en los movimientos de trabajadoras/es del siglo XX fue la identificación con su comunidad de trabajadoras/es, y en sentido negativo, la identidad de ser las/os explotadas/os por la intensificación del trabajo, lo que permitió la acción colectiva.

En una línea similar, Bernstein (1997) argumenta que la identidad de un grupo incluso puede estar fuertemente definida por una demanda en particular, lo que los puede llevar a usar tipos de tácticas que sean coincidentes con esa demanda.

Para Medel y Somma (2016) la acción colectiva está determinada por la relación de los grupos con la esfera productiva y su nivel de capital político; por tanto, las/os trabajadoras/es al constituirse en torno a la producción económica tienen la capacidad de ejercer “inductores negativos”, es decir, pueden optar por abstenerse de cumplir con sus funciones productivas cotidianas con el objetivo de generar un daño a las autoridades como método de presión. Este tipo de acción colectiva es denominada “acción colectiva disruptiva no violenta” por Medel y Somma (2016), y sus tácticas características son la obstaculización de abastecimiento de bienes básicos, boicots, paros, tomas, huelgas, cortes de caminos.

Considerando los planteamientos expuestos, cabe advertir que de la identidad de las/os trabajadoras/es a la acción colectiva está la mediación de la voluntad y de cómo ésta se construye de manera colectiva. Esta construcción no puede ser sólo de elementos estructurales, sino que deben estar presentes en esa construcción estructuras de ocupaciones, interacciones y construcción de sentidos (De la Garza, 2011).

En el escenario actual, se debe tener en cuenta que los cambios en la organización del trabajo han debilitado los vínculos de afiliación, pertenencia y acción colectiva en los espacios laborales (Díaz, Godoy, & Stecher, 2005). La transitoriedad e individualización de las relaciones y prácticas laborales, junto al sentimiento de vulnerabilidad de los sujetos y

el debilitamiento de los lazos de confianza, son elementos que dificultan la adscripción a proyectos colectivos, capaces de otorgar un sentido más social y político a la experiencia laboral (Díaz, Godoy, & Stecher, 2007).

Además, hay que considerar una serie de obstáculos para la sindicalización presentes en la misma base de afiliación de los sindicatos chilenos (Julián, 2012). Entre estos obstáculos, pueden señalarse el desconocimiento de las/os trabajadoras/es sobre aspectos básicos para una acción sindical eficiente (como normativa laboral y sindical, finalidad del sindicato y rol del dirigente); la asimetría de saberes con respecto al empleador; el temor a las consecuencias en el empleo, debido a un conjunto de prácticas antisindicales; una estructura burocrática y centralizada del sindicato que no fomenta la participación ni la representación; la falta de interés de parte de las/os trabajadoras/es, por un sesgo al sindicato como un “costo personal”; y el individualismo como falta de sentido en relación a lo colectivo (Julián, 2012).

El caso de los *call centers* es un claro ejemplo sobre cómo la organización del proceso de trabajo dificulta la participación de las/os trabajadoras/es, y genera una vinculación de carácter más instrumental a los sindicatos. La escasa identificación de las/os teleoperadoras/es con el trabajo que realizan, y la deslocalización de las empresas, que obstruyen la posibilidad de identificar claramente a quién se reclaman los derechos laborales, son algunos de los obstáculos para la organización de las/os trabajadoras/es (Escobar, 2012). A esto, se suma que en los *call centers* en Chile la fuerza de trabajo es fundamentalmente juvenil (Escobar, 2012, pág. 234), es decir, las/os trabajadoras/es ingresan al mundo laboral con un actor sindical más debilitado en comparación a décadas anteriores. El factor generacional para Díaz, Godoy y Stecher (2007) es relevante, pues afirman que existen diferencias respecto de imaginarios y expectativas de afiliación entre las generaciones que ingresaron al mercado laboral a mediados de la década los ochenta, con las transformaciones mencionadas ya en curso; y aquellas generaciones entre las cuales el ingreso al mundo laboral estaba fuertemente asociado a la identificación y pertenencia a una clase social y proyecto político.

En relación con los efectos de las dinámicas de deslocalización presentes en los *call centers*, Del Bono y Bulloni (2018) señalan que los mayores efectos se evidencian en el

plano de las relaciones laborales, a partir del sensible aumento de la vulnerabilidad y del sentimiento de inseguridad de las/os trabajadoras/es que conlleva este proceso. En un contexto donde la lógica de reducción de costos y maximización de ganancias aceleran la fragmentación y relocalización de los procesos productivos, impedir la pérdida de puestos de trabajo representa un enorme desafío para la acción sindical.

En términos de las posibilidades de constituir acción sindical en la industria de *call centers*, Del Bono y Henry (2008) plantean que son diferenciadas y dependen, por un lado, del peso de los factores institucionales que dotan de regulación a los mercados del trabajo; y por otro, de las dinámicas de los actores sindicales y su capacidad de conformar nuevas prácticas de representación y organización, en este escenario productivo en constante cambio y atravesado por tendencias flexibilizadoras.

La acción sindical se entenderá como la organización colectiva formal (sindicato) que ejecuta eventualmente acciones abiertas y colectivas, como las huelgas. A esta definición se agrega el planteamiento de Hebdon y Noh (2013), quienes comprenden la acción sindical como resultado de un proceso de acumulación de presión y malestares de las/os trabajadoras/es. En ese sentido, la organización y la acción sindical pueden ser originadas y motivadas por las acciones individuales y encubiertas del conflicto en el lugar de trabajo.

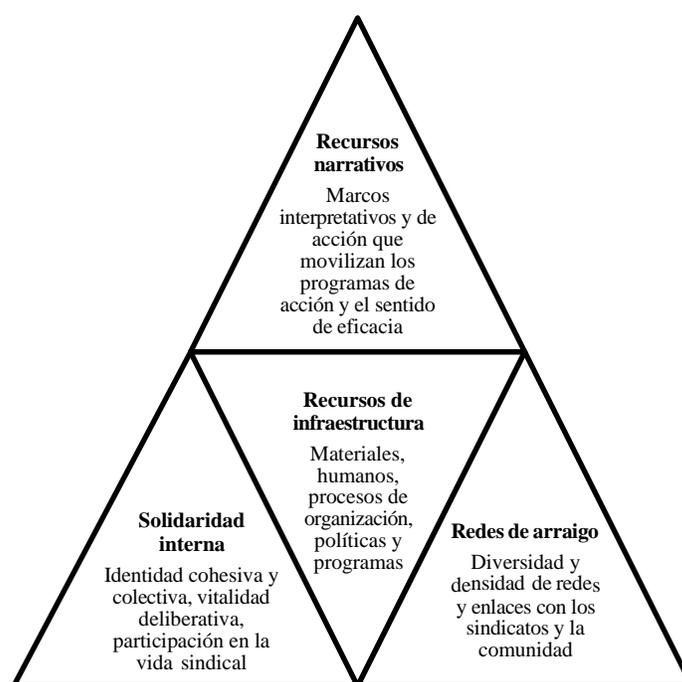
En el análisis de la acción sindical es clave considerar los distintos tipos de poder que confluyen en las relaciones laborales. Uno de esos tipos de poder es el poder laboral, que se define como “la capacidad de los trabajadores para defender sus intereses individuales y colectivos frente al empleador” (Rodríguez & Roca, 2013, pág. 53). A su vez, el poder laboral se puede descomponer en el poder estructural y en el poder asociativo, conceptos desarrollados por Erik Olin Wright (2000) y Beverly Silver (2005).

El poder estructural se entiende como “la situación objetiva de los trabajadores y trabajadoras en la empresa y el sistema económico” (Rodríguez & Roca, 2013, pág. 55).

Por su parte, el poder asociativo resulta de la asociación en organizaciones obreras políticas o sindicales (Schmalz, 2017). A diferencia del poder estructural, requiere de un proceso de organización y de la creación de actores colectivos con capacidad de desarrollar estrategias.

La noción de poder asociativo es útil para comprender cómo puede desplegarse la acción sindical en contextos donde las/os trabajadoras/es disponen de un poder estructural limitado.

Siguiendo el argumento de Schmalz (2017), tradicionalmente se considera el número de trabajadoras/es afiliadas/os a un sindicato para determinar el poder asociativo. No obstante, hay otros factores que inciden en él. Autores como Lévesque y Murray (2010) plantean la necesidad de considerar factores como la solidaridad interna, las redes de arraigo, los recursos narrativos y los recursos de infraestructura.



(Lévesque & Murray, 2010, pág. 337)

Schmalz (2017) plantea que los conceptos de poder estructural y poder asociativo son la base para postular un enfoque de los recursos de poder. El autor enfatiza en la necesidad de considerar dicho enfoque, dado que pone en el centro la capacidad de las/os trabajadoras/es de imponer sus intereses bajo las condiciones existentes. Se estima que la idea de recursos de poder es pertinente para esta investigación, pues permite sondear el margen de maniobra que tienen los sindicatos y las/os trabajadoras/es.

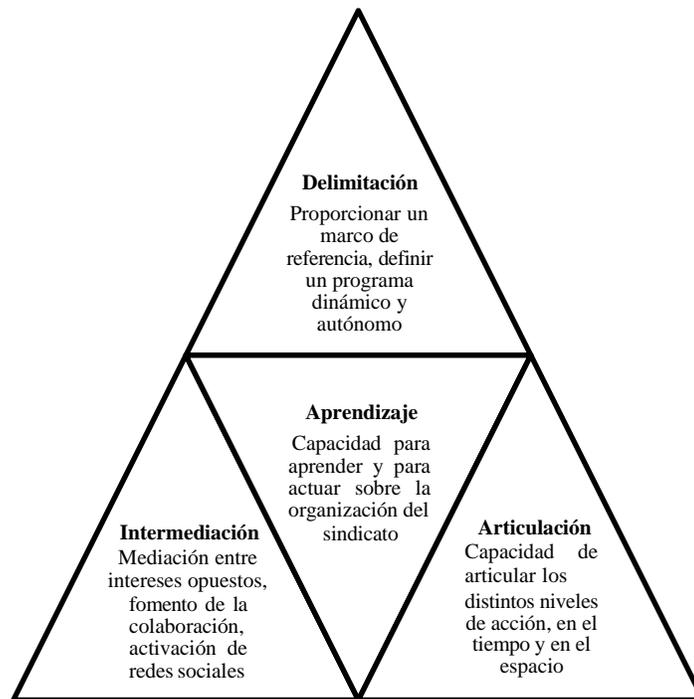
Como resultado, se añaden a los conceptos de poder estructural y poder asociativo dos recursos de poder: el poder social y el poder institucional.

Por poder social de los sindicatos se entienden “los márgenes de maniobra que resultan de la cooperación con otros grupos y organizaciones sociales, así como del apoyo de las exigencias sindicales por parte de la sociedad en general” (Schmalz, 2017, pág. 33).

Por último, el poder institucional consiste en aprovechar las instituciones para los fines de los sindicatos mediante el uso de las posibilidades legales (Schmalz, 2017, pág. 31). Este poder les concede derechos a los sindicatos, pero al mismo tiempo limita su capacidad de actuar.

Los recursos de poder son importantes, mas no suficientes para Ganz (2000), Lévesque y Murray (2010) y Schmalz (2017). Las capacidades de los actores también son una parte importante de la ecuación de poder laboral. Por capacidades, se entiende a los conjuntos de aptitudes, competencias, habilidades sociales o conocimientos técnicos que pueden desarrollarse, transmitirse y aprenderse (Lévesque & Murray, 2010, pág. 341). Se identifican cuatro capacidades estratégicas para la movilización de los recursos de poder laboral: la intermediación, la delimitación, la articulación y la capacidad de aprendizaje.

Capacidades estratégicas



(Lévesque & Murray, 2010, pág. 342)

En suma, el esquema analítico presentado considera cuatro recursos de poder y cuatro capacidades estratégicas que pueden utilizar los sindicatos. Para efectos de esta investigación, que tiene como uno de sus objetivos caracterizar y comprender el rol de los sindicatos en los procesos de resistencia de las/os trabajadoras/es de *call centers*, no se examinan los recursos de poder y las estrategias sindicales desplegadas por los sindicatos de *call centers*. Más bien, se aprovechan los elementos entregados por este esquema para explicar cómo por la disposición y acción de las/os trabajadoras/es sindicalizadas/os se pueden generar acciones de resistencia en el proceso de trabajo.

En las posibilidades de constituir acción sindical en los *call centers* también influyen las estrategias empresariales encaminadas a controlar la fuerza de trabajo y desactivar las fuentes de poder laboral.

Una de las estrategias empresariales para contrarrestar el poder asociativo consiste en aprovechar la deslocalización, por ejemplo, cuando las empresas transnacionales se

desplazan para evitar la presión sindical (Silver, 2005). Otras estrategias empresariales mencionadas por Julián (2012) en el estudio de relaciones laborales en Chile son las prácticas antisindicales, despidos o amedrentamientos para desmontar los intentos de organización de las/os trabajadoras/es al interior de las empresas. Las empresas también usan estrategias como el uso de otros sindicatos para enfrentarse a los sindicatos de clase y que actúen como rivales (Rodríguez & Roca, 2013, pág. 62).

Con todos esos elementos, es posible vislumbrar cuáles son las dificultades que supone para la organización de las/os trabajadoras/es un proceso productivo como el de los *call centers*, que descansa en tecnologías y políticas de flexibilización que relativizan la eficacia de la organización sindical clásica.

Pese a las dificultades y limitantes estructurales, el enfoque de recursos de poder plantea que las/os trabajadoras/es pueden organizarse y desprecarizar ciertos aspectos de sus trabajos a partir del desarrollo de estrategias sindicales. Adicionalmente, diversas investigaciones han mostrado que los dirigentes sindicales son centrales para la emergencia y desarrollo de la acción colectiva de las/os trabajadoras/es, al canalizar colectivamente los sentimientos de injusticia en el trabajo (Ayala & Ratto, 2018, pág. 68). Ambos planteamientos permiten sustentar la idea de que los sindicatos cumplen un rol en los procesos de resistencia de las/os trabajadoras/es.

IV) Hipótesis, justificación del caso y diseño metodológico

Hipótesis

A partir de los antecedentes y la discusión teórica, se espera que las formas de organización del trabajo de los *call centers* de Santiago de Chile se caractericen por la utilización flexible de la fuerza de trabajo. Se piensa que las estrategias de flexibilidad empleadas en los *call centers* son tres. En primer lugar, la flexibilidad numérica, que se expresa en la externalización del control administrativo, en el trabajo en turnos, en las atribuciones del empleador para realizar libremente cambios en el tiempo de trabajo, y en la contratación de trabajadoras/es por tiempo definido (Echeverría & López, 2004; Micheli, 2007). En

segundo lugar, la flexibilidad funcional, que conlleva una significativa y permanente rotación en el trabajo (Micheli, 2006; Montarcé, 2011). En tercer lugar, la flexibilidad salarial, es decir, el aumento de componentes variables del salario de las/os trabajadoras/es que se relacionan directamente con su productividad (Escobar, 2012). Además, se espera que esas tres formas de flexibilidad se utilicen como estrategias de control sobre las/os trabajadoras/es.

Por otro lado, se espera que en la organización del trabajo de *call centers* se expresen formas de segregación por género, es decir, que las mujeres trabajen principalmente como teleoperadoras y los hombres como supervisores o técnicos (Scuro & Bercovich, 2014).

En relación a las formas de control, se espera que existan principalmente formas de control técnico que utilicen la tecnología para disciplinar a la fuerza de trabajo (Callaghan & Thompson, 2001), y formas de control burocrático que controlen a través de pautas detalladas las funciones que las/os teleoperadoras/es deben realizar (Callaghan & Thompson, 2001). Asimismo, se espera que existan formas de control normativo que controlen el comportamiento y las emociones de las/os teleoperadoras/es para adaptarse a los requerimientos de las/os clientas/es. Por último, se cree que el control simple, vale decir, la vigilancia directa de las/os supervisoras/es sobre las/os teleoperadoras/es, se expresa en menor medida en el trabajo de *call center*, a propósito del uso predominante del control técnico.

Se espera que las formas de resistencia que se presentan en los *call centers* sean principalmente aquellas que se oponen de forma individual a la intensidad del trabajo. En el texto de Woodcock sobre control y resistencia en los *call centers*, el autor cita un estudio de James Scott para argumentar que las formas “cotidianas” de resistencia son la única opción en contextos en que la insubordinación abierta provocará una respuesta más rápida y feroz que la expresión encubierta de actos de resistencia. Por otro lado, asumiendo que podría haber una asociación entre formas de control y formas de resistencia, Hodson (1995) plantea que ante la presencia de mecanismos de control técnico, las/os trabajadoras/es reaccionarían principalmente con el objetivo de regular la cantidad e intensidad del trabajo, destinando espacios y momentos del trabajo a proyectos personales propios, llegando tarde al trabajo, haciendo pausas laborales, yéndose antes de la jornada, faltando al trabajo, entre

otros repertorios de resistencia de carácter más bien individual. Por tanto, se espera una asociación entre el control técnico y las formas de resistencia individual ausentismo y elusión. Por último, de acuerdo a Woodcock, en los *call centers* estaría presente el problema del abandono del trabajo, dado que esta industria está muy alejada de ser una actividad satisfactoria. El abandono del trabajo (rotación, *turnover* o *leavin*) ha sido ampliamente considerado como un mecanismo de resistencia individual, pues no habría mucha diferencia entre dejar un trabajo y luchar por mejores condiciones laborales en trabajos conceptualizados como *bullshit jobs*, es decir, trabajos que no hacen sentido y que la mayoría de las/os trabajadoras/es desea no hacer, como sería el caso del trabajo en la industria de *call centers* (Woodcock, 2017, pág. 162).

Se espera que exista algún tipo de relación entre la presencia sindical y las expresiones de resistencia colectiva. Recurriendo a la tradición teórica de los estudios de la acción colectiva, Roscigno y Hodson (2004) plantean que los lugares de trabajo caracterizados por presencia sindical serán más receptivos a la organización y actividad laboral (Roscigno & Hodson, 2004, pág. 19). De este modo, la presencia de sindicatos en el lugar de trabajo puede reforzar la probabilidad de resistencia colectiva de las/os trabajadoras/es. Al mismo tiempo, se espera que en *call centers* con presencia sindical existan menos formas de resistencia individual, porque el sindicato ayudaría a canalizar el rechazo al trabajo, descontento o malestar.

Por otra parte, se espera que las posibilidades de constituir acción sindical en los *call centers* sean diferenciadas. Dichas posibilidades dependerán de las oportunidades que tengan los sindicatos de movilizar los recursos de poder, pero también de las estrategias y capacidades que desplieguen.

Justificación del caso

El caso de estudio que se utiliza son las/os trabajadoras/es de *call centers* que desarrollan servicios de *outsourcing*, puesto que este sector de la industria está en progresiva expansión en Chile, mostrando un nivel de crecimiento alto y sostenido en los últimos años (Uribe-Echeverría & Morales, 2010, pág. 23). Además, las/os trabajadoras/es de *call centers* escogidas/os son aquellas/os que desarrollan sus servicios en la modalidad de *outsourcing*

propriadamente tal, es decir, que prestan sus servicios fuera de las instalaciones de la empresa cliente. Se eligieron dichas/os trabajadoras/es dado que las empresas especializadas en la atención de clientes de terceros son las que conforman la industria del *call center*, es decir, empresas cuyo negocio es ofrecer servicios de atención al cliente en el mercado. Estas empresas representan una estrategia de flexibilidad, donde se recurre a la externalización para reducir los costos, y reflejan fielmente las dinámicas actuales de la producción de servicios.

Diseño metodológico

La línea metodológica de la presente investigación es cualitativa. La investigación cualitativa, como señala Pérez (2002), es una forma multidisciplinar de acercarse al conocimiento de la realidad social, que estudia el sentido y la significación de las representaciones sociales.

La investigación cualitativa utiliza como datos las representaciones y los discursos. En este caso, dichas representaciones y discursos corresponden a nueve trabajadoras/es de *call centers* de la región metropolitana de Santiago de Chile.

Se considera que la metodología cualitativa permite aproximarse al objetivo de esta investigación, en la medida que a partir del contenido de los discursos de las/os trabajadoras/es se pueden elaborar respuestas sobre las formas de organizar el proceso de trabajo, de control y resistencia, y del papel que cumplen los sindicatos en los *call centers*.

Las dimensiones que se abordan, relacionadas con los objetivos específicos, son: formas de organización del trabajo, formas de control en el proceso de trabajo, procesos de resistencia individual, procesos de resistencia colectiva, y rol de los sindicatos en los procesos de resistencia de las/os trabajadoras/es de *call centers* de Santiago de Chile.

En esta investigación se utiliza la técnica metodológica entrevistas en profundidad semi-estructuradas. Se opta por usar dicha técnica pues las investigaciones que se han realizado sobre *call centers* en Chile y otros países, han utilizado esta técnica logrando caracterizar las formas en que se organiza el trabajo dentro de las empresas de *call centers* estudiadas (Callaghan & Thompson, 2001; Del Bono, 2006; Escobar, 2012). Además, porque se

considera que la perspectiva de las/os trabajadoras/es de *call centers* es fundamental en el diagnóstico y análisis de su propia situación.

Las entrevistas en profundidad se entienden como una “técnica social que pone en relación de comunicación cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable” (Gaínza, 2006, págs. 219-220). Son semi-estructuradas para asegurar que las respuestas de los entrevistados puedan expresarse de manera libre y fluida, puesto que esta técnica se caracteriza por su flexibilidad y apertura (Canales, 2006). Sin embargo, también hay dimensiones preconcebidas que permiten estructurar las preguntas.

Adicionalmente, se utilizan notas de campo para registrar información de los encuentros. Las notas del investigador han sido el medio clásico para la documentación en la investigación cualitativa, y sirven para presentar un relato ampliado de las impresiones de las entrevistas y contactos con el campo: análisis, interpretaciones, experiencias, ideas, confusiones, avances y problemas que surgen durante el trabajo de campo (Flick, 2007, pág. 187). En esta investigación las notas tomadas contienen información sobre el desarrollo de las entrevistas, elementos de contexto, las experiencias, y los problemas con las/os entrevistadas/os y la aplicación del instrumento. Las notas son tomadas considerando la “regla de economía” propuesta por Flick (2007): se registra lo necesario para responder a la pregunta de investigación. Además, se escriben inmediatamente después del encuentro con los entrevistados, evitando el registro durante la entrevista para no perder contacto visual ni restar fluidez. Se opta por esta forma de documentación no sólo porque permite adquirir un conocimiento adicional, sino también porque sirve en la reflexión sobre el proceso de investigación.

La técnica utilizada para procesar la información obtenida con las entrevistas en profundidad semi-estructuradas es la de análisis de contenido cualitativo, que consiste en “un conjunto de técnicas sistemáticas interpretativas del sentido oculto de los textos” (Andréu, 2001, pág. 21), lo que permite dar cuenta de la composición del contenido en sus vertientes manifiestas y latentes enmarcadas en un contexto social. Así, el objetivo de la técnica es poner el contenido en su contexto, permitiendo “determinar qué parte de la

comunicación infiere sobre el comunicador, la propia situación del texto, sus aspectos socioculturales, los efectos del mensaje” (Andréu, 2001, pág. 23) entre otros aspectos.

El uso del análisis de contenido cualitativo es coherente con la técnica de entrevistas semiestructuradas, ya que se utiliza sobre todo para analizar puntos de vista subjetivos y recogidos con dicha técnica (Flick, 2007, pág. 209).

Desde la perspectiva de Flick (2007) uno de los rasgos característicos del análisis de contenido cualitativo es el uso de categorías, que se deriva generalmente de modelos teóricos. Las categorías se llevan al material empírico y no se desarrollan necesariamente a partir de éste, aunque se evalúan constantemente frente a él y se modifican si es necesario. En el caso de esta investigación, siguiendo el marco teórico presentado, se hicieron definiciones operativas de los conceptos centrales de cada objetivo (organización del trabajo, formas de control, resistencias individuales, resistencias colectivas, rol de los sindicatos), de las cuales se desprendieron distintas categorías que permitieron elaborar una pauta para las entrevistas semi-estructuradas. Dichas categorías guiaron el análisis de las entrevistas, pero también fueron modificadas considerando lo que aparecía en los discursos de las entrevistadas y el entrevistado.

De manera más específica, en esta investigación el análisis de contenido se realiza de manera inductiva. Si bien hay categorías previas que se fundamentan en la literatura revisada, es central el interés por desarrollar categorías tan cerca como sea posible del material. A partir de las entrevistas se excluyen y/o formulan otras categorías, en un proceso de revisión constante. El análisis es apoyado por las notas de campo que fueron registradas. Finalmente, los resultados se interpretan con respecto a la pregunta de investigación.

Muestra

En relación a la muestra, se entrevista mayoritariamente a mujeres teleoperadoras, tanto de empresas de *call centers outsourcing outsourcing* con presencia como de ausencia de actividad sindical. Las personas entrevistadas pertenecen a seis empresas diferentes.

Se considera que la mayor parte de la muestra sean mujeres, dado que, como se mencionó anteriormente, el 80% de las/os trabajadoras/es de *call centers* son mujeres. Asimismo,

siguiendo las investigaciones de Hirata (2002), Oliveira (2006), y Scuro y Bercovich (2014), existe una sobrerrepresentación femenina en la industria de *call centers*, específicamente en el puesto de teleoperador/a.

Además, se establece como criterio que las personas entrevistadas trabajen en un *call center outsourcing outsourcing*, por las razones que se expusieron en la justificación del caso.

Se entrevistó a siete teleoperadoras y un teleoperador de *call center*. De las/os ocho teleoperadoras/es entrevistadas/os, cuatro trabajan en un *call center outsourcing outsourcing* con sindicato y cuatro en un *call center outsourcing outsourcing* sin sindicato. Todas/os pertenecen a distintas empresas de *call center*: S3, Apex, CallSouth, Matic Kard, Plus Consulting y Konecta Chile.

Adicionalmente, se entrevistó a una dirigente sindical, presidenta de la Federación de Trabajadoras y Trabajadores de *Call Centers*, como informante clave. Esta entrevista fue la primera, y se realizó con el propósito de tener más información sobre el tema y acceder a trabajadoras/es de *call center*. La entrevistada cumple con los criterios que señala Morse (1998) para un “buen informante”: tiene a su disposición el conocimiento y la experiencia necesarios sobre el tema de la investigación para responder a las preguntas de la entrevista.

El criterio utilizado para decidir cuándo dejar de incorporar nuevos casos a la muestra es el de saturación teórica (Glaser & Strauss, 1967), es decir, cuando no se encuentran datos adicionales por medio de los cuales se puedan desarrollar las propiedades de las categorías. El muestreo se acaba cuando se alcanza cuando no emerge ya nada nuevo.

Para seleccionar a las personas entrevistadas, se utiliza el muestreo “bola de nieve” o principio de nominación. Este muestreo consiste en encontrar un caso perteneciente al grupo objeto de investigación, y éste lleva al siguiente y así sucesivamente hasta alcanzar el nivel de información suficiente (Heinemann, 2003; Quintana A., 2006). A través del contacto de la presidenta de FETRACALL se contacta a la primera teleoperadora entrevistada.

Empresa	Cargo	Género
S3	Teleoperadora	Femenino
Apex	Teleoperadora	Femenino
CallSouth	Teleoperadora	Femenino
Plus Consulting	Teleoperadora	Femenino
Konecta Chile	Teleoperadora	Femenino
Matic Kard	Teleoperadora	Femenino
Plus Consulting	Teleoperadora	Femenino
Konecta Chile	Teleoperador	Masculino
Federación de Trabajadoras y Trabajadores de <i>Call Centers</i>	Dirigenta sindical. Presidenta de la Federación.	Femenino

Operacionalización

Objetivo específico	Definición operativa	Categorías	Preguntas
Caracterizar y comprender las formas de organización del trabajo de los <i>call centers</i> de Santiago de Chile	Organización del trabajo: Conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto; resultando en una serie de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción.	Flexibilidad numérica, funcional y salarial. Ritmo de trabajo. Jornadas de trabajo. Rotación laboral. Derechos laborales (horario de colación, breaks, idas al baño).	Cuéntame, ¿en qué consiste tu trabajo? ¿Cómo se organizan los mesones, los tableros, las pantallas, cómo inicial y cierran el día, cuándo tienen un break? ¿Cómo son las condiciones laborales? En general, ¿el trabajo que hacen es por turnos? ¿Tienen una jornada laboral fija? ¿Hacen hartas horas extras? ¿Tienes una

			<p>cantidad estipulada de llamadas que debas atender? ¿Tu salario es fijo o depende de la cantidad de llamadas que atiendas? ¿Hay cooperación entre trabajadoras/es en la empresa? ¿De qué manera está presente?</p>
<p>Caracterizar y comprender las formas de control en el proceso de trabajo de las/os trabajadoras/es de <i>call centers</i> de Santiago de Chile</p>	<p>Control simple (Vigilancia directa que ejercen las/os supervisoras/es sobre las/os teleoperadoras/es); Control técnico (control institucionalizado a través de las tecnologías); Control burocrático (Institucionalización de las labores que se deben realizar en los procesos de trabajo); Control normativo (Captura de las subjetividades de las/os trabajadoras/es bajo ideales deseables para el éxito de la empresa)</p>	<p>Relación teleoperador/a-supervisor/a. Control sobre el ritmo y dirección del trabajo. Monitoreo y evaluación del desempeño. Recompensa y disciplina de las/os trabajadoras/es. Pautas sobre habilidades emocionales: sonrisa telefónica, tono de voz, empatía, paciencia, humor.</p>	<p>¿Qué hace la diferencia entre un/a bueno/a y un/a no tan bueno/a teleoperador/a? ¿Qué rol cumple el supervisor en tu lugar de trabajo? ¿El supervisor te exige trabajar mejor algunas habilidades? En tu lugar de trabajo, ¿vigilan el trabajo que realizan? ¿Qué formas utilizan para vigilar que cumplas con tu trabajo? ¿Se utiliza algún software para asegurar que cumplas con tu trabajo? ¿Tienes que seguir alguna pauta para realizar tu trabajo? ¿Qué métodos utilizan para evaluar tu trabajo? ¿Cómo se hace una evaluación de una llamada grabada? ¿Con qué aspectos debes cumplir cuando atiendes una llamada? ¿Cuáles</p>

			aspectos son los más importantes al momento de atender una llamada?
Caracterizar y comprender los procesos de resistencia individual de las/os trabajadoras/es de <i>call centers</i> de Santiago de Chile	Resistencias individuales: Formas individuales del conflicto, que incluyen expresiones de insatisfacción generalmente desorganizadas y de alguna manera más personales o interpersonales.	Individuales abiertas: Quejas, rotación (<i>turnover</i> o ' <i>leavin</i> ' en términos de Mulholland), ausentismo (o ' <i>scammin</i> ' en términos de Mulholland). Individuales cubiertas: Sabotaje (' <i>slammin</i> ' en términos de Mulholland), robo, elusión (' <i>shirking</i> ' o ' <i>smokin</i> ' en términos de Mulholland)	¿Estás contenta/o o satisfecha/o con tu trabajo? ¿Crees que las/os trabajadoras/es están contentas/os o satisfechas/os con su trabajo? Las/os trabajadoras/es que están descontentas/os, ¿de qué formas has visto que expresen su descontento? ¿De qué maneras han reaccionado las/os trabajadoras/es cuando han tenido problemas en el trabajo? ¿Cómo lo hacen para sobrellevar los problemas asociados al trabajo? ¿Es frecuente que las/os trabajadoras/es se quejen, presenten licencias, se “desconecten”, “saquen la vuelta”? En caso de que sí, ¿Por qué crees que pasa eso?
Caracterizar y comprender los procesos de resistencia colectiva de las/os trabajadoras/es de	Resistencias colectivas: Refieren a expresiones organizadas de descontento frente a las iniciativas de la	Colectivas abiertas: Huelgas, quejas sindicales. Colectivas cubiertas: Huelgas salvajes (<i>wildcats</i>), trabajo	¿Han realizado acciones en conjunto como trabajadoras/es? ¿Qué acciones han realizado? ¿Han

<i>call centers</i> de Santiago de Chile	empresa.	en regla, acción laboral	realizado huelgas, participado de una marcha, se han puesto de acuerdo para “desconectarse al mismo tiempo”?
Caracterizar y comprender el rol de los sindicatos en los procesos de resistencia de las/os trabajadoras/es de <i>call centers</i> de Santiago de Chile	Papel que esta organización socio-política tiene en los procesos de resistencia de las/os trabajadoras/es.	Cantidad de formas de resistencia en <i>call centers</i> con presencia sindical. Relación de presencia sindical con ejecución de acciones abiertas y colectivas.	¿Hay sindicato? ¿Me puedes contar qué es lo que hace el sindicato (bienestar, reclamos, acciones)? ¿Cuál es tu opinión del sindicato? ¿Crees que el sindicato ayuda a que las/os trabajadoras/es estén más conformes con su trabajo? ¿Has observado cambios en tu lugar de trabajo luego de que el sindicato haya actuado?

V) Resultados

1. Formas de organización del trabajo de los *call centers* de Santiago de Chile

La organización del trabajo en los *call centers* es diferenciada. En las entrevistas las/os teleoperadoras/es primeramente distinguen entre *call centers outsourcing*, que se dedican a atender a los clientes de los clientes, y *call centers inhouse*, que desarrollan los servicios internamente y se dedican a atender exclusivamente a sus propios clientes. Indistintamente, los *call centers* presentan una estructura común de funciones, que se explica a continuación:

Estructura de los *call centers*



Fuente: Elaboración propia, a partir de las entrevistas.

Los certificadores son aquellos que, en el caso de los *call centers* de ventas, se encargan de cerrar las ventas confirmando los datos de los clientes que compraron, para así hacer efectivas las ventas. Luego están las/os teleoperadoras/es, que cumplen distintas funciones

según el tipo de servicio prestado por el *call center* en el que trabajan (ventas de seguros, atención al cliente, cobranzas, entre otras). Por otra parte, las/os supervisoras/es entregan las bases de datos con las que las/os teleoperadoras/es trabajan, y vigilan directamente que las/os trabajadoras/es cumplan con su trabajo. Las/os coordinadoras/es coordinan las distintas campañas (productos y servicios que se ofrecen telefónicamente) y están a cargo de las/os supervisoras/es de un piso. Finalmente, está la gerencia, con la que las/os trabajadoras/es no tienen mayor contacto a excepción de las/os dirigentas/es sindicales.

En algunos *call centers* también está presente la figura del control de calidad. El control de calidad es un/a ejecutivo/a que se encarga de escuchar las conversaciones que sostienen las/os teleoperadoras/es con las/os clientas/es y las evalúan según una pauta detallada. La evaluación es entregada al team líder o al supervisor/a, quienes se encargan de hacer la retroalimentación a las/os ejecutivas/os de qué hicieron mal o qué tienen que mejorar.

Las/os trabajadoras/es de *call centers* son mayoritariamente mujeres y jóvenes. No obstante, en todas las entrevistas las/os trabajadoras/es comentan que ha aumentado la población adulta mayor de 60 años, atribuible a la necesidad de continuar trabajando para complementar los ingresos de la jubilación.

La relación entre las/os teleoperadoras/es y las/os supervisoras/es es compleja. Si bien no todas/os las/os trabajadoras/es vigilan presencialmente el trabajo que realizan las/os teleoperadoras/es, otras/os utilizan el control simple (Edwards R., 1978); es decir, mediante gritos y menoscabos exhortan a las/os trabajadoras/es a cumplir con su trabajo:

“(...) el trato era bastante vejatorio en realidad, o sea había supervisores que por lo menos ya no están ahora, que te trataban a garabatos incluso, eran muy agresivos...”

(Entrevista 2, teleoperadora)

Adicionalmente, un problema que aparece con frecuencia en las entrevistas es la arbitrariedad con la que cambian a las/os teleoperadoras/es de campaña³, lo que puede

³ Las campañas son operaciones enfocadas en distintos objetivos. Por ejemplo, hay operaciones en las que las/os teleoperadoras/es se encargan de llamar a las/os usuarias/os para ventas o cobranzas. Otras que reciben llamadas telefónicas y se centran en la atención al cliente. Las campañas comparten métricas y pueden responder a la misma empresa cliente (campañas para el mismo retail) o a una distinta (campaña para un retail y campaña para una farmacia).

impactar en las comisiones que éstos ganan, ya que las/os entrevistadas/os señalan que existen productos que son más difíciles de vender que otros:

“Entonces lo que normalmente hacen los supervisores es privilegiar a ciertos grupos de trabajadores que son sus amigos y a esos les entregan mejores bases para que ganen más que otros, que igual van a vender y todo, pero van a sacrificarse más que estos otros que van a tener la base más fácil.”

(Entrevista 3, teleoperadora)

Una de las implicancias más mencionadas de trabajar en un *call center outsourcing* es desarrollar los servicios externos de *call center* en el establecimiento de la empresa proveedora. Las/os teleoperadoras/es señalan que existen diferencias en las condiciones laborales, especialmente en las condiciones de infraestructura, cuando los servicios son prestados dentro de las instalaciones de la empresa cliente. Como señala una teleoperadora:

“La empresa externa en sí no tiene buena estructura, en este caso para los ejecutivos. Así que hay que buscar call centers que sean de la misma empresa a la cual vas a trabajar, no que se externalice, porque si no, no sabes con qué te vas a encontrar.”

(Entrevista 6, teleoperadora)

Los servicios de atención telefónica, cobranzas y ventas de seguros, antes prestados por trabajadoras/es de las propias empresas mandantes, han sido transferidos mayoritariamente a empresas de servicios especializadas en *call centers*. La externalización de los servicios de *call center* es una estrategia de las empresas para maximizar las ganancias y disminuir los costos. No obstante, dicha estrategia tiene la dificultad de garantizar un flujo de llamadas de alto volumen y al mismo tiempo asegurar una interacción de calidad con las/os clientas/es. En palabras de una teleoperadora que ha trabajado en *call centers inhouse* y *outsourcing*:

“Acá yo sé que se externalizó y que quienes tomaron los servicios son Atento y nosotros como Callsouth los seguros. Y es distinto, yo te digo, por ejemplo, un ejecutivo del área de seguros de BCI por venta, te estoy hablando hace unos 3-4 años atrás le pagaban \$16.000 por una póliza, acá actualmente te pagan \$3.500 por una póliza, \$4.000. Es muchísimo menos. Entonces negocio redondo para las grandes empresas externalizar, y

a qué apuntan las empresas externas o los que tercerizan, nosotros prestamos el servicio, pero no se ofrece gran calidad, sino que se ofrece un gran volumen. Esa es la diferencia.”

(Entrevista 6, teleoperadora)

En la organización del trabajo bajo una modalidad *outsourcing* se prioriza el volumen más que la calidad de las llamadas. Como bien explica Korczynski (2002) los *call centers* incorporaron una lógica contradictoria, de la necesidad de ser simultáneamente rentables y orientados al cliente. Taylor y Bain (2001) problematizan dicha lógica, y señalan que la distinción crucial que puede establecerse en los *call centers* es entre la importancia relativa de la cantidad o la calidad. Esta contradicción es comentada por una de las teleoperadoras entrevistadas:

“Acá no se apunta mucho a la calidad en el servicio, acá es la venta, es netamente volumen de venta, si es súper duro. En cambio en el banco es distinto, porque se está tratando de entregar una experiencia al cliente, para qué, para mantenerlo fidelizado.”

(Entrevista 8, teleoperadora)

Otra forma en la que se organiza el trabajo en los *call centers* es según el tipo de servicio que éstos ofrecen. Hay *call centers inbound*, que reciben las llamadas, y *call centers outbound*, que realizan las llamadas. El Tiempo Medio Operativo (TMO) es fundamental en los *call centers inbound*. En palabras de una teleoperadora que presta servicios para un *call center* bajo dicha modalidad:

“No te puedes demorar más de tres minutos en una llamada. Después de tres minutos esa llamada ya es como roja... yo creo que falta poco que te pongan un zzzzz que te dé la corriente.”

(Entrevista 2, teleoperadora)

El TMO también está presente en algunos *call centers* que trabajan con un sistema predictivo de llamadas, es decir, operan con un software que marca automáticamente las llamadas. En términos de una empresa que ofrece marcadores predictivos para *call centers* de cobranza “el marcador se ocupa del cálculo del volumen de llamadas requeridas para

conseguir la mayor productividad. Esto ayuda a que los agentes estén en conversación el mayor tiempo posible.” (Auronix, 2010). Por tanto, se puede señalar que hay un mecanismo automatizado de control, que se encarga de que las/os trabajadoras/es disminuyan los tiempos “improductivos”.

Si bien todas/os las/os entrevistadas/os coinciden en que trabajar en un *call center inbound* con TMO es más estresante que trabajar en uno que no considera esa forma de medición, en los *call centers outbound* se presentan otras dificultades:

“Cuando es outbound la mayor presión es poder romper el hielo y lograr la venta, que el cliente te escuche, porque normalmente los primeros segundos la gente te corta, te dice que no (...) es difícil para hacer una venta, porque estás vendiendo el intangible y además lo estás haciendo a través del teléfono, ni siquiera estás viendo a la persona, igual tiene sus factores de estrés.”

(Entrevista 6, teleoperadora)

La presión por lograr las ventas en los *call centers* está directamente relacionada con la presencia de la flexibilidad salarial en esta industria. La flexibilidad salarial (Atkinson, 1984; Llorente Galera, 2007) definida como la disminución de la remuneración fija y la incorporación de componentes variables, se manifiesta como un fenómeno importante: hay trabajadoras/es que hacen exactamente el mismo trabajo y cobran distintos salarios según diversas variables. En el caso de los *call centers* de ventas, el salario de un/a teleoperador/a está compuesto por el sueldo mínimo, la gratificación y principalmente las comisiones que ganan por ventas.

En otros casos el salario es aún más flexible, como ejemplifica una ex trabajadora de *call center inhouse* de un banco:

“Tenían que vender créditos de consumo y tarjetas y eso era un 20% y un 5% de su 100% total. Luego tenían un 20% que era la calidad, otro 5% era el tema de la adherencia y otro porcentaje más le daba la encuesta post atención, y eso armaba un 100. O sea, se caían en algún ámbito y les bajaba la renta considerablemente”.

(Entrevista 8, teleoperadora)

La flexibilidad salarial opera como un mecanismo de control, pues el salario de las/os trabajadoras/es está directamente relacionado con su desempeño. La totalidad de los ingresos variables es obtenida solo cuando las/os teleoperadoras/es son bien evaluadas/os. Una mala evaluación se interpreta como si se debiera a la falta de habilidad de las/os teleoperadoras/es⁴.

Cabe destacar que no solo las/os teleoperadoras/es tienen un salario flexible, pues el salario de las/os supervisoras/es depende parcialmente del trabajo que realicen las/os teleoperadoras/es. En este caso, la flexibilidad salarial también opera como mecanismo de control, pues así la empresa asegura que las/os supervisoras/es cumplan con vigilar a las/os teleoperadoras/es:

“Tienes tu sueldo base, pero además un porcentaje por lo que hace tu equipo (...) y muchas veces también tienes otra parte de tu porcentaje de sueldo por lo que haga la plataforma completa (...) pero claramente un supervisor gana por lo que hace su equipo.”

(Entrevista 2, teleoperadora)

La flexibilidad salarial no es vista por todas/os las/os trabajadoras/es como una desventaja, sino que en algunos casos es considerada un aspecto positivo que incide en la decisión de permanecer en el rubro de *call centers*. Este aspecto es importante, y remite a la idea de Burawoy (1989) del “juego de arreglárselas” (*making out*) que emerge en el marco de procesos históricos de lucha y negociación entre las/os trabajadoras/es y la dirección de la empresa. El juego se basa en un margen mínimo de inseguridad o incertidumbre que le imprime al trabajo un carácter desafiante. El juego integra al trabajador en el proceso productivo como individuo toda vez que el sistema de retribución se basa en el esfuerzo individual, vinculando la racionalidad individual del trabajador con la política de producción de la empresa:

⁴ En el estudio sobre el proceso laboral bancario chileno, Giorgio Boccardo (2021) señala que las/os ejecutivas/os reciben la totalidad de los ingresos variables sólo cuando son capaces de dar pruebas de la confianza que han creado con los clientes antiguos y con los nuevos. Las ventas fallidas sugieren la incompetencia de las/os ejecutivas/os para ganarse la confianza de sus clientes y detectar sus necesidades, impactando negativamente en su salario. De esta manera, se controla que las/os ejecutivas/os se preocupen de lograr las ventas.

“Acá tienes la esperanza de que puedes manejar una campaña y puedes vender y ganar más de eso (del mínimo), por eso es que existimos varios y nos tiramos a eso, nos forramos de valentía y nos metemos a ese mundo.”

(Entrevista 4, teleoperadora)

Sin embargo, para la gran mayoría de las/os trabajadoras/es la flexibilidad salarial es considerada a la vez un factor adicional de estrés: *“La presión la hace uno mismo, porque quiere tener más lucas en el bolsillo.”* En términos de Castel (2010), con la erosión del suelo protector que representa el salario, hay un aumento de la incertidumbre que impacta negativamente en los individuos. Si bien la incertidumbre puede resultar desafiante y concitar el interés de las/os trabajadoras/es, cuando alcanza un predominio excesivo se vuelve frustrante (Burawoy, 1989).

Por otro lado, la flexibilidad numérica aparece como uno de los principales tipos de flexibilidad en la organización del trabajo. Una de las formas de flexibilidad numérica significativa es la externalización. Desde las empresas mandantes se decide externalizar el servicio de *call centers* para responder a la fluctuación de la demanda. Asimismo, la externalización se expresa en el mercado del trabajo, específicamente en la decisión de las empresas de deslocalizar y/o tercerizar donde encuentran menor presión sindical.

Otra forma de flexibilidad numérica es la contratación de trabajadoras/es por tiempo definido. En algunos *call centers* de ventas el contrato de trabajo es por seis meses, se les pide a las/os trabajadoras/es que le entreguen a la empresa la ganancia de su primera venta diaria durante esos meses, a cambio de que el séptimo mes les paguen locomoción y colación. Las/os trabajadoras/es son despedidas/os antes del séptimo mes. Para las/os trabajadoras/es, la contratación de teleoperadoras/es por seis meses es una estrategia del empresariado para abaratar costos, no generar derechos laborales y controlar la productividad de la fuerza de trabajo, ya que en su lucha por quedarse en la empresa las/os trabajadoras/es buscan aumentar su eficiencia y maximizar la cantidad de ventas. Vale decir, la flexibilidad numérica opera en los *call centers* como mecanismo de control.

Los mecanismos de flexibilidad funcional igualmente caracterizan la organización del trabajo. La multifuncionalidad de las/os teleoperadoras/es se manifiesta en la capacidad que

deben tener para adaptarse a nuevas campañas constantemente. A diferencia del trabajo en los *call centers inhouse* de bancos, en los *call centers outsourcing* no hay un grado significativo de especialización en los puestos de trabajo ni se realizan capacitaciones adicionales a la capacitación inicial. Una de las entrevistadas que trabajó años en ambos tipos de *call centers*, relata:

“Acá no (en el outsourcing), es que acá no existe el feedback ni la retroalimentación (...) Es que es distinto, un banco necesita un trabajador que esté preparado para que la persona que llama sienta que está hablando prácticamente con el ejecutivo de la sucursal, con su ejecutivo de cuenta, entonces se capacita constantemente, se prepara, y el supervisor además tiene que ir desarrollando todas esas habilidades blandas, ir repasando...”

(Entrevista 8, teleoperadora)

La flexibilidad funcional también se manifiesta en la decisión unilateral de la empresa de rotar de un turno a otro a las/os trabajadoras/es.

Otro mecanismo de flexibilidad es el uso y obtención de productividad de tiempos que habitualmente no son laborales. En algunas empresas que han ofrecido sus servicios a otros países con distintos husos horarios, las/os trabajadoras/es cumplen turnos nocturnos.

La flexibilidad contractual también tiene cabida en los *call centers*, y se expresa en los cambios arbitrarios de los anexos de contrato de las/os trabajadoras/es.

En todos estos casos, la flexibilidad se impone como un mecanismo de control de la fuerza de trabajo. Por ejemplo, en el caso de la flexibilidad funcional, expresada en los frecuentes cambios de campañas, las/os trabajadoras/es son cambiadas/os de piso y de puesto de trabajo, redundando en una mayor productividad:

“Todo esto tiene un movimiento netamente comercial... el hecho de cambiarte de plataforma, qué haces, no generas lazos y, por lo tanto, conversas menos, y estoy metido en tu foco, que es tu pega, que es llamar, llamar, llamar.”

(Entrevista 5, teleoperador)

Continuando con la caracterización de la organización del trabajo, cabe mencionar que en algunas empresas también existen categorías para clasificar a las/os teleoperadoras/es. Esta información es manejada por el supervisor/a. La describen de la siguiente forma:

- a) Low: teleoperador/a bajo en el promedio de productividad. El rol del supervisor/a es lograr que este/a teleoperador/a suba sus niveles de productividad, de lo contrario, se considera que no sirve para desempeñar el trabajo.
- b) High: teleoperador/a que está ubicado en la media de productividad. El rol del supervisor/a es lograr que se mantenga el constante de productividad en este teleoperador/a, minimizando los períodos de baja y aumentando los períodos de alta productividad.
- c) Very high: teleoperador/a que tiene altos niveles de productividad y que, en el caso de un/a ejecutivo/a telefónico/a de ventas, siempre logra vender. El rol del supervisor/a es conocer a este teleoperador/a, para detectar los motivos de una eventual baja en su productividad y lograr, a través del manejo emocional, que siga vendiendo.

Las habilidades o aptitudes más importantes para el trabajo de *call center* señaladas por las/os teleoperadoras/es son la puntualidad, empatía, escucha activa, sonrisa telefónica, efectividad, eficacia, tolerancia a la frustración, buena modulación, buena actitud:

“La sonrisa telefónica es muy importante, porque yo por lo general cuando yo vendo es cuando ando súper positiva, cuando ando súper bien. Cuando yo ando con pena, amargada, triste, se me nota en la voz. La voz es tu reflejo, es increíble (...) Aquí todo va en la voz y va en esto de que tú seas segura, segura para hablar y segura para contestar...”

(Entrevista 3, teleoperadora)

Lo planteado coincide con los aspectos mencionados como importantes en uno de los scripts a los que se tuvo acceso en esta investigación. Este script evidencia que el trabajo de *call centers* se caracteriza por ser un trabajo altamente estructurado:

IMPORTANTE	
Gestionar en Línea	Deberá tener un tiempo máximo de 20 segundos por gestión, además de intentar gestionar la llamada en línea mientras clientes entrega información.
Escucha Activa	Estar atento a las respuestas de cliente o tercero evitando preguntar nuevamente lo que el cliente ya informo antes.
Seguridad, Velocidad y Entonación de voz	Evitar errores, contradicciones, titubeos o pausas prolongadas, ser muy plano, tono de voz trágico, muy lento o rápido, debe adecuarse al cliente y velar por que se comprenda la información.
Lenguaje formal y Correcta modulación	No realizar preguntas negativas (<i>¿NO le interesa?, ¿No tiene la posibilidad?</i>), Evitar muletillas, palabras informales (<i>ok, cachai, ya po, al tiro, etc.</i>) y diminutivos (<i>notita, segundito, etc.</i>).
Optimización del tiempo	Deben ser claros y precisos, no redundar en la información, gestionar en línea y no dejar la línea tomada por largos períodos.

Las habilidades que se exigen para atender correctamente una llamada son habilidades generales más que habilidades técnicas y conocimientos específicos. Esto redundo en que, por un lado, las/os teleoperadoras/es pueden cambiarse con facilidad de una campaña a otra, porque las habilidades requeridas son las mismas y, por otro lado, en que las capacitaciones son breves, genéricas y se realizan sólo a las/os trabajadoras/es nuevas/os.

Las capacidades profesionales exigidas son capacidades extra-laborales reconvertidas al interior del trabajo mismo. Esta característica del trabajo de *call center* dificulta la distinción entre fuera y dentro, entre horas no laborales y horas laborales. La capacidad del habla es resignificada como cualidad profesional en el lugar de trabajo, impactando en la vida cotidiana de las/os trabajadoras/es:

“Por eso cuando yo llego aquí (a su casa), yo digo quiero tranquilidad, yo no pesco el celular, no quiero contestar, no quiero hablar con nadie.”

(Entrevista 4, teleoperadora)

“Yo el teléfono... yo no sé de teléfono cuando llego aquí, yo lo dejo un buen rato, porque yo me vengo escuchando música para desestresarme, pero yo no contesto llamada, hablai todo el día y es estresante.”

(Entrevista 3, teleoperadora)

Las habilidades requeridas en los *call centers* permitirían explicar la presencia significativa de fuerza de trabajo juvenil. Siguiendo a Virno (2003), la profesionalidad exigida a las/os jóvenes en las nuevas formas de organización del trabajo consiste en dotes adquiridos

durante una prolongada permanencia en un estallido prelaboral o precario⁵ (Julián, 2017). Entonces, la capacidad de las/os jóvenes para hacer frente a trabajos precarios con condiciones de trabajo estresantes es reconvertida como una importante cualidad profesional en los *call centers*.

Otro aspecto que se constata en la forma de organizar el trabajo en los *call centers* es la mayor presencia de mujeres en el puesto de teleoperador/a. Al realizar el trabajo de campo hubo dificultades para contactar a hombres teleoperadores, puesto que la mayoría de ellos se desempeñaba como supervisores o coordinadores. Este fenómeno se ha caracterizado en estudios anteriores bajo el concepto de segregación vertical de género, es decir, hay una posición desigual entre hombres y mujeres en el espacio de trabajo que implica una mayor participación de mujeres en puestos de menor jerarquía y remuneración (Semenza, Boccardo, & Sarti, 2021).

En relación a las condiciones laborales en la industria, hay jornadas laborales de 30 horas, 36 horas y 45 horas. Los turnos de trabajo son rotativos y la empresa les indica si deben trabajar de mañana o de tarde. La extensión de horas de la jornada laboral ha ido variando en la industria, disminuyendo la cantidad de horas de trabajo, según comenta una teleoperadora:

“Los estudios hicieron que los Call fueran de 30 horas, y por eso mismo antes eran de 36, ahora lo bajaron a 30 (...). Estar sentado cinco horas, 200 llamadas mínimas, todo el rato aló, aló, aló, no podemos estresarlos, se van a morir, o sea se van a ir, y lo que más necesitan en los Call es gente, entonces por eso van bajando las horas.”

(Entrevista 8, teleoperadora)

Las/os trabajadoras/es tienen un break de 30 minutos dividido en dos descansos de 15 minutos. Esto, producto de la Ley de Call Centers que entró en vigencia el 1 de septiembre del año pasado. Además, tienen una hora de colación en el caso de las/os trabajadoras/es

⁵ Dasten Julián trabaja la noción de precariedad laboral desde sus efectos sobre las modalidades de contratación a corto plazo, la estabilidad laboral, el marco de relaciones laborales, la rotación de la mano de obra, la diferencia/insuficiencia en el nivel de ingresos; y desde el impacto sobre los cambios políticos, la lucha entre clases y actores sociales, el campo de articulación de identidad(es) en/con el trabajo y las posibilidades de habitabilidad/existencia social. Metodológicamente, identifica cinco dimensiones centrales de la precariedad laboral: inestabilidad laboral, inseguridad laboral, insuficiencia salarial, condiciones riesgosas de trabajo, cronopiedad o tiempo de trabajo.

que cumplen una jornada de 45 horas. Los horarios de descanso y de colación no son comunes para todas/os las/os trabajadoras/es, ya que la empresa busca asegurar que en todo momento haya una cantidad determinada de trabajadoras/es disponibles. En algunas empresas la colación y el transporte no están incluidos y deben ser costeados por las/os trabajadoras/es.

En los *call centers inbound* o *outbound* con sistema predictivo de llamadas no existen los descansos entre llamada y llamada. El ritmo de trabajo es problematizado por las/os teleoperadoras/es:

“Lo que sí no considero justo es que acabo de colgarle a un cliente y que ¡pum! de una me caiga el otro, entonces una apenas toma respiración para seguir hablando (...). Eso no lo considero justo. Uno debería tener por lo menos unos diez segundos para uno respirar, tomar aire, tragar saliva.”

(Entrevista 6, teleoperadora)

Las/os trabajadoras/es relatan a partir de sus experiencias que las condiciones laborales son precarias. Los espacios comunes son pequeños y se encuentran hacinados. El espacio en el que realizan su trabajo es un cubículo muy estrecho, compuesto principalmente por una silla y un escritorio, y separado del cubículo del trabajador de al lado por una división de madera delgada y baja. Las sillas no son ergonómicas, no tienen apoya brazos. En muchos puestos de trabajo no hay apoya pies. Los cintillos⁶ que utilizan para escuchar las llamadas no cuentan con protectores de oídos.

Estas condiciones impactan en el bienestar y la salud de las/os trabajadoras/es, haciendo frecuentes las licencias por lumbago, disfonía y trastornos auditivos. Cabe precisar que aun cuando en algunos *call centers* las condiciones laborales son mejores, todas las personas entrevistadas han trabajado en algún *call center* con las condiciones descritas. Las/os entrevistadas/os que llevan años en el rubro coinciden en que las condiciones laborales han ido empeorando:

⁶ El cintillo es un auricular a través del cual el/la operador/a realiza la comunicación con las/os clientas/es. Permite escuchar y tiene un micrófono incorporado.

“Yo creo que la labor de call center se ha precarizado aún más. La tercerización, la sumministrazione de trabajadores, los contratos por obra o faena están nuevamente floreciendo dentro de lo que es el call center, y eso ha generado mayor precarización, mayores niveles de estrés de la gente, o sea, las enfermedades profesionales en este rubro son elevadísimas, elevadísimas, elevadísimas.”

(Entrevista 1, dirigente sindical, informante clave)

En términos generales, el proceso de trabajo en los *call centers* es descrito por una trabajadora de manera similar a como lo presentan Taylor y Bain (1999), es decir, como “trabajadoras/es con una línea de montaje en la cabeza”:

“Por lo menos en nuestra área es como trabajar en una línea de producción. Todo el día cierro cajas, todo el día cierro cajas, por darte un ejemplo; o todo el día hago nudos, hago nudos. Es lo mismo. Entonces te cansa, eso agota, la rutina. Son scripts de dos hojas y tú los recitai de memoria y te estay limando, mirando el techo, y estay hablando, porque es como trabajar en una línea de producción”.

(Entrevista 8, teleoperadora)

Las palabras de la trabajadora son ejemplificadoras de cómo las/os trabajadoras/es de *call centers* lejos de ser consideradas/os como “trabajadoras/es del conocimiento”, realizan operaciones monótonas y repetitivas, características de las líneas de montaje de las fábricas fordistas. Ese aspecto distintivo de la organización fordista del trabajo se combina con otras características del modelo toyotista, como los sistemas de remuneración variables según desempeño, para asegurar la productividad. En suma, en las empresas de *call centers* se presentan formas heterodoxas de organizar el trabajo.

Junto con lo anterior, se puede resumir de manera general que las formas de organización del trabajo destacan por una marcada división del trabajo; y estrategias de utilización flexible de la fuerza de trabajo, en distintas dimensiones, que funcionan como mecanismos de control en el proceso de trabajo.

2. Mecanismos de control en los *call centers*

Una primera forma de control que aparece en esta industria es el control técnico, vale decir, el control institucionalizado a través de las tecnologías. Éste se expresa de distintas maneras:

“Habían llamadas que venían con cámara, y la ejecutiva cómo respondía, cómo saludaba, cómo abría el procedimiento de la clave, la testificación, cómo buscaba (...). En el sistema, en la aplicación que grababa incluso cómo iba clickeando, todo. Entonces tú sabías perfectamente si (la teleoperadora) sabía o no el procedimiento.”

(Entrevista 8, teleoperadora)

Para controlar que las/os teleoperadoras/es se ajusten al TMO, el sistema está programado para que al cumplir los tres minutos de conversación una luz de color rojo se active. Junto con eso, el sistema va indicando en el computador del teleoperador cuántos segundos y minutos lleva hablando con el cliente, y la hora de inicio y de término de cada llamada. De esta manera, la tecnología se utiliza para controlar el ritmo del trabajo.

El control del ritmo del trabajo a través del control técnico también se expresa en el uso de un sistema predictivo de llamadas, que dificulta la evasión del trabajo. Este mecanismo, además busca reducir la indeterminación característica del proceso de trabajo, acelerando el proceso y expropiando el control del ritmo de las llamadas del trabajador:

“Además que tiempo no tenemos, es llamada tras llamada tras llamada, con tres sistemas, porque tenemos tres sistemas buscando información, entonces de verdad que no tienes tiempo para nada, apenas para salir al break.”

(Entrevista 4, teleoperadora)

Para ir al baño las/os trabajadoras/es deben marcar un código, a fin de que ese tiempo no sea considerado “tiempo muerto” por el sistema y afecte negativamente en la productividad.⁷ El sistema contabiliza el tiempo que el trabajador lleva en el baño o en

⁷ El derecho de las/os trabajadoras/es a ir al baño sin que ese tiempo sea descontado es un triunfo de los sindicatos de *call centers* y, en otros casos, de la entrada en vigencia de la Ley de Call Centers.

pausa. La información aparece en las pantallas de las/os supervisoras/es y éstas/os se encargan de llamarle la atención al trabajador si es que lleva mucho tiempo fuera.

A pesar de las formas de control técnico posibilitadas por la tecnología, aún permanecen formas de control simple. El control que ejercen las/os supervisoras/es sobre las/os teleoperadoras/es es una segunda forma de controlar el ritmo y la dirección del trabajo:

“Pensemos que el lugar del supervisor, lo hacen como casi con una tarima que se vea mucho más alta, entonces se ve cabezas, se ve pantallas, que queden todos como de espalda. Ese es como el perseguimiento, que te estén observando, siempre vas a estar observado por el supervisor.”

(Entrevista 6, teleoperadora)

En algunas empresas de *call centers* la función de control simple es realizada por las/os team líder. Como explica una trabajadora:

“Está la supervisora y la supervisora tiene dos chicas que se le llaman team. Una de esas chicas es la que está pendiente de ti. Por ejemplo, cuando yo empecé a trabajar allí la chica siempre estaba detrás de mí, en el sentido de que yo estaba hablando y ella me estaba controlando, diciéndome qué decir, qué no hacer...”

(Entrevista 4, teleoperadora)

Asimismo, las/os supervisoras/es evalúan el trabajo de las/os teleoperadoras/es considerando “el cumplimiento y respeto a las normas que rigen el trabajo, y el correcto trato con sus pares o supervisoras/es”. Dentro de las actitudes que se tipifican como negativas están el uso de celular, la lectura de libros o revistas, las conversaciones en plataforma que interrumpen el trabajo y las discusiones a viva voz entre compañeras/os.

Las/os supervisoras/es también usan la rotación laboral para controlar el ritmo de trabajo de las/os teleoperadoras/es. Cuando las/os supervisoras/es observan que las/os trabajadoras/es comienzan a establecer lazos con el compañero de al lado y a conversar, los cambian de puesto para asegurar que se enfoquen en producir. Algunas/os trabajadoras/es relatan que la rotación no sólo es de escritorio, sino también de plataforma, y que hay plataformas

ubicadas en subterráneos en los que no llega señal de internet, evitando así que las/os trabajadoras/es se distraigan mediante el uso de sus celulares personales:

“Todo esto tiene un movimiento netamente comercial, igual como te decía el hecho de cambiarte de plataforma, qué haces, no generas lazos y por lo tanto conversas menos, y estoy metido en tu foco que es tu pega que es llamar, llamar, llamar. En cambio, si tú empezai a hacer amistad con alguien (...) voy a tener temas de conversación que te van a distraer de la tarea diaria. Tiene un movimiento en la orgánica.”

(Entrevista 7, teleoperadora)

El ejemplo que dan las/os trabajadoras/es del cambio que realizan las/os supervisoras/es a lugares donde no hay internet, evidencia que los mecanismos de control se pueden presentar de manera simultánea o combinada en una unidad productiva. En este caso, la existencia de plataformas subterráneas sin internet es una expresión de control técnico, mientras que la decisión arbitraria de las/os supervisoras/es es una forma de disciplinamiento y castigo.

Igualmente, el uso de las emociones de las/os teleoperadoras/es aparece como una de las principales estrategias de control que usan las/os supervisoras/es. Existen distintos incentivos para lograr que el trabajador aumente su productividad, por ejemplo, condicionar el horario de salida al número de ventas realizadas durante el día: *“si hoy día hacen ocho ventas se van a las cinco de la tarde”*. Esta forma de control es asumida por una teleoperadora que trabajó como supervisora en el *call center inhouse* de un banco:

“(…) te educaban para manejar la inteligencia emocional, hicieron academia, talleres de inteligencia emocional para dirigir grupos de alto rendimiento, que en el fondo es estrujarlos como limón, eso es, pero de manera bonita. Claro, manejando la emocionalidad de la gente.”

(Entrevista 8, teleoperadora)

Por otra parte, están presentes formas de control burocrático, expresadas principalmente en que las labores que se deben realizar en el proceso de trabajo son institucionalizadas mediante detalladas pautas de comportamiento y desempeño. Las pautas de comportamiento, denominadas *scripts*, establecen el relato completo que las/os

trabajadoras/es deben pronunciar al momento de atender una llamada e indican aspectos que se deben cumplir: tiempo máximo en el que se debe gestionar la llamada, mantener escucha activa (evitar preguntar lo que el cliente informó antes), ser veloz y evitar pausas prolongadas, transmitir seguridad, evitar errores, usar lenguaje formal, modular correctamente, optimizar el tiempo, no redundar en información, entre otros. Para asegurar el cumplimiento de dichas pautas, además hay una estructura encargada de que eso ocurra: el control de calidad escucha las llamadas para asegurar que éstas cumplieron con los criterios establecidos previamente.

Si bien algunas/os trabajadoras/es realizan pequeñas modificaciones a su script, otras/os prefieren seguirlo al pie de la letra. Éste último es el caso de algunas/os teleoperadoras/es de ventas telefónicas, que pronuncian textualmente el script para evitar que el control de calidad encuentre errores y anule la venta. El contenido del script depende del tipo de servicio que preste el teleoperador/a, pero en la mayoría de los servicios considera un saludo, un desarrollo y un cierre, y se tipifican como errores críticos no saludar, no presentarse, no despedirse. Cabe precisar que los errores críticos afectan en la remuneración variable de las/os trabajadoras/es.

Para las/os trabajadoras/es varios de los aspectos que evalúa el control de calidad son ambiguos, y en más de una oportunidad han considerado que la evaluación ha sido injusta. En palabras de una teleoperadora:

“Como todo esto es subjetivo, entonces él va a decir ¿tuvo empatía con el cliente? sí, ¿tuvo sonrisa telefónica? no, no tuvo sonrisa telefónica. Esos son antecedentes que, como te digo y te vuelvo a insistir, que son bastante subjetivos, porque a las finales que será tener sonrisa telefónica o no tener sonrisa telefónica, es como... ¡qué es eso!”

(Entrevista 2, teleoperadora)

Sobre el papel que cumple en la práctica el control de calidad, uno de los trabajadores incluso señala que la empresa puede utilizarlo para perjudicar intencionalmente a las/os teleoperadoras/es, con el objetivo de que se vayan antes de cumplir tres meses en el lugar de trabajo (mes a partir del cual las/os trabajadoras/es son contratadas/os y comienzan a recibir algunos beneficios salariales) y maximizar las utilidades:

“Acá tú podís atender una llamada y la atendís bien, pero si estay en un call que no quiere que tú surjai, que no quiere que tú ganís tu plata, todas las llamadas te las van a encontrar malas. Entonces los cabros duran un mes, dos meses, tres meses y los locos se van, y ahí dejan de pagarles, no les pagan, y así los locos lucran po, van pidiendo todos los meses cabros nuevos: ya, contratemos a veinte, hagámoslos trabajar un mes, dos meses, tres meses, los explotamos a estos hueones, se van, contrato a veinte más.”

(Entrevista 5, teleoperador)

Junto con los aspectos mencionados, en algunas empresas también se especifica un listado de acciones que para la empresa constituyen conductas de carácter grave e incumplimiento de obligaciones contractuales, tales como utilizar un vocabulario indebido, cortar los llamados de un/a cliente/a, no atender llamados de un/a cliente/a, hacer uso de redes sociales, hacer uso del celular, no seguir protocolos o procedimientos, exceder innecesariamente la duración de la comunicación telefónica y mantener las líneas tomadas más allá de 20 segundos de finalizada la comunicación con la/el clienta/e, entre otras.

Otro aspecto que llama la atención es la centralidad de la flexibilidad salarial como mecanismo de control sobre el ritmo y la dirección del trabajo. Como se mencionó en el apartado anterior, las/os trabajadoras/es indican que la presión se la imponen ellos mismos buscando maximizar su productividad para aumentar sus ganancias:

“Me han tenido re buena las supervisoras, saben que yo trabajo, trabajo, trabajo. Yo soy una mujer grande, no voy a ir a sentarme pa estar trabajando por el sueldo base.”

(Entrevista 3, teleoperadora)

La empresa presenta los componentes variables del salario como recompensas, para asegurar que las/os trabajadoras/es cumplan con su trabajo. Ejemplo de ello es el “bono mensual de evaluación de desempeño” (ver anexo) que mide asistencia, nota de calidad y nota del supervisor. La asistencia pondera un 40% de ese bono; la calidad también pondera un 40% y se compone de un 80% de evaluación de calidad del llamado y un 20% de productividad; y la nota del supervisor pondera un 20%, contemplando actitud en plataforma (40%), inasistencias injustificadas (40%) y atrasos de ingreso a la jornada laboral y de regreso desde los breaks (20%). Las/os trabajadoras/es pueden percibir la suma

total del bono sólo en caso de que obtengan un promedio del 100% de los tres indicadores mencionados; de lo contrario, perciben el dinero en forma proporcional, pudiendo incluso no recibir el bono si es que el promedio de los indicadores es inferior al 70%.

En el proceso de trabajo de los *call centers* las/os clientas/es tienen un papel fundamental pues, aunque son actores no laborales, controlan el proceso de trabajo en los *call centers inbound* al evaluar el desempeño de las/os teleoperadoras/es. En los *call centers outbound* la empresa cliente también puede influir en la evaluación de un/a teleoperador/a:

“(…) Los clientes, sobre todo de banco, trabajan con un ejecutivo, su propio ejecutivo que tienen ellos, y tú si lo tratas mal (al cliente) ¡olvídate!, se quejan y te pueden echar tanto de la campaña como de la empresa, entonces tienes que ser amable, aunque ellos sean mal educados.”

(Entrevista 8, teleoperadora)

Junto con la evaluación del desempeño de las/os trabajadoras/es, el control normativo aparece como una de las formas de control más características de los *call centers*. Existe una apropiación de disposiciones afectivas de las/os teleoperadoras/es, como la amabilidad, la empatía y la buena actitud, que son resignificadas por las gerencias para crear un valor añadido en la producción del servicio que éstas/os prestan. Así, la apreciación que tiene el cliente de la llamada telefónica no sólo depende de la información ofrecida, sino también del modo en que ésta se lleva a cabo.

El uso de estas disposiciones afectivas no se deja a la voluntad de las/os teleoperadoras/es, sino que están normadas en los reglamentos, y las/os supervisoras/es se encargan de que estén presentes en la atención:

“Y después ellas me dicen (las supervisoras): ven para acá, mira escúchate, tenís una voz de pena, nadie te compraría nada con esa voz tan amargada que tenís hoy día, así como desganada; cambia tu voz, más alegre, más canchera. Ellas te ayudan.”

(Entrevista 3, teleoperadora)

“La sonrisa telefónica es muy importante, porque yo por lo general cuando vengo es cuando ando súper positiva, cuando ando súper bien. Cuando yo ando con pena, amargada, triste, se me nota en la voz. La voz es tu reflejo, es increíble”.

(Entrevista 4, teleoperadora)

Como relatan las/os teleoperadoras/es, la empresa controla sus comportamientos y emociones para adaptarlas a los requerimientos de las/os clientas/es. La integración del trabajo emocional está destinada a obtener el compromiso de las/os trabajadoras/es.

En suma, en los *call centers* analizados se encontraron distintos mecanismos de control que se potencian entre sí, pudiéndose identificar cuatro: control simple, control técnico, control burocrático y control normativo. Las formas de control identificadas tienen a su vez distintas expresiones, como la captura de las subjetividades de las/os teleoperadoras/es para lograr el éxito de los servicios de atención telefónica, la vigilancia de las/os team líder y las/os supervisoras/es sobre las/os teleoperadoras/es, el uso de la tecnología para evitar las pausas en el trabajo, la institucionalización de las labores que las/os trabajadoras/es deben realizar mediante detalladas pautas de comportamiento, entre otras.

Las formas de control se presentan de manera diferenciada. Se evidencian variadas expresiones de control técnico y normativo. El control simple persiste, aun con la introducción de tecnologías en el proceso de trabajo para transformar la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Hay elementos de control burocrático, como la delimitación de la división del trabajo, los principios para la evaluación de tareas, las normas que rigen a las/os trabajadoras/es, las pormenorizadas pautas de conducta; no obstante, el ejercicio directo y personal del poder se impone, pues las/os supervisoras/es reparten el trabajo entregando mejores o peores bases de datos a las/os teleoperadoras/es de manera arbitraria.

Las relaciones de poder son visibles para las/os trabajadoras/es, lo que da cuenta del predominio del control simple sobre el control burocrático. No se establece el reemplazo de “la ley de la empresa” a “la regla por parte del supervisor” en la dirección de las tareas de trabajo y en el ejercicio del poder de la empresa, característica que para Edwards (1978) es definitoria del control burocrático. Otra característica del control burocrático que podría explicar su menor presencia en el trabajo de *call centers* es que adquiere importancia en

empresas con una fuerza laboral más estable, como parte de los procesos de racionalización y complejización de las grandes empresas, y en actores que participan de la política de producción (Edwards, 1978; Burawoy, 1989).

3. Mecanismos de resistencia

En los *call centers* estudiados se encontraron varios mecanismos de resistencia individuales, es decir, actos de resistencia de carácter menos tradicional y visible, donde no hay una ofensiva con respecto a plantearle demandas laborales al empleador.

Uno de los mecanismos más utilizados es la elusión, forma de resistencia individual cubierta que se manifiesta en prácticas laborales cotidianas. Las/os trabajadoras/es cuando están disconformes con su trabajo buscan mediante la elusión que la empresa las/os considere malos trabajadoras/es y las/os despidan. Algunas formas de elusión son ingresar tarde a la jornada laboral, tomarse más tiempo del establecido para el break, demorarse en el uso de los servicios higiénicos, extender la pausa entre llamados, entre otras:

“Empiezan a hacer las cosas mal. Van mucho tiempo al baño, llegan tarde, entonces todo eso va sumando para que las despidan, porque se quieren ir, porque ellas lo hacen a propósito para que las despidan.”

(Entrevista 2, teleoperadora)

“(...) No cumple con la... es que por ejemplo en mi área hay gente que no retiene, quiere que lo echen. Entonces ya: ¿quiere renunciar (al plan de la compañía)? Listo, ya, renuncie. En estricto rigor no ganan dinero, pero están tan aburridos que ya les da lo mismo, ni siquiera el tema del dinero es algo que los afecte.”

(Entrevista 6, teleoperadora)

Además de buscar ser despedidas/os, este tipo de resistencia brinda a las/os trabajadoras/es la oportunidad de un descanso adicional, interrumpiendo el cronograma de trabajo. Para Woodcock (2017) en este momento de resistencia se identifica un rechazo al trabajo.

“O apagan el computador, ¡Ay se me cayó el sistema!, y ahí se toman unos cinco minutos, ¡Ay voy al baño mientras esta cosa prende!”.

(Entrevista 3, teleoperadora)

“Entonces se levantaban, iban y le colocaban conversa a la supervisora. Entonces yo creo que igual esa es una forma de sacar un poco de tiempo, porque dentro de un call center un minuto es eterno, porque yo en un minuto puedo hacer una o dos llamadas, entonces un minuto para mí es muy valioso, entonces yo pararme y hablar con la supervisora, cinco minutos, tres minutos, es una forma de sacar la vuelta”.

(Entrevista 4, teleoperadora)

“Ellos no llaman. Ellos, por ejemplo, pasan una llamada, se paran, conversan, al rato después pasan la otra. Eso es cuando estay chato.”

(Entrevista 5, teleoperador)

“O dejan a los clientes en línea entre llamadas, entonces tú les dices que estás gestionando algo, que es típico, hay memes de eso incluso: manténgase en línea, voy a gestionar algo, y estay conversando, dejai una pausa (...) Pero esa es una forma de sobrellevar, el mantener al cliente en línea.”

(Entrevista 2, teleoperadora)

En las prácticas mencionadas las/os trabajadoras/es están conscientes de que están teniendo un comportamiento disruptivo, ya que las acciones de elusión del trabajo están tipificadas como prohibiciones en los reglamentos de las empresas de *call centers*. Para Hodson (1995) esta forma de resistencia representa la disputa entre trabajadoras/es y management por la intensidad y duración del trabajo, cuya expresión clásica es bajo las formas de control técnico.

En el caso de los *call centers inbound*, se dificulta el uso de la evasión del trabajo como mecanismo de resistencia:

“Cuando dicen que los chilenos somos sacadores de vuelta y todo eso, en el mundo del call center así en estricto rigor, sobre todo en primera línea de gente que atiende a clientes, en la primera instancia no existe (...) y hay una demanda tal que tienes que estar

en línea para que alguien te conteste, y eso quiere decir que el ejecutivo apenas cortó el llamado le va a caer otra llamada y eso, entonces sacar la vuelta en los call centers y sobre todo primera línea como te digo, porque es distinto en venta, pero la atención al cliente es muy estresante.”

(Entrevista 4, teleoperadora)

Otra forma de resistencia muy presente en el trabajo de *call centers* es el ausentismo laboral. El uso de licencias médicas falsas es una práctica habitual en esta industria y demuestra un grado de descontento de parte de las/os trabajadoras/es ante las condiciones de trabajo que les son impuestas. Las/os trabajadoras/es le otorgan una connotación de indisciplina, y también son conscientes de que su comportamiento afecta a la empresa:

“Si tú faltas, tiras licencias, es malo para el call center, porque no le van a pagar la posición del ejecutivo. Por eso no les gustan las licencias a los call centers, les molesta porque pierden plata. Para eso yo reclamaba: Si tú no querís que te tire una licencia, arréglalo. Entonces así tenía que hacerlo, un poco más amenazar, amenazar un poquito más para que te ayudaran.”

(Entrevista 5, teleoperador)

“Tiran mucha licencia en los call centers. Por eso te digo, el peor castigo de un call center es que la persona tire licencia. Y tiran muchas licencias, pero ahí se nota la disconformidad.”

(Entrevista 2, teleoperadora)

“Por ejemplo yo nunca tiré licencia, quise ser muy justa con la empresa (...) Nunca tiré licencia y me despidieron, y a mí me dijeron ¡hubieses tirado licencia! Pero tontamente no la tiré...”

(Entrevista 4, teleoperadora)

Las acciones mencionadas disrumpen lo que la dirección de una empresa espera como proceso laboral prefigurado por su gestión, por lo que en respuesta han implementado bonos de asistencia y puntualidad para las/os trabajadoras/es. Más aún, la puntualidad y la asistencia son aspectos que se consideran claves para que un/a teleoperador/a tenga

posibilidades de optar a ser supervisor/a. Estos aspectos se controlan con flexibilidad salarial, pues su cumplimiento impacta directamente en el salario que obtienen las/os trabajadoras/es.

La rotación laboral también es una forma de resistencia utilizada por las/os teleoperadoras/es. Algunas/os teleoperadoras/es se cambian de área o de campaña para enfrentar la monotonía del proceso de trabajo; otros, en cambio, buscan cambiarse de *call center*. La lógica detrás de las sistemáticas y largas licencias médicas falsas es lograr que la empresa los despidan y así puedan irse a otra empresa con el dinero del finiquito:

“Cada cierto tiempo me cambiaba de área, y ahora lo que hago cada cierto tiempo es cambiarme de campaña, porque llega un momento en que yo no quiero llamar, porque me canso, porque es todos los días lo mismo, lo mismo, lo mismo.”

(Entrevista 8, teleoperadora)

“Es que te aburraste ya de lo que hiciste y quieres lograr que te echen, pero con que te paguen, entonces empiezan a tirar licencias largas.”

(Entrevista 5, teleoperador)

La rotación laboral influye, en palabras de las/os propias/os trabajadoras/es, en que éstas/os tengan una mejor disposición al trabajo de *call center*:

“Los de mi empresa los veo muy satisfechos. Será porque en esta empresa no existe gente tan antigua. En cambio, en donde yo estaba anteriormente, he conocido gente con cinco años, nueve años, ocho años, siete años, que rogaban que se les eche mejor.”

(Entrevista 4, teleoperadora)

Cabe destacar que la rotación laboral como forma de resistencia es considerada un privilegio para algunas/os trabajadoras/es. En otros términos, la posibilidad de disentir del orden establecido en la industria de *call centers* es vista como un lujo para las/os teleoperadoras/es. Para Filgueiras y Antunes (2020) el control laboral también se ejerce por las características del mercado de trabajo, por lo que es relevante considerar la amenaza del aumento de la competencia y del desempleo como factores que explican la percepción de la resistencia como “un lujo”:

“Creo que hoy en día hay tanto trabajo en Call que la gente se puede dar el lujo, nos podemos dar el lujo, de si nos sentimos o perseguidas o como que no me gusta, cambiarse.”

(Entrevista 3, teleoperadora)

En la rotación laboral se miden las fuerzas de trabajadoras/es y empresarias/os, ya que se genera una dinámica de “quién aguanta más”: la empresa emplea estrategias para que las/os trabajadoras/es antiguas/os que están disconformes con su trabajo renuncien, mientras que las/os trabajadoras/es emplean estrategias para que la empresa las/os despidan y puedan cobrar su finiquito. Una de las estrategias usadas por la empresa es entregarle malas bases de datos a las/os trabajadoras/es para aburrirlas/os, es decir, bases de datos con clientas/es a las/os que ya han llamado en reiteradas ocasiones.

“Porque como eran antiguos las bases de datos que les tocaban a ellos eran las peores, como para aburrirlos, son estrategias también administrativas, como para que digas un día estoy chata con este tema, voy a renunciar, entonces al renunciar tú tienes que negociar tu finiquito.”

(Entrevista 6, teleoperadora)

Continuando con la caracterización de las formas de resistencia, un repertorio que no fue considerado en el marco teórico, pero que apareció de manera significativa en el trabajo de campo, es la resistencia emocional. La resistencia emocional se expresa principalmente de dos maneras. La primera de ellas es hacer frente a la estandarización y al control de las emociones, buscando espacios en el contacto con el cliente para salirse del script, incumpliendo aspectos técnicos, pero también otros como “evitar tono de voz trágico”, “ser muy plano”, “usar sonrisa telefónica”:

“En todos los call centers que yo estuve son sin TMO, y la vez que estuve con TMO la tenía que hacer cortita y no me gustaba porque sentía que... ahí sentía que era rutinario, ahí me sentía como ¡no quiero estar aquí, me siento rutinaria! No puedo hablar con el cliente más que lo justo y necesario. Ahí uno busca la instancia de conversar con las compañeras, pucha, tratar de hablar más con el cliente, aunque te pasará un poquitito en el TMO”.

(Entrevista 3, teleoperadora)

Las relaciones e interacciones entre compañeras/os inciden en los significados y legitimaciones que se construyen en torno al trabajo. Los significados que las/os trabajadoras/es atribuyen a su trabajo no son un reflejo de situaciones laborales objetivas, sino una interpretación subjetiva mediada por las experiencias y trayectorias personales en el marco de las relaciones sociales propias de un ámbito de producción. En ese sentido, pese a que las/os trabajadoras/es tienen una valoración negativa de las condiciones laborales de su trabajo, la mayoría señala que le gusta el mundo del *call center*. Así, aparece una segunda expresión de resistencia emocional:

“Pero el mundo del call center es bonito en el sentido de que tú hacís una familia, estay muchas horas fuera y el estrés tan grande que no falta la que se para y te empieza a hacer masajes (...), porque ella sabe lo que yo siento, porque ella lo siente, en cambio en la oficina tú haces una cosa, todos hacen diferentes tareas.”

(Entrevista 3, teleoperadora)

“En el ambiente siempre he visto familiaridad, solidaridad entre compañeras, sin ningún problema (...). Está estipulado como el buen ambiente laboral sí o sí.”

(Entrevista 4, teleoperadora)

“En el fondo eso es lo que te mantiene muchas veces así como contenta, porque ya tienes relaciones con tus compañeros, es lo que te mantiene digamos en la empresa, porque en sí como la pega no te provoca satisfacción en sí misma, es eso lo que te provoca digamos más... el compañerismo, las compañeras, el compañero, conversar entre ellos.”

(Entrevista 7, teleoperadora)

Lo descrito es una forma de resistencia contra el control emocional, que a su vez es una forma de control normativo. Este aspecto resulta interesante, pues en la literatura se ha referenciado mayormente la resistencia emocional como el rechazo al despliegue del trabajo emocional requerido por la empresa, con el ejemplo clásico citado por Woodcock (2017) de la “huelga de sonrisas” de los asistentes de vuelo de la aerolínea Cathay Pacific.

Las formas de resistencia colectiva se realizan principalmente a través de los sindicatos. Las expresiones que más se mencionaron son la huelga inscrita en el proceso de negociación colectiva y las quejas sindicales.

Las huelgas que han hecho las/os trabajadoras/es son huelgas legales en el marco de negociaciones colectivas. En el caso de algunas empresas, las/os trabajadoras/es señalan que ese tipo de huelgas regladas son “la única actividad que se permite”.

En el caso de las quejas éstas se realizan a través del sindicato porque, como señala una teleoperadora, las/os trabajadoras/es temen que la empresa adopte medidas en contra de ellas/os:

“Son muy poquitos los que se atreven a ir solos de manera individual, todo se hace a través del colectivo y ojalá anónimamente. Si es verdad po, si la gente tiene miedo a las represalias.”

(Entrevista 7, teleoperadora)

“(…) Yo soy demasiado profesional para mis cosas. Yo encuentro que no lo haría, yo creo que no puede ser. Yo buscaría otras maneras, pero eso como de entorpecer el trabajo, no. No lo haría, yo por lo menos no. Pero no he visto tampoco que lo hagan las compañeras.”

(Entrevista 3, teleoperadora)

Otra acción colectiva que aparece de forma más esporádica es la “huelga de cintillos”. La huelga de cintillos es una acción que interrumpe concertadamente el proceso de trabajo, y consiste en dejar de contestar llamadas. En algunas empresas esta acción no se realiza, porque las/os mismas/os trabajadoras/es indican que está prohibida y que la empresa las/os puede despedir “por gotera”.

Cabe mencionar que, en palabras de las/os teleoperadoras/es entrevistadas/os, uno de los principales motivos de las quejas sindicales es el trato que tienen las/os supervisoras/es hacia las/os teleoperadoras/es. En los mecanismos de control simple las/os supervisoras/es tienen un rol autoritario y arbitrario, que ha redundado en que las/os trabajadoras/es sean tratadas/os de forma abusiva. Frente a ello, se genera esta forma de resistencia colectiva

abierta. Esto se podría explicar por que en los regímenes de control simple las acciones de resistencia tienen a tener un alto apoyo social, en tanto el abuso extendido provoca rechazos y solidaridades entre las/os trabajadoras/es (Hodson, 1995).

La respuesta que las/os trabajadoras/es tienen frente a la organización del proceso de trabajo en los *call centers* es diferenciada. Se puede suponer que sus trayectorias laborales y expectativas influyen en la valoración que hacen de su trabajo y en las posibilidades de resistencia. Para algunas/os trabajadoras/es es difícil encontrar un trabajo pasados los cuarenta años o siendo jóvenes sin experiencia laboral, en el que puedan trabajar treinta horas semanales con la expectativa de ganar más del sueldo mínimo, sin tener estudios de educación técnica o superior y sin importar su apariencia física o la ropa con la que se presenten en el lugar de trabajo. Por ende, a pesar de que la rotación es alta, las/os trabajadoras/es permanecen por años en la industria y cuidan su trabajo:

“Eran como conformes con lo que tenían, como que no les importaba con tal de tener ese horario de trabajo y poder trabajar (...) son personas que tú las ves y son humildes, son hombres que viven súper lejos, por ejemplo, y son señoras de cuarenta, cincuenta, entonces como que tampoco se quejan tanto por no perder el empleo, porque igual el que tú te quejes, te quejes, te va a considerar como una persona conflictiva, entonces igual ellos cuidan su trabajo, porque son personas mayores y quizás que las opciones que tienen ahí como trabajar medio tiempo y ganar ese dinero no las van a encontrar tan fácil...”

(Entrevista 7, teleoperadora)

Por último, cabe mencionar que aun cuando las/os trabajadoras/es tienen conciencia de que están alterando el orden prefigurado por la empresa al presentar licencias médicas, les dan una connotación distinta a las acciones colectivas, especialmente a las dirigidas por un sindicato.

4. Rol de los sindicatos en los procesos de resistencia colectiva

La presencia de sindicatos en la industria de *call centers* ha ido aumentando. Específicamente, en los últimos meses del 2019 la cantidad de sindicatos ha aumentado a

propósito de la promulgación de la Ley de Call Centers, dado que se ha transmitido la importancia de fiscalizar que las empresas cumplan con dicha legislación.

A pesar del aumento de sindicatos en la industria, para la presidenta de la Federación de Trabajadoras y Trabajadores de *Call Centers* las condiciones laborales han empeorado desde que se instalaron las primeras empresas de *call centers* en el país y aún persisten obstáculos para la sindicalización de las/os trabajadoras/es.

Hay algunas empresas en las que ha sido muy difícil levantar un sindicato, especialmente en aquellas que son tercerizadas. La ausencia de sindicatos impacta en la vulneración de los derechos laborales de las/os trabajadoras/es, por ejemplo, en los cambios arbitrarios en los anexos de contrato de las/os teleoperadoras/es y en sus turnos de trabajo. Asimismo, sin sindicatos escasea la fiscalización laboral en las empresas.

El papel que las/os trabajadoras/es le atribuyen al sindicato es el de protección de sus derechos laborales. Dentro de las funciones que cumple el sindicato en la empresa, las/os trabajadoras/es mencionan que éste fiscaliza que las/os supervisoras/es tengan un buen trato con las/os teleoperadoras/es, revisa que los finiquitos de las/os trabajadoras/es sean por el monto que corresponde y negocian con la empresa mejoras de las condiciones laborales. En el relato sobre el papel del sindicato la distinción entre sindicato pro trabajadoras/es y sindicato pro empresa es clave:

“Dependiendo del sindicato, porque hay sindicatos que no hacen más que administrar los beneficios que les da la propia empresa y lo que han logrado los otros sindicatos, pero en general sí, yo creo que sí, que sí te ayuda, y además que tú tienes dónde ir a recurrir cuando hay un problema.”

(Entrevista 2, teleoperadora)

El rubro de los *call centers* es definido como un sector complejo para la organización sindical por la cantidad de prácticas antisindicales en las que incurren las empresas. Las/os trabajadoras/es que intentan levantar un sindicato corren el riesgo de ser identificadas/os y despedidas/os.

La presencia de un sindicato en la empresa contribuye a que las/os trabajadoras/es realicen acciones colectivas. Más aún, en el caso de algunas teleoperadoras entrevistadas, la noción de acción colectiva se confunde con la idea de acción sindical:

“No, no es como ¡Ya, oye, ahora!, casi sindicalista la cosa: ¡Tiremos los cintillos todos! Eso no, jamás. Yo creo que ni siquiera se da.”

(Entrevista 3, teleoperadora)

“Siempre era algo que estaba acordado con el sindicato y estaba acordado en asamblea o estaba acordado en alguna reunión, pero no eran individuales. O sea, donde yo trabajé, no existía eso, eran siempre colectivas.”

(Entrevista 8, teleoperadora)

Los sindicatos son capaces de organizar las prácticas de resistencia. La oposición de las/os trabajadoras/es a las situaciones que consideran injustas y que se expresan en “malos comportamientos” es procesada y canalizada en acción y organización.

Las acciones sindicales son principalmente acciones colectivas abiertas. Las más mencionadas son las huelgas, acciones inscritas en el contexto de la huelga, paros de cintillos y quejas sindicales. Los sindicatos han llevado adelante huelgas en el marco de la negociación colectiva, pero también huelgas ilegales. Las acciones que refuerzan la huelga son acciones colectivas disruptivas no violentas (Medel & Somma, 2016) y sus tácticas son aquellas que tienen por objetivo generar un daño a las autoridades como método de presión, como los boicots y las tomas.

Los recursos de poder y las capacidades estratégicas utilizadas por los sindicatos permiten explicar la cantidad de formas de resistencia colectiva en *call centers* con presencia sindical. Los sindicatos suelen reproducir patrones aprendidos de acción colectiva a través de los cuales buscan lograr sus metas y ser eficaces:

“Nosotros nos paramos cada cuatro años, yo prefiero echar la aniñá una pura vez que andar amenazando, ¿cachai o no? Entonces ahí yo me guardo pa la negociación colectiva y ahí hecho la aniñá.”

(Entrevista 5, teleoperador)

Dentro de las principales demandas que han movilizado a las/os trabajadoras/es en los últimos años se encuentran el aumento salarial (a través, por ejemplo, de exigir el aumento del monto que ganan por cada venta telefónica realizada y el pago de bonos) y las mejoras en la infraestructura de los lugares de trabajo. Además, las/os trabajadoras/es se han movilizadas en respuesta a acciones o incumplimientos de la empresa: incumplimiento del pago de la semana corrida, cambios arbitrarios en los anexos de contrato, entre otras. La delimitación de las demandas es una capacidad que desarrollan los sindicatos, pues se necesita un marco de referencia para que la acción sindical movilice a la mayor cantidad de trabajadoras/es.

Los principales recursos que utilizan los sindicatos de las empresas estudiadas para fortalecer la acción sindical son los recursos del poder asociativo: recursos narrativos, la solidaridad interna, los recursos de infraestructura y las redes de arraigo.

Los recursos narrativos son importantes para que los sindicatos mantengan su capacidad de movilizar. Como señala Schmalz (2017) los sindicatos deben ofrecer modelos plausibles para la interpretación y resolución de problemas, así como la capacidad de presentarlos en público. Esto permite el reconocimiento de las movilizaciones, dotando de credibilidad a las organizaciones y dirigentes sindicales:

“(el sindicato) Sí luchaba por los derechos del trabajador. O sea, Lorena (la dirigente) no está pidiendo algo demás po, no está pidiendo que te den opción a que seas haragán, simplemente Lorena lucha por lo que es justo. (...) Ella lucha con bases y fundamentos.”

(Entrevista 4, teleoperadora)

La solidaridad interna, que refiere a los mecanismos que utilizan los sindicatos en el lugar de trabajo para garantizar la cohesión colectiva y la participación en la vida sindical, está presente en las actividades recreativas, en las acciones de solidaridad hacia colegas que atraviesan dificultades personales, en los espacios de discusión y deliberación sobre el quehacer sindical. Según el relato de una dirigente sindical este recurso ha permitido aumentar el nivel de compromiso de las/os trabajadoras/es con el sindicato, involucrarse en la toma de decisiones y, en consecuencia, sumarse a las acciones colectivas definidas en las asambleas:

“Nosotros siempre teníamos temas de actividades con los niños, peñas para los dieciocho, actividades que salían desde el sindicato, actividades a fin de año, obras de teatro, llevábamos de repente para hacer charlas a gente... Y las asambleas nuestras eran asambleas multitudinarias entonces, porque la gente iba y porque estaba con la camiseta puesta...”.

(Entrevista 1, dirigente sindical, informante clave)

Por otro lado, la existencia de una identidad colectiva es clave para fortalecer la solidaridad interna (Schmalz, 2017). Las experiencias comunes cotidianas y los imaginarios comunes establecen redes sociales densas que pueden facilitar la organización y la acción de las/os trabajadoras/es. Como se ha expuesto anteriormente, la mayor parte de las entrevistadas menciona: *“el call center es como una familia”, “tienes buenas amistades”, “hay familiaridad y solidaridad entre compañeras”, “prácticamente te quedas por las amigas”, “lo más lindo es que tú hacís tu familia(...) porque ella sabe lo que yo siento, porque ella lo siente”.*

Por último, los sindicatos han movilizado recursos de infraestructura, que consideran “recursos materiales y humanos” (Lévesque & Murray, 2010), haciendo principalmente actividades de formación. Estos recursos, además, permiten fortalecer la solidaridad interna y las redes de arraigo:

“Entonces me parece que nosotros hicimos bastantes asambleas, hicimos bastantes cursos de educación, le hablábamos mucho a la gente, de temas de coyuntura nacional e internacional, y la gente sabía mucho las cosas que estaban pasando, y eso te permite también tener mejor posición frente a una asamblea a la hora de tomar algún tipo de decisión.”

(Entrevista 1, dirigente sindical, informante clave)

Adicionalmente, el recurso de la solidaridad externa o redes de arraigo se refiere al grado en que los sindicatos establecen vínculos con otros sindicatos o grupos de trabajadoras/es. Este aspecto ha resultado importante para fomentar la sindicalización en la industria de *call centers*, amplificar la movilización de los sindicatos y lograr una mayor efectividad en las acciones sindicales. Ejemplo de ello es que las/os trabajadoras/es pueden realizar acciones

en conjunto a sindicatos de otras empresas para impedir que las llamadas se desvíen a otros *call centers* de la Región Metropolitana:

“Nos tomamos la empresa, después nos tomamos Vicuña Mackenna, después nos tomamos Plaza Italia, después fuimos a los servicios de otros call, fuimos a otros call, nos metimos a otros call, entonces a los locos los teníamos enfermos, porque a donde cambiaban las llamadas ellos...”

(Entrevista 5, teleoperador)

Uno de los desafíos que deben asumir los sindicatos del sector, en términos de solidaridad externa, es el fortalecimiento del poder social. El poder social de las/os trabajadoras/es emerge de la cooperación e interacción con otros grupos y organizaciones sociales, así como del apoyo de sus exigencias por parte de la sociedad en general (Schmalz, 2017). El apoyo de otros actores sociales a los sindicatos es un aspecto que no fue mencionado ni observado.

La movilización de los recursos y las capacidades de los sindicatos es importante para la realización de acciones colectivas. En las entrevistas en que las/os trabajadoras/es señalan que el descontento en la empresa se manifiesta a través de acciones individuales, también indican que desconocen si hay sindicato en su lugar de trabajo.

Por su parte, la empresa moviliza los recursos que tiene, especialmente los elementos disciplinarios y de castigo. Como señala una trabajadora, las huelgas legales y las quejas sindicales son las únicas formas de acción colectiva que pueden realizar:

“Sí (huelga legal), si no nos habrían echado a todos po, en contexto de negociación. Esa es como la única actividad que se permite (...). Aparte que están prohibidos po (los paros de cintillo), si te pueden despedir po e igual te pueden echar por gotera, que es una forma. Entonces no hay y tampoco está la conciencia, si tú podís invitar a muchas actividades, pero la gente ‘es que yo soy la que trabaja en mi casa, pero es que entiéndeme, que yo tengo que mantener, que yo tengo que pagar esto’. Y es súper difícil.”

(Entrevista 3, teleoperadora)

Por último, cabe mencionar que el recurso de poder institucional también es explicativo de las capacidades limitadas que tienen los sindicatos para actuar. A un sistema que a través de la Constitución y la legislación laboral restringe fuertemente la posibilidad de intervención de los sindicatos, se suman las disposiciones de las empresas que obligan a las/os trabajadoras/es a recurrir únicamente a las huelgas legales y quejas sindicales (de lo contrario, son penalizadas/os). Sin embargo, el poder institucional puede ser movilizad o a favor de las/os trabajadoras/es; en ese sentido, se podría examinar en qué medida la reciente entrada en vigencia de la Ley de Call Centers permite movilizar a las/os trabajadoras/es por el cumplimiento de sus derechos.

VI) Conclusiones

Después de analizar la información obtenida en las entrevistas, se comprueba la hipótesis de que las formas de organizar el trabajo en la industria de *call centers* de Santiago de Chile se caracterizan por un sistema de relaciones laborales altamente flexible. Se observan estrategias de flexibilidad numérica, expresadas en que las empresas de *call centers outsourcing* son empresas externas contratadas para prestar servicios (atención al cliente, cobranzas, ventas de seguros, entre otras) a empresas mandantes. La externalización de estas empresas opera en los límites nacionales, pero también se deslocalizan los servicios de *call centers* a otros países latinoamericanos.

La adopción de la flexibilidad numérica mediante la relación con otras empresas como estrategia de utilización de la fuerza de trabajo, ha generado una segmentación en el mercado del trabajo entre empresas para trabajadoras/es de primera y segunda categoría, siendo las empresas de *call centers* lugares en los que se evidencia desregulación y precariedad laboral. La precariedad se expresa en que las condiciones para la realización del trabajo no son las adecuadas; los espacios de trabajo son pequeños e impiden la movilidad de las/os teleoperadoras/es; las herramientas que usan las/os trabajadoras/es no son ergonómicas, generan importantes problemas de salud ocupacional, aumentando las posibilidades de tener lumbago y trastornos auditivos.

La flexibilidad numérica también se expresa en esta industria mediante los contratos de corta duración, que para las/os teleoperadoras/es funcionan como mecanismos de control, pues para quedarse en la empresa buscan aumentar su eficiencia.

En los *call centers*, además, se utilizan estrategias de flexibilidad funcional, reflejadas en los cambios unilaterales de campañas, de piso y de puestos de trabajo. Dicha estrategia opera simultáneamente como mecanismo de control, para que las/os trabajadoras/es no generen lazos y se enfoquen en la productividad, y para reemplazar internamente a trabajadoras/es que se encuentran en huelga. Por otro lado, el uso de la flexibilidad funcional permite mover fuerza laboral internamente a lugares donde se requiere mayor demanda sin tener que recurrir a la flexibilidad numérica.

La flexibilidad salarial es otra estrategia de utilización flexible que funciona como mecanismo de control. Se introducen componentes variables en el salario, relacionados directamente con la productividad, para controlar la intensidad y calidad del trabajo.

En suma, en los *call centers* se comprueban tres estrategias de utilización flexible de la fuerza de trabajo, en distintas dimensiones, que operan como mecanismos de control en el proceso de trabajo y como formas de reducir los costos laborales en un modelo de acumulación flexible. La fuerza de trabajo accede a condiciones de empleo y seguridad desreguladas y menos protegidas.

Una dimensión importante en relación a los mecanismos de flexibilidad en el proceso de trabajo es que hay que considerarlos como tipos ideales, es decir, como una herramienta analítica que no necesariamente tiene correlatos empíricos predeterminados. Los tipos de flexibilidad se pueden identificar de manera parcial, simultánea y combinada en una unidad productiva. Ejemplo de ello es que pese a que la literatura releva la flexibilidad funcional para trabajadoras/es centrales, se observan algunas expresiones de flexibilidad funcional en los *call centers*, fuerza laboral con elevados niveles de flexibilidad numérica.

Además, las formas de organización del trabajo de *call centers* incorporan los aspectos subjetivos, emocionales y personales en el proceso de trabajo. No sólo el hacer y el saber de las/os trabajadoras/es son relevantes en la producción, sino también sus disposiciones afectivas y capacidades subjetivas, como la comunicación, empatía, resolución de

conflictos, entre otras. Esta característica marca una diferencia con el proceso productivo de la época fordista, en que se hablaba sólo a la salida de la fábrica; no obstante, existen rasgos característicos del modo de organización fordista que persisten en los *call centers*, como la realización de procedimientos repetitivos y monótonos. Dichos elementos se combinan con rasgos del modelo productivo toyotista, como los sistemas de remuneración variables en función del desempeño, que buscan asegurar la productividad. La combinación de elementos fordistas con aspectos del modelo de acumulación flexible genera formas heterodoxas de organizar el trabajo en esta industria.

Las habilidades empleadas en el trabajo de *call center* se asocian a las habilidades utilizadas en el trabajo reproductivo y de cuidado, lo que permite explicar la mayor presencia femenina en esta industria. Las cualidades profesionales exigidas en este trabajo son capacidades extra-laborales reconvertidas al interior del trabajo mismo, razón por la cual sólo se realizan capacitaciones breves y esporádicas. Este rasgo genera una dificultad para diferenciar entre el tiempo de la jornada laboral y el tiempo libre.

Existe segregación vertical en la forma de organizar el trabajo en los *call centers*. La mayoría de las/os teleoperadoras/es son mujeres, mientras que las/os supervisoras/es y coordinadoras/es son hombres. Este fenómeno refuerza la idea de que las teleoperadoras emplean habilidades generales asociadas a supuestos rasgos de comportamiento “femenino”. La mayoría de las mujeres están en funciones de servicio al cliente, provisión de información, cobranzas y ventas, que comprenden la mayor parte de los roles de producción en masa de las empresas de *call centers*.

La presencia de técnicas de control simple, técnico, burocrático y normativo sobre las/os trabajadoras/es es otra característica de las formas de organización del trabajo en los *call centers*.

Se confirma la hipótesis de que existen formas de control técnico que se valen de la tecnología para controlar a la fuerza de trabajo, expresadas en un sistema predictivo de llamadas que se encarga de que las/os trabajadoras/es no tengan pausas y aumenten su productividad, en un sistema que controla el tiempo que llevan las/os teleoperadoras/es en cada llamada, en la grabación de las conversaciones telefónicas mediante un software, entre

otras. Este mecanismo de control se evidencia como una de las principales formas para manejar el tiempo y el ritmo de trabajo en los *call centers* estudiados.

Se evidencian formas de control burocrático que utilizan pautas de comportamiento para controlar las labores que las/os teleoperadoras/es deben realizar. No obstante, si bien hay pautas en las que están detallados los procedimientos que deben realizar las/os trabajadoras/es, las metas que deben cumplir, y los principios para evaluar su trabajo, la “regla por parte del supervisor” no logra ser reemplazada por la “ley de la empresa”. Vale decir, el rol de las/os supervisoras/es en el lugar de trabajo, como expresión de un ejercicio personalizado de control, continúa siendo clave.

En los *call centers* persisten formas de control simple expresadas en el control que ejercen las/os team líder y las/os supervisoras/es sobre las/os teleoperadoras/es. Este mecanismo fue subestimado inicialmente, pues se pensó que a propósito del uso del control técnico se expresaría escasamente. Sin embargo, el control ejercido directamente por las/os supervisoras/es aún persiste, evidenciándose en tratos privilegiados con algunas/os trabajadoras/es a quienes se les premia con buenas bases de datos para que aumenten sus metas; en evaluaciones discrecionales y arbitrarias; e incluso en el ejercicio directo y personal del poder, mediante gritos. Por otro lado, el control ejercido por personas hace posible controlar a las/os teleoperadoras/es mediante el manejo de sus emociones, pues en algunos *call centers* a las/os supervisoras/es se les enseñan técnicas para aumentar el rendimiento de las/os ejecutivas/os conociendo y utilizando aspectos de su vida personal o usando incentivos como condicionar el horario de término de la jornada laboral a la cantidad de ventas realizadas en un día.

Junto con las formas mencionadas, también se descubren formas de control normativo expresadas en un gran control de las emociones de las/os teleoperadoras/es, quienes incluso deben comportarse bajo ideales deseables para el éxito de la empresa, poniendo a disposición habilidades como la paciencia, empatía, capacidad de escucha, actitud positiva y demostración de apoyo. El trabajo emocional exigido y controlado de las/os teleoperadoras/es se presenta como un valor agregado en el servicio de atención telefónica; sin embargo, estas habilidades asociadas a supuestos rasgos del comportamiento femenino equiparan problemáticamente la habilidad con la capacidad de hacer frente a trabajos mal

diseñados y condiciones de trabajo estresantes. Hay una regulación afectiva que controla no sólo el contenido y la forma de los discursos de las/os teleoperadoras/es, sino también las disposiciones afectivas que pueden exteriorizarse y aquellas que no pueden manifestarse públicamente.

Cabe mencionar como una conclusión importante que los mecanismos de control identificados en la literatura no necesariamente tienen correlatos empíricos predeterminados y se pueden ver de manera simultánea o combinada en un proceso de trabajo. Ejemplo de ello es que en los *call centers* pese a haber cierta modernización tecnológica que permite formas de control técnico, persisten formas de control simple basadas en personalismos arbitrarios. La investigación empírica es clave para comprender que no hay una sucesión lineal y segmentada de formas de control.

Sobre las formas de resistencia presentes en los *call centers* se comprueba que éstas son principalmente de carácter individual. Destacan la elusión, el ausentismo laboral, y la rotación de área, campaña o empresa. También se presentan significativamente formas de resistencia emocional, como la búsqueda de espacios de conversación con el cliente fuera de lo que estipula el script o la importancia de las redes de apoyo, complicidad y empatía entre las/os trabajadoras/es.

Estas prácticas son expresiones de oposición al trabajo vigente y a la forma en que éste se organiza, y apuntan a un descontento sobre las condiciones físicas del lugar de trabajo, la intensidad y el exigente ritmo del trabajo, el control burocrático y la estandarización de habilidades cognitivas, afectivas y relacionales. Cabe concluir que varias formas de resistencia son estructuradas por las dinámicas del lugar de trabajo, es decir, las formas de resistencia observadas responden a la especificidad del proceso laboral en los *call centers*.

En cuanto a los procesos de resistencia colectiva, éstos se expresan en repertorios de acción más clásicos como la huelga legal y las quejas sindicales.

Además de la huelga legal enmarcada en el proceso de negociación colectiva, aparece un tipo de huelga que disrumpe deliberadamente el proceso de trabajo, en la cual las/os trabajadoras/es movilizan su fuerza de trabajo para presionar por sus demandas: la huelga de cintillos.

Se observa una relación entre las formas de control presentes en la industria y las formas de resistencia que se expresan. La predominancia de formas de control técnico es coherente con una mayor presencia de formas de resistencia individuales abiertas y cubiertas. Como bien hipotetizaba Hodson (1995) frente al control técnico que busca asegurar la conversión de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo, las/os trabajadoras/es evitan trabajar en exceso y buscan regular la cantidad e intensidad del trabajo mediante la elusión, el ausentismo y la evasión. En la misma línea, los repertorios de resistencia colectiva aparecen como quejas sindicales o huelgas de cintillos frente al abuso de las/os supervisoras/es (las/os trabajadoras/es buscan desviar el abuso, en clave de Hodson); vale decir, frente a la persistencia de formas de control simple en la industria. Lo observado permite aportar evidencia a la premisa de que el control es una relación social de poder disputable.

En efecto, la flexibilidad ha reconfigurado la conflictividad laboral, obligando a las/os trabajadoras/es a adaptarse a este nuevo escenario. Así, han emergido formas particulares de acción, principalmente de carácter individual, que expresan el conflicto laboral latente en un contexto de nuevas condiciones productivas. Las características de las formas de organizar el trabajo en los *call centers*, dificultan la aparición mayoritaria y generalizada de expresiones de conflicto colectivas y abiertas. Por lo tanto, esta investigación aporta evidencia para reafirmar que las transformaciones en la organización del trabajo impactan en las expresiones de la conflictividad laboral. Del mismo modo, aporta evidencia para afirmar que algunas formas de resistencia son posibilitadas por el contenido del trabajo mismo, como es el caso de las expresiones de resistencia emocional presentes en los *call centers* estudiados.

En relación con el rol de los sindicatos en los procesos de resistencia, se puede concluir que en los lugares de trabajo con presencia sindical hay más acciones colectivas, porque ese tipo de acciones son principalmente impulsadas por los sindicatos (como las huelgas legales y las quejas sindicales). Sin embargo, las posibilidades de que el sindicato cumpla un papel en los procesos de resistencia dependen de cómo movilizan los recursos de poder y de las estrategias que despliegan.

En esta investigación se observó que en los *call centers* con presencia sindical, los sindicatos movilizan especialmente el recurso de poder asociativo, y los factores asociados

a él como la solidaridad interna, los recursos narrativos, las redes de arraigo y los recursos de infraestructura. Este aspecto es importante, pues entrega algunas claves para el fortalecimiento de las organizaciones sindicales en el rubro de los *call centers*.

Si bien la acción sindical no es el objeto de estudio principal, a partir de esta investigación se estima que uno de los elementos relevantes en los sindicatos de *call centers* es la solidaridad interna. En otros términos, la existencia de grupos no organizados de trabajadoras/es en algunos *call centers* presenta posibilidades de socialización y pueden facilitar la organización. Tal como quedó de manifiesto en las entrevistas realizadas, las/os teleoperadoras/es se sienten parte de una comunidad de trabajo que les permite crear relaciones afectivas y amistades entre ellas/os.

Además, queda pendiente profundizar en uno de los elementos constitutivos de las acciones colectivas que realizan las/os trabajadoras/es, como lo es la definición de demandas explícitas (pliego de peticiones) para el logro de una reivindicación común. Preliminarmente, se observan demandas sobre los salarios y las condiciones laborales, y habría que indagar en la intervención de las/os trabajadoras/es sobre los procesos productivos para comprender el potencial de sus acciones colectivas.

Las dificultades que enfrentan los sindicatos se agravan con la estrategia de deslocalización que utilizan las empresas. Considerando aquello, uno de los desafíos más claros para la acción sindical de los *call centers* de empresas multinacionales es fortalecer el poder social, ampliando las fronteras organizacionales y articulándose con los sindicatos de *call centers* de otros países.

Los sindicatos pueden movilizar los recursos de poder usando estratégicamente distintas capacidades: la intermediación, la delimitación, la articulación y la capacidad de aprendizaje. Aun cuando en esta investigación no se explica cómo las capacidades pueden fortalecer el rol de los sindicatos en los procesos de resistencia de los *call centers*, se estima que la combinación de recursos y capacidades ofrece un marco analítico aplicable. Esta construcción conceptual puede ser utilizada en investigaciones posteriores, para evaluar las estrategias de los sindicatos y pensar cómo pueden aumentar su capacidad de acción.

En términos generales, se puede concluir que analizar el panorama del trabajo en Chile es fundamental para entender en particular el trabajo en los *call centers*. En esta industria, a pesar de que las condiciones laborales son adversas, las/os trabajadoras/es permanecen durante años, porque las expectativas laborales y las posibilidades de optar a un trabajo que garantice mejores condiciones laborales son bajas para los jóvenes, jubilados, personas sin estudios superiores, inmigrantes y población LGBTQI+. Vale decir, el trabajo en los *call centers* funciona como un mercado laboral que emplea a “trabajadoras/es de segunda clase” con menores opciones de insertarse en un régimen de relaciones laborales estándar.

De acuerdo a las/os entrevistadas/os, la composición de la población empleada en los *call centers* ha ido cambiando en los últimos años. Se pueden encontrar distintos perfiles de trabajadoras/es, pues ya no son sólo jóvenes que buscan un trabajo flexible para compatibilizarlo con otras labores, sino que la presencia de personas mayores ha aumentado.

En ese sentido, cabe destacar la necesidad de comprender el vínculo entre el espacio productivo y el contexto político económico en el que éste está inscrito; es decir, cómo el modelo laboral vinculado al programa neoliberal chileno permite explicar el panorama en la industria de los *call centers*. A modo de ejemplo, Kalleberg (2001) señala que en debates como el de la flexibilidad organizativa se deben considerar explícitamente el papel del Estado (las leyes y reglamentos que rigen la influencia sindical, la protección del empleo, y el funcionamiento de las empresas de trabajo temporal) y el de las instituciones económicas, sociales y políticas, para comprender las estrategias adoptadas.

Por otro lado, al observar el perfil de trabajadoras/es empleadas/os en los *call centers* cabe considerar que, en palabras de Julián (2019), las relaciones laborales en el empleo asalariado están apuntando a despojar de garantías y derechos adquiridos históricamente por medio del trabajo a jóvenes, mujeres, ancianos, entre otras poblaciones específicas.

En la investigación se encontraron algunas contradicciones que reflejan las distintas subjetividades de las/os trabajadoras/es. Por ejemplo, aun cuando varios relatos problematizan las condiciones laborales en la industria y justifican la permanencia en la empresa por razones económicas, también declaran formas de retribución afectiva que

cumplen un papel importante en la valoración que hacen del trabajo de *call centers*. Esto permite concluir que, sin desestimar la importancia de las condiciones objetivas de trabajo, el entramado de relaciones sociales que atraviesa los espacios productivos incide en el significado que los sujetos atribuyen a su trabajo.

Otra de las conclusiones generales que se pueden obtener de esta investigación es la importancia de complejizar las descripciones sobre el mundo de los *call centers*, pues existen diferencias entre distintos tipos de *call centers*. Es posible diferenciarlos por tipo de servicio, naturaleza de la llamada, segmento de clientas/es, profundidad del conocimiento requerido para atender las llamadas, lugar donde se realizan las llamadas, priorización estratégica de volumen o calidad, entre otras distinciones. Si bien hay tendencias que predominan en esta industria, las distinciones en las formas de organizar el trabajo permiten comprender las dificultades para la organización de las/os trabajadoras/es y las posibilidades de que se expresen unas u otras formas de resistencia.

Considerando que se hicieron nueve entrevistas a trabajadoras/es de *call centers outsourcing outsourcing* y que existen diferencias entre los distintos tipos de *call centers*, esta investigación constituye una aproximación al trabajo en los *call centers* externalizados que desarrollan el trabajo en un establecimiento distinto al de la empresa cliente. Si bien la metodología cualitativa permite recoger ampliamente los puntos de vista de las/os trabajadoras/es de *call centers* y examinar la estructura interna de la organización, la pequeña muestra utilizada impide la generalización de los resultados. Se espera en futuras investigaciones aumentar la muestra, incorporando a más teleoperadoras/es, pero también a supervisoras/es y team líder, para conocer desde sus relatos a trabajadoras/es que forman parte de la empresa y desempeñan un rol relevante en la organización del trabajo. Asimismo, se espera incorporar a trabajadoras/es de *call centers inhouse* y de *call centers* externos (*outsourcing*) que desarrollen el trabajo en modalidad *insourcing*, para tener un panorama más completo sobre esta industria.

Uno de los temas pendientes de esta investigación es analizar los efectos de la Ley de Call Centers en las condiciones laborales de las/os trabajadoras/es de *call centers*. La ley regula factores de agobio laboral significativos, como el nulo tiempo de descanso entre llamada y llamada en los *call centers inbound*, estableciendo: “los trabajadores de un centro de

contacto o llamadas que estén sujetos a conexión continua tendrán derecho a una interrupción de diez segundos entre cada atención” (Ley N°21142, 2019). Examinar las dificultades para el cumplimiento de la ley es necesario, especialmente en el contexto de pandemia que atraviesa el país.

Asimismo, se pueden estudiar los efectos de la Ley de Call Centers sobre las acciones colectivas de las/os trabajadoras/es. Esto considerando que cuando las/os trabajadoras/es -y en específico los sindicatos- movilizan el poder institucional, llevan a cabo acciones basadas en derechos codificados. Es de interés para esta investigación comprobar la hipótesis de que al haber un marco legal que regula el trabajo en los *call centers*, las/os trabajadoras/es se pueden movilizar mayormente para exigir el cumplimiento de derechos que están estipulados.

Otro de los desafíos pendientes es profundizar en la investigación sobre *call centers* desde una perspectiva de género. En la revisión de investigaciones previas del trabajo de *call centers* en Chile, se pudo constatar la ausencia de estudios sobre género, pese a la importancia del *call center* como lugar de trabajo de las mujeres.

También se hace necesario estudiar el impacto de la creciente población extranjera empleada en los *call centers*, y cómo la situación migratoria de las/os trabajadoras/es puede impactar en su nivel de involucramiento con las acciones de resistencia colectivas.

Esta investigación no tiene un carácter cerrado y pretende seguir nuevas líneas de investigación. La relevancia de algunos fenómenos se determinó antes de la entrada en el trabajo de campo, pero otros aparecieron durante el transcurso del mismo o posteriormente.

Los cambios en la organización del trabajo y sus consecuencias en los *call centers*, a propósito de la pandemia del COVID 19, es una temática que queda pendiente de investigar.

En un conversatorio virtual que se llevó a cabo con la presidenta de la FETRACALL durante la emergencia sanitaria, se tuvo información relevante sobre algunas problemáticas que existen en el sector. De acuerdo a lo conversado y según información recavada en medios de prensa, en un primer momento de la pandemia los *call centers* siguieron

funcionando, sin garantizar medidas de seguridad, haciendo que las/os trabajadoras/es permanecieran en espacios hacinados. Pese a las denuncias que se han realizado a la Dirección del Trabajo, no ha existido fiscalización.

Tras la presión de los sindicatos, algunas empresas adoptaron la modalidad de teletrabajo. No obstante, el teletrabajo para las/os trabajadoras/es del sector se ha traducido en problemas de salud laboral, aumento de la jornada laboral a 12 horas sin pago de horas extras, aumento de costos para las/os trabajadoras/es (luz, internet, condiciones de higiene).

Otras/os trabajadoras/es sindicalizadas/os se acogieron al artículo 184 bis del Código del Trabajo, paralizando sus funciones bajo el argumento de que asistir al lugar de trabajo implica un riesgo inminente para sus vidas.

El panorama descrito genera algunas interrogantes que pueden ser abordadas en trabajos posteriores: cómo cambia la organización del trabajo de *call centers* bajo la modalidad de teletrabajo, cómo operan los mecanismos de control en el teletrabajo, cuáles son las posibilidades de organizarse para exigir mejores condiciones laborales desde los hogares, entre otras.

En esta investigación la industria de *call centers* ha sido tratada como un caso paradigmático de las transformaciones en el mundo del trabajo en Chile. Se espera evaluar la pertinencia de utilizarlo para explorar los fenómenos laborales que se están dando en el contexto del COVID19 y que eventualmente pueden mantenerse post pandemia.

Bibliografía

- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. SAGE Publications.
- Alós, R. (2008). Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26(1), 123-148.
- Álvarez, R. (2012). El plan laboral y la negociación colectiva: ¿origen de un nuevo sindicalismo en Chile? 1979-1985. *Boletín Del Instituto De Historia Argentina Y Americana Dr. Emilio Ravignani*(35/6). Recuperado de <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/boletin/article/view/6808>
- Andréu, J. (2001). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>
- Antunes, R. (2000). La centralidad del trabajo hoy. *Papeles de Población*, 6(25).
- Antunes, R. (2001). *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre la metamorfosis y centralidad del mundo del trabajo*. Sao Paulo: Cortez Editora.
- Antunes, R. (2005). *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Herramienta.
- Aravena, A., & Núñez, D. (2011). Los gobiernos de la Concertación y el Sindicalismo en Chile. *Revista Trabajo*, 5(8), 113-131.
- Armstrong, A., & Águila, R. (2006). *Evolución del conflicto laboral en Chile 1961-2002*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Arriagada, I. (2007). Abriendo la caja negra del sector servicios en Chile y Uruguay. In M. A. Gutiérrez, *Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política* (pp. 23-47). Buenos Aires: CLACSO.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management*, 16(8), 28-31.
- Atkinson, J. (1987). Flexibility or fragmentation? The UK labour market in the 80's. *Labour and Society*(12), 87-105.

- Ayala, J., & Ratto, N. (2018). Estrategias sindicales en dos grandes empresas fragmentadas y filiales de Coca-Cola en Chile. *Sociología del Trabajo*(94), 63-87.
- Baeza, F. (2013, noviembre). *Documento de Trabajo N°5 Explotación, flexibilización y precariedad del trabajo a la luz de los procesos de reestructuración productiva*. Recuperado de CIPSTRA: www.cipstra.cl
- Bernstein, M. (1997). Celebration and Suppression: Strategic Uses of Identity by the Lesbian and Gay Movement. *American Journal of Sociology*, 103(3), 531-565.
- Boccardo, G. (2021). Can Robots Produce Customer Confidence? Contradictions Among Automation, New Mechanisms of Control and Resistances in the Banking Labour Process. In P. V. Moore , & J. Woodcock (Eds.), *Augmented Exploitation: Artificial Intelligence, Automation and Work* (pp. 51-56). Pluto Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bolton, S. (2009). Getting to the heart of the emotional labour process: a reply to Brook. *Work, employment and society*, 23(3), 549-560.
- Buchanan, R. (2002). Lives on the Line: Low-Wage Work in Teleservice Economy. In F. Munger (Ed.), *Laboring Below the Line: The New Ethnography of Poverty, Low-Wage Work, and Survival in the Global Economy* (pp. 45-72). Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Callaghan, G., & Thompson, P. (2001). Edwards Revisited: Technical Control and Call Centers. *Economic and Industrial Democracy*. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1), 13-37.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. Santiago: LOM Ediciones.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). External job churning and internal job flexibility. *NBER Working Paper*(8111).
- Castells, M. (1999). *La era de la información*. México: Siglo XXI Editores.
- Castillo, A., & Ratto, N. (2018). *Teorías del proceso de trabajo. Una revisión de su desarrollo y de las nociones de control y resistencia*. Documento de trabajo n°11, Fondecyt 1150860 & CIPSTRA.

- CENDA, & FIEL. (2010). *Derechos en el trabajo y relación de equidad de género en el mercado laboral: El caso del call center*. Santiago: Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo-Fundación Instituto de Estudios Laborales.
- COES. (2015). *Informe Anual de Huelgas Laborales en Chile Año 2014*.
- Colclough, G., & Tolbert, C. (1992). *Work in the fast lane: Flexibility, divisions of labor, and inequality in high-tech industries*. SUNY Press.
- Coller, X. (1997). *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Comas, D. (1995). *Trabajo, género y cultura. La construcción de desigualdades entre hombre y mujeres*. Barcelona: Icaria.
- Comisión de Trabajo y Previsión Social. (2018, mayo 15). Nueva audiencia a la Federación de Trabajadores de Call Center (FETRACALL). *Boletín N° 8.263-13*, 1-66. Valparaíso, Chile.
- Coriat, B. (1988). *El taller y el cronómetro*. Siglo XXI Editores.
- Coriat, B. (1995). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo XXI Editores.
- De la Garza, E. (1997). La flexibilidad del trabajo en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios de Trabajo*, 3(5).
- De la Garza, E. (1999). ¿Fin del trabajo o trabajo sin fin? In J. J. Castillo (Ed.), *El trabajo del futuro*. Madrid: Complutense.
- De la Garza, E. (2000). La construcción socioeconómica del mercado de trabajo y la reestructuración productiva en México. In E. De la Garza, *Reestructuración productiva, mercado de trabajo y sindicatos en América Latina* (pp. 11-48). Buenos Aires: CLACSO.
- De la Garza, E. (2006). Del Concepto ampliado de Trabajo al de Sujeto Laboral Ampliado. In E. De la Garza, *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Barcelona: Anthropos.
- De la Garza, E. (2011). *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva Tomo II*. D.F. México: Plaza y Valdés Editores.
- De Paula Leite, M., & Iranzo, C. (2006). La subcontratación laboral en América Latina. In E. De la Garza, *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (pp. 268-288). Anthropos.

- Del Bono, A. (2006). Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios: Sentidos y transformaciones del trabajo. *Sociología del Trabajo*(56), 3-32.
- Del Bono, A., & Bulloni, M. N. (2008). Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Revista Trabajo y Sociedad*, 9(10).
- Del Bono, A., & Bulloni, M. N. (2018). La acción sindical frente a la reestructuración global contemporánea: desafíos de la deslocalización internacional en sectores de servicio en Argentina. *Revista Novos Rumos*, 55(1).
- Del Bono, A., & Henry, L. (2008). La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los call centers de servicios para exportación en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*(20), 7-31.
- Deyo, F. (1997). Labor and post-Fordist industrial restructuring in East and Southeast Asia. *Work and Occupations*, 24(1), 97-118.
- Díaz, X., Godoy, L., & Stecher, A. (2005). *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer.
- Díaz, X., Godoy, L., & Stecher, A. (2007). *Trabajo e identidades: continuidades y rupturas en un contexto de flexibilización laboral*. Barcelona: Anthropos.
- Dirección del Trabajo. (2009). *Resultados de la Sexta Encuesta Laboral ENCLA 2008*. Santiago: División de Estudios Dirección del Trabajo.
- Drake, P. (2003). El movimiento obrero en Chile: De la Unidad Popular a la Concertación. *Revista de ciencia política*, 23(2), 148-158.
- Echeverría, M., & López, D. (2004). *Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y las Personas*. Santiago: Departamento de Estudios Dirección del Trabajo.
- Edwards, P. K. (1990). *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Edwards, P., Collinson, D., & Della Rocca, G. (1995). Workplace Resistance in Western Europe: a Preliminary Overview and a Research Agenda. *European Journal of Industrial Relations*, 1(3), 283-316.
- Edwards, R. (1978). The Social Relations of Production At the Point of Production. *Insurgent Sociologist*, 8(2-3), 109-125.

- Escobar, A. (2012). *Las fábricas de la charla en Santiago de Chile: materialidad y subjetividad del trabajo en los Call Centers*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Escobar, A. (2012). Materialidad y subjetividad del trabajo: apuntes preliminares sobre los call centers en Chile. *Cadernos de campo*(21), 273-288.
- Escobar, A. (2015). División sexual del trabajo en los call centers en Chile: Apropiación de habilidades "femeninas". *Revista Austral de Ciencias Sociales*(28), 47-59.
- Espinosa, M., & Yanes, H. (1998). *Diagnóstico sobre sindicalismo en Regiones*. Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios, Santiago.
- Espinoza, C. (2007). *Conflictos Laborales en Chile: 1985-2006*. Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad, Santiago.
- Feinberg, R., & Koosed, T. (2011). *Sostenibilidad y call centers en América Latina*. Forum Empresa: Santiago de Chile.
- Feres, M. E. (2009). *Los proyectos de reforma legal sobre la negociación colectiva. La Negociación Colectiva en Chile*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Fernández, S., Martín, F., & Sánchez, G. (2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(21), 321-331.
- Ffrench-Davis, R. (2003). *Entre el neoliberalismo y el crecimiento con equidad: tres décadas de política económica en Chile*. JC Sáez Editor .
- Fleming, P., & Sewell, G. (2002). Looking for the Good Soldier, Švejk. Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace. *Sociology*, 36(4), 857–873.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Flores, C. (2014). *Condiciones de trabajo en la industria de Call Center en Chile. La situación laboral de los teleoperadores de empresas tercerizadas ubicadas en Santiago*. Tesis para optar al título de Sociólogo, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Friedman, A. (1977). Responsible autonomy versus direct control over the labour process. *Capital & Class*, 1(1), 43-57.

- Gaínza, Á. (2006). La entrevista en profundidad individual. In M. Canales, *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios* (pp. 219-263). Santiago: LOM Ediciones.
- Ganz, M. (2000). Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of Californian Agriculture, 1959–1966. *American Journal of Sociology*, 105(4), 1003-1062.
- Garretón, M. A. (2012). *Neoliberalismo corregido y progresismo limitado: los gobiernos de la Concertación en Chile 1990-2010*. Santiago: Editorial ARCIS.
- Gereffi, G., & Sturgeon, T. (2004). *Globalization, Employment and Economic Development: A Briefing Paper*. Recuperado de https://www.soc.duke.edu/sloan_2004/Docs/Briefing.pdf
- Giosa, N., & Rodríguez, C. (2010). Estrategias de desarrollo y equidad de género: una propuesta de abordaje y su aplicación al caso de las industrias manufactureras de exportación en México y Centroamérica. *CEPAL Serie Mujer y Desarrollo* (97).
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Nueva York: Aldine.
- González, J., & Zapata, F. (2017). Política laboral del gobierno de Patricio Aylwin y su impacto en el sindicalismo chileno. *Trabajo y Sociedad*(29), 249-263.
- Harvey, D. (1998). *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Amorrortu Editores.
- Hebdon, R., & Noh, S. C. (2013). A theory of workplace conflict development: from grievances to strikes. In G. Gall (Ed.), *New Forms and Expressions of Conflict at Work* (pp. 26-47). Palgrave Macmillan.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica. El ejemplo de las ciencias del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Henríquez, H., & Morales, G. (2014). *La extensión de beneficios: una práctica que afirma el desequilibrio en las relaciones laborales*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Henríquez, H., & Riquelme, V. (2006). *Lejos del trabajo decente: El empleo desprotegido en Chile*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Hirata, H. (2002). *Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. Sao Paulo: Editorial Boitempo.

- Hirata, H., & Kergoat, D. (2000). Una nueva mirada a la división sexual del trabajo. In M. Maruani, C. Rogerat, & T. Torns, *Las nuevas fronteras de la desigualdad : hombres y mujeres en el mercado de trabajo* (pp. 139-158). Icaria.
- Hochschild, A. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hodson, R. (1995). Worker resistance: An underdeveloped concept in the sociology of work. *Economic and Industrial Democracy*, 16(1), 79–110.
- Hunter, L., McGregor, A., MacInnes, J., & Sproull, A. (1993). The ‘Flexible Firm’: Strategy and Segmentation. *British Journal of Industrial Relations*, 31(3), 383-407.
- Hyman, R. (1981). *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Madrid: Blume.
- Hyman, R. (1994). Plus ça change? La teoría de la producción y la producción de la teoría. In A. Pollert, *¿Adiós a la flexibilidad?* (pp. 379-411). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Hyman, R. (2004). The Future of Trade Unions. In A. Verma, & T. A. Kochan (Eds.), *Unions in the 21st Century. An International Perspective* (pp. 17-29). Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Ikeler, P. (2016). Deskillling emotional labour: Evidence from department store retail. *Work, employment and society*, 38(7), 966-983.
- Julián, D. (2012). Dispositivos de disciplinamiento en el trabajo. Relaciones laborales y subjetividad(es) en Chile. *Revista de Estudios Transfronterizos Si Somos Americanos*, 2(2), 109-131.
- Julián, D. (2017). Precariedad laboral en América Latina: contribuciones a un modelo para armar. *Revista Colombiana de Sociología*, 40(2), 37-46.
- Julián, D. (2019). La precariedad del trabajo en las sociedades contemporáneas. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 37(2), 3-5.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British journal of industrial relations*, 39(4), 479-504.
- Katz, J. (2000). Cambios estructurales y productividad en la industria latinoamericana, 1970-1996. *Revista de la CEPAL*(71), 65-84.
- La Tercera. (2013, julio 15). Ministra Matthei anuncia urgencia a proyecto de ley del Estatuto Laboral de los trabajadores de call center. Recuperado de

<https://www.latercera.com/noticia/ministra-matthei-anuncia-urgencia-a-proyecto-de-ley-del-estatuto-laboral-de-los-trabajadores-de-call-center/>

- Lazzarato, M., & Negri, A. (2001). *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad*. Río de Janeiro: DP editores.
- Lévesque, C., & Murray, G. (2010). Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 333-350.
- Llorente Galera, F. (2007). La flexibilidad laboral de los proveedores directos en Cataluña de los fabricantes de automóviles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1), 149-166.
- Lloyd, C., & Payne, J. (2009). 'Full of sound and fury, signifying nothing' interrogating new skill concepts in service work: the view from two UK call centres. *Work, Employment and Society*, 23(4), 617-634.
- Marx, K. (1945). *Historia crítica de las teorías sobre la plusvalía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Medel, R., & Somma, N. (2016). ¿Marchas, ocupaciones o barricadas? Explorando los determinantes de las tácticas de la protesta en Chile. *Revista Política y Gobierno*, 23(1), 163-199.
- Melucci, A. (2001). *Vivencia y convivencia: teoría social para una era de la información*. Madrid: Trotta.
- Micheli Thirión, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política*, 49-58. Recuperado noviembre 20, 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692007000100005&lng=es&tlng=es
- Micheli, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *Revista CONfines*, 3(5), 49-58.
- Molina, K., & Ruminot, N. (2010). *La investigación acción participativa como modelo de investigación en los trabajadores de call center de Chile*. Santiago: ICAL.
- Montarcé, I. (2011). Del otro lado del teléfono: identidad y acción colectiva en Call Centers de la ciudad de México. In E. De la Garza, *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. Tomo II* (pp. 69-122). D.F. México: Plaza y Valdés Editores.

- Montes, J. (2005). Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión. *Athenea Digital* (8), 50-71. Recuperado de <https://atheneadigital.net/article/viewFile/n8-montes/219-pdf-es>
- Montes, J. (2007). Dominación en los espacios de trabajo y formas de expresión del conflicto. Las nuevas generaciones de trabajadores frente a las políticas manageriale. *XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*. Guadalajara: Asociación Latinoamericana de Sociología. Recuperado de <https://www.aacademica.org/000-066/1310>
- Morse, J. (1998). Designing funded qualitative research. In N. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Strategies of Qualitative Research* (pp. 56-85). Londres: SAGE.
- Mulholland, K. (2004). Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin' smokin' an' leavin'. *Work, Employment and Society*, 18(4), 709-724.
- Munizaga, R. (2019, enero 26). Trabajar en la línea de fuego. *El Mercurio*, pp. 20-27.
- Muñoz, T. (2016, Noviembre 29). Tamara Muñoz: "El trabajo en call center es esclavizante". (P. Ampuero, Interviewer) Sindical.cl.
- Muñoz, T. (2020, abril 22). Que la crisis no la paguen las/os trabajadoras/es. (A. Morales, Interviewer) Facebook Live Unidad Social.
- Neffa, J. C. (2010). La transición desde los "verdaderos empleos" al trabajo precario. In E. De la Garza, & J. C. Neffa, *Trabajo, Identidad y Acción Colectiva* (pp. 43-80). D.F. México: Plaza y Valdés Editores.
- Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo. In E. De la Garza, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 123-147). D.F. México: Fondo de Cultura Económica.
- Oliveira, S. (2006). O proceso produtivo da indústria eletroeletrônica e a qualificação dos trabalhadores no pólo industrial de Manaus. *Revista Perspectiva*, 24(2), 689-708.
- Pérez, C. (2002). Sobre la metodología cualitativa. *Revista Española Salud Pública*, 76(5), 373-380.
- Piore, M., & Sabel, C. (1984). *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. Nueva York: Basic Books.
- Quintana, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. In Quintana, Alberto; Montgomery, William; (Ed.), *Psicología: Tópicos de actualidad* (pp. 47-84). Lima: UNMSM.

- Quintana, L. (2017, mayo 26). Trabajadora de call center relata discriminación sexista y abuso laboral que sufren mujeres en estas empresas. *El Mostrador*. Recuperado de <https://www.elmostrador.cl/braga/2017/05/26/trabajadora-de-call-center-relata-discriminacion-sexista-y-abuso-laboral-que-sufren-mujeres-en-estas-empresas/>
- Ramos, C. (2009). Capítulo V: Cambios en la Organización del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. In C. Ramos (Ed.), *La transformación de la empresa chilena: Una modernización desbalanceada* (pp. 219-272). Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Rodríguez, L., & Roca, B. (2013). El poder laboral. Una propuesta teórica para analizar las relaciones de poder en la empresa y las estrategias de los actores. In C. N. Trabajo, *Sindicalismos en la empresa y el territorio. Una perspectiva anarcosindicalista e interdisciplinar* (pp. 52-65). Zaragoza: Secretaría Formación y Estudios CNT.
- Rojo, F. (2010). *Flexibilidad, subcontratación y precarización del trabajo*. Universidad Iberoamericana de León.
- Roscigno, V., & Hodson, R. (2004). The Organizational and Social Foundations of Worker Resistance. *American Sociological Review*, 69(1), 14-39.
- Ruiz Encina, C. (2002). Sociedad y orden laboral. Acerca de la discusión del año que termina. *Análisis del año 2001*(4), 24-46.
- Ruiz, C., & Boccardo, G. (2014). *Los chilenos bajo el neoliberalismo. Clases y conflicto social*. Santiago: Ediciones El Desconcierto.
- Schmalz, S. (2017). Los recursos de poder para la transformación sindical. *Nueva Sociedad*(272), 19-41.
- Scuro, L., & Bercovich, N. (2014). *El nuevo paradigma productivo y tecnológico. La necesidad de políticas para la autonomía económica de las mujeres*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Semenza, R., Boccardo, G., & Sarti, S. (2021). So Far, so Similar? Labour Market Feminization in Italy and Chile. *Social Indicators Research* , 917-942 .
- SII. (2019). *Estadísticas de Empresas por Región y Actividad Económica*. Recuperado de Servicio de Impuestos Internos: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- Silver, B. (2005). *Fuerza de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*. Madrid: Akal.

- Smith, C. (2006). The double indeterminacy of labour power: labour effort and labour mobility. *Work, Employment and Society*, 20(2), 389-402.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual review of sociology*, 23(1), 315-339.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. *Industrial relations journal*, 30(2), 101-117.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355-367.
- Thompson, P., Warhurst, C., & Callaghan, G. (2001). Ignorant theory and knowledgeable workers: Interrogating the connections between knowledge, skills and services. *Journal of Management studies*, 38(7), 923-942.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Hite, J. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. *Research in personnel and human resources management*, 13, 117-151.
- Uribe-Echeverría, V., & Morales, G. (2010). *Atendiendo a los clientes de los clientes. La industria del call center y sus condiciones laborales*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Vial, J. (1995). Políticas de crecimiento económico y transición política en Chile. In *Políticas económicas y sociales en el Chile democrático* (pp. 31-48). CIEPLAN.
- Virno, P. (2003). *Virtuosismo y revolución, la acción política en la era del desencanto*. Madrid: Traficante de sueños.
- Weller, J. (2001). *Procesos de exclusión e inclusión laboral: la expansión del empleo en el sector terciario*. CEPAL. Santiago: Naciones Unidas.
- Wood, W. (1987). Meta-analytic review of sex differences in group performance. *Psychological bulletin*, 102(1), 53-71.
- Woodcock, J. (2017). *Working the phones: control and resistance in call centres*. Pluto Press.
- Wright, E. O. (2000). Working-class power, capitalist-class interests, and class compromise. *American Journal of Sociology*, 105(4), 957-1002.
- Zapata, F. (1993). *Autonomía y subordinación en el sindicalismo latinoamericano*. México: El colegio de México.

Anexo



Consentimiento informado para participar de la investigación “Modos de control y resistencia en las/os nuevas/os trabajadoras/es asalariadas/os del sector terciario: El trabajo en los Call Centers en Santiago de Chile”

Usted ha sido invitado/a a participar en la investigación “Modos de control y resistencia en los nuevos trabajadores asalariados del sector terciario: El trabajo en los Call Centers en Santiago de Chile”. Su objetivo es caracterizar y comprender los modos de control y resistencia de las/os trabajadoras/es de Call Centers de Santiago de Chile. Usted ha sido seleccionado/a porque es trabajador/a de un Call Center de Santiago de Chile.

La investigadora responsable de este estudio es Antonia Morales, Licenciada en Sociología de la Universidad de Chile.

Para decidir participar en esta investigación, es importante que considere la siguiente información. Siéntase libre de preguntar cualquier asunto que no le quede claro:

Su participación consistirá en responder algunas preguntas de una entrevista en la cual participará. La entrevista será conducida por Antonia Morales, y su duración será de alrededor de 60 minutos.

La entrevista será realizada en el lugar, día y hora que usted estime conveniente.

Para facilitar el análisis, esta entrevista será grabada. En cualquier caso, usted podrá interrumpir la grabación en cualquier momento, y retomarla cuando quiera.

Su participación es absolutamente voluntaria. Usted tendrá la libertad de contestar las preguntas que desee, como también de detener su participación en cualquier momento que lo desee. Esto no implicará ningún perjuicio para usted.

Todas sus opiniones serán confidenciales, y mantenidas en estricta reserva. En las presentaciones y publicaciones de esta investigación, su nombre no aparecerá asociado a ninguna opinión particular. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación, y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones serán borradas.

Usted tiene derecho a conocer los resultados de esta investigación. Para ello, puede comunicarse con la investigadora responsable de este estudio:

Antonia Morales

Teléfono: +56994283283

Correo Electrónico: antoniabelen.morales@gmail.com

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha