

Mesa N°30: Trabajo, sujeción y subjetivación: discusiones teóricas, metodológicas y empíricas.

“Sujeción y subjetivación del trabajo en el sector servicios: desafíos teórico-metodológicos para el análisis de las tendencias del capitalismo actual”.

Inés Montarcé¹

Introducción

La ponencia que se presenta analiza los procesos actuales de sujeción y subjetivación del trabajo en el sector servicios, tomando como referencia estudios empíricos en el sector de Call Centers en la Ciudad de México. Desde una mirada crítica de las lógicas de acumulación de capital globales y reconociendo los mecanismos de expropiación material y simbólica que se ponen en juego en los Call Centers, nos preguntamos por la complejidad que asume la relación entre el control y las resistencias en los espacios productivos y la forma en que esta tensión se traduce en procesos de sujeción y experiencias de subjetivación por parte de los trabajadores que lejos de ser claramente discernibles se yuxtaponen e hibridan en prácticas heterogéneas dentro y fuera del mundo laboral. Retomando los hallazgos de investigaciones empíricas en el sector mencionado, a lo largo de esta ponencia reflexionamos acerca de las implicaciones y desafíos teóricos y metodológicos que conlleva el análisis de los dispositivos de control y dominación del capital y la emergencia de prácticas de insubordinación y subjetivación política por parte de los trabajadores considerando que se trata de procesos no lineales ni homogéneos, sino que están atravesados por diversas contradicciones del ámbito laboral y de otros espacios de vida y socialización cotidianos. Como resultado destacamos la importancia y necesidad de asumir perspectivas teórico-metodológicas críticas lo suficientemente abiertas y flexibles que nos permitan abordar la complejidad empírica de los procesos de sujeción y subjetivación del trabajo en el sector servicios en el capitalismo actual en sus múltiples tensiones y contradicciones.

¹ Dra. en Estudios Sociales (Estudios Laborales), Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México. Becaria posdoctoral INCIHUSA-CONICET. Email: imontarce@gmail.com

1. Sujeción y subjetivación del trabajo

El problema de la sujeción y subjetivación del trabajo está intrínsecamente relacionado con la mecánica y el ejercicio del poder en la cotidianeidad productiva, ya que es allí donde se manifiestan principalmente las tensiones y conflictos que emergen de la relación capital-trabajo. Como plantea Foucault (1992), las relaciones de poder son relaciones de fuerzas inmanentes al cuerpo social: una multiplicidad difusa y heterogénea de micro dispositivos irreductibles a cualquier institucionalización (en este caso, una empresa determinada). Es decir, el poder no es algo que la gerencia posea, sino se trata de disposiciones, tácticas, técnicas, modos de funcionamiento que surgen como efecto de conjunto de sus aparatos y posiciones estratégicas. Su inmanencia significa que éste no se ejerce desde un único punto central ni tiene un lugar privilegiado de origen, sino que opera y se extiende en los espacios productivos a través de una multiplicidad de focos y redes que carecen de homogeneidad y se definen por las singularidades en las que se ejercen, existiendo diversos puntos de enfrentamiento con diferentes formas de sometimiento, control y dominio. Así, el capital no necesita de un poder trascendente, sino que demanda un mecanismo de control que resida en el plano de la inmanencia y cuya función no sea solamente negativa, es decir, del orden de la prohibición o represión, sino también positiva, lo que conlleva la modulación y resignificación de los flujos de deseos y creencias de los trabajadores.

En los espacios laborales, el ejercicio del poder está relacionado con la necesidad de garantizar de manera continua la acumulación y reproducción del capital, por lo que en cada situación concreta existen mecanismos específicamente diseñados para legitimar dicha acumulación. La disciplina, principal técnica de control gerencial a lo largo de la historia del capitalismo, se vuelve condición necesaria para el funcionamiento del proceso de trabajo, ya que el capital no solo se define por la explotación económica sino también por ser una relación política de subordinación estructurada bajo lógicas de mando y obediencia. Ahora bien, el ejercicio material, físico y corporal del poder puede darse en una multiplicidad de focos y a través de dispositivos diversos, por lo que es necesario entender que aun cuando la dominación del capital sobre el trabajo se integre en estrategias globales predominantemente disciplinarias, ésta puede adquirir formas diferenciadas. Asimismo, si tenemos en cuenta las mutaciones que históricamente se han producido en el orden de las tecnologías de poder (soberanía, disciplina y seguridad)

(Foucault, 1978), podemos reconocer que el ejercicio del control gerencial a lo largo del capitalismo se ha nutrido de estrategias disímiles y en constante reformulación y retroalimentación, ya sea que se trate de formas de coacción y coerción explícitas o de la modulación flexible de las afecciones y deseos.

Al hablar de *sujeción del trabajo* nos referimos a las formas diversas en que la fuerza de trabajo es sometida o subordinada a las lógicas del capital como resultado y efecto del conjunto de dispositivos de poder que se ponen en juego en la actividad productiva, aunque ello no significa que se reduzcan al espacio de trabajo ni que sean independientes de lógicas más amplias de control y dominación social. Los modos de sujeción funcionan del mismo modo que lo hacen las relaciones de poder: son múltiples, adquieren formas variadas y como toda estrategia están produciéndose a cada instante y en todos los puntos por los que pasan las relaciones de fuerzas en los que se sostienen. Sin embargo, ello no significa que lo engloben o abarquen todo, es decir, no tienen un carácter total o absoluto: el ejercicio del control se encuentra siempre con la emergencia de luchas y resistencias que no se encuentran en posición de exterioridad respecto al poder, sino que forman parte del mismo, son la contraparte del mismo. Tales puntos de enfrentamiento pueden estar distribuidos con mayor o menor densidad en una espacialidad y temporalidad dada, tener un carácter más o menos difuso y fluido, un mayor o menor grado de alcance, así como puede ser que tengan efectos disruptivos o que sean incorporados y retomados por las propias tecnologías de poder.

Cuando hablamos de *subjetivación del trabajo* nos referimos a los procesos a través de los cuales se producen subjetividades laborales² que cuestionan el orden productivo dado y permiten la emergencia de sensibilidades y afecciones contestatarias que rompen con los sentidos dominantes y afirman potencialidades disruptivas a nivel de las prácticas y los discursos. Como plantea Modonesi (2010), los procesos de subjetivación política emergen en vinculación con tramas conflictuales y experiencias prácticas de lucha y

² Preguntarnos por las subjetividades colectivas es indagar en los procesos sociales a través de los cuales los actores piensan, sienten, perciben y representan la situación en que se desenvuelven para otorgar sentidos y decidir su acción en situaciones concretas dadas (De la Garza, 2001). No son procesos que se den enteramente en el plano de la conciencia, sino que se construyen en la complejidad de las interacciones y prácticas cotidianas y en el marco de estructuras culturales, económicas, sociales y políticas que condicionan las formas de significación, aunque no las determinan.

organización en los que se logran visibilizar los antagonismos sociales dominantes. Desde esta perspectiva, la vivencia de dichas conflictividades, sea desde la condición de subordinación (subalternidad), insubordinación (antagonismo) o liberación (autonomía), o una combinación desigual de éstas, constituye una experiencia fundante para los procesos de subjetivación política. Así, es fundamental reconocer que éstos no son un reflejo de necesidades históricas ni trayectorias inevitables como tampoco un producto puro y contingente de la voluntad de los sujetos; más bien deben entenderse como efecto de la articulación de modos de significación y prácticas concretas en escenarios de disputa y conflictividad.

Tales procesos no son homogéneos ni uniformes, sino que están atravesados por múltiples tensiones que pueden dar como resultado configuraciones subjetivas (De la Garza, 2001) con diversos niveles de hibridación. Se trata de procesos en movimiento que están plagados de tensiones, por lo que el surgimiento de un sentido político contestatario en un momento dado no puede definirse en oposición tajante a las formas de asignación de sentido previas; se trata de procesos complejos y lentos en los que se combinan rupturas con continuidades, repetición e imitación con posibilidades de creación y producción de nuevos referentes simbólicos. Es decir, la riqueza del proceso subjetivo se encuentra en su carácter dinámico, situado y no reproductivo: por más hegemónicas que sean las estructuras simbólicas dominantes, la multiplicidad de interacciones cotidianas permite que los sentidos se disputen y negocien, existiendo siempre posibilidades de subvertir los órdenes dados y crear formas de significación alternativas. Así, la producción subjetiva es diversa, múltiple y abierta a la reconstrucción permanente, aunque no por ello infinita e indiscriminada, ya que se da en el marco de espacios y temporalidades que pueden constreñir ciertas posibilidades. De ese modo, los procesos de subjetivación se deben entender como oscilaciones continuas cuya direccionalidad y potencialidad va a depender de la singularidad de las experiencias (Tassin, 2012).

2. Control y resistencia en Call Centers³

Los Call Centers se consolidan a nivel mundial en la década de los 80's como resultado, por un lado, de procesos de reestructuración productiva y políticas de deslocalización y

³ Este apartado presenta información sintetizada de la investigación doctoral realizada por la autora que fue publicada en 2015 (citada en las referencias bibliográficas).

subcontratación crecientes, y por otro, de grandes avances que se produjeron en el ámbito de las tecnologías de la información y comunicación. En este contexto definimos a los Call Centers como *maquilas informacionales* (Montarcé, 2015) por tratarse de una actividad productiva que se caracteriza por el ensamblaje de información dentro de una cadena de valor que la excede, constituyendo tal estrategia de subcontratación una modalidad específica de precarización y descalificación de la ocupación. Al igual que en las maquilas manufactureras ampliamente estudiadas en México, en este tipo de servicios predominan bajos salarios, una parcelación e individualización de las tareas combinada con una manipulación tecnológica simple (mínimos niveles de automatización) y un manejo estandarizado de la información que no solo destierra la posibilidad de creación de conocimiento y de acumulación e innovación tecnológica predicada por las teorías de la Sociedad de la Información, sino también permite reconocer procesos de taylorización ya no solo de la producción y el intercambio sino también del consumo, esto es, de la labor de los clientes usuarios de los servicios. El carácter inmaterial de la actividad y la inclusión de nuevos actores en la cotidianeidad productiva (como son los clientes usuarios del servicio pero también las empresas subcontratantes y las agencias de colocación de personal), ha ampliado y complejizado las formas en las que se expresa el conflicto laboral, los sujetos que intervienen y los objetos sobre los que se ejerce, fortaleciendo la vigilancia sobre la actividad pero también las transgresiones al orden productivo. Sin duda, ello exigió no solo repensar las categorías utilizadas para el análisis del trabajo y sus mecanismos de control y disciplinamiento, sino también para la comprensión de las múltiples resistencias que emergen en los espacios productivos ya que aun cuando el control amplíe los niveles de sujeción, la subjetivación nunca es reflejo de las lógicas de acumulación.

En la investigación realizada en empresas de la Ciudad de México, destacamos cómo la combinación de diferentes dispositivos de control ha reforzado los procesos de sujeción involucrando no solo la explotación de capacidades físicas y mentales de los trabajadores sino también la estandarización de habilidades relacionales, afectivas y comunicativas, lo que ha repercutido en una descalificación de la actividad y en una ampliación de los mecanismos de subsunción real de la fuerza de trabajo. Si bien lo que crea valor en los Call Centers es la producción y circulación de información, ésta no puede igualarse a la creación de conocimiento nuevo, ya que se trata de procesos cualitativamente diferentes.

Asimismo, el modo en que este tipo de competencias son manipuladas da cuenta de la baja calificación que caracteriza a este tipo de empleos.

Aun cuando las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) involucradas en el proceso de trabajo⁴ manifiesten cierto nivel de automatización (por tratarse de software de alta complejidad que permite integrar de manera simultánea aplicaciones en diferentes tipos de canales -teléfono, web, chat, fax, redes sociales-, al mismo tiempo que define los tiempos de las llamadas y controla el proceso productivo), ello no significa que los operadores deban enfrentarse a esta complejidad, ya que solo intervienen como ejecutores de aplicaciones con un importante nivel de simplificación. A diferencia de su diseño y programación, su utilización no requiere de estructuras de pensamiento complejas: los operadores se limitan a capturar datos en un lenguaje informático elemental cuya comprensión no requiere un alto nivel de abstracción⁵. Aunque el tratamiento de la información requiere de habilidades estrictamente cognitivas (observación, registro, ordenamiento y clasificación de información, memorización y representación, comprensión, comparación y contrastación de datos, evaluación, capacidad de síntesis y comunicación), éstas también son objeto de estandarización por parte de las empresas.

En el mismo tenor se da una serialización de las habilidades relacionales que se requieren para gestionar la relación entre clientes y operadores telefónicos. Al tratarse de una actividad eminentemente interactiva en la que los sentimientos forman parte de lo que agrega valor al servicio producido, no sorprende que las gerencias busquen mecanismos para lograr cierta rutinización de las emociones manifestadas por los trabajadores con el argumento de lograr empatía y confianza por parte de los clientes. Para identificar las necesidades de estos últimos, se les exige capacidad de escucha y atención, serenidad

⁴ No nos referimos únicamente al hardware y las herramientas necesarias para la realización de las llamadas (computadora, pantalla, mouse, teclado, teléfono, diademas, y fax), sino también a las aplicaciones de software que permiten el manejo y tratamiento de la información, y el control y supervisión del proceso productivo.

⁵ Aunque es necesario experiencia en el tema para comprenderlos (conocimientos mínimos acerca del manejo de una cuenta bancaria, o de una conexión a internet por ejemplo), se aprende fácilmente y no se requiere conocimientos específicos, ya que fundamentalmente se tratan datos personales de clientes e información básica acerca de los productos y servicios ofrecidos. En algunas áreas, como Soporte Técnico, el tipo de lenguaje puede ser más complejo, sin embargo, ello tampoco quiere decir que los operadores necesariamente tengan conocimiento amplio de estos aspectos, ya que la solución de estos problemas se rige por procedimientos estándar.

(evitar elevar la voz), actitud positiva y demostración de diálogo y apoyo en la conversación; asimismo, se debe hablar con respeto sin tutearlo, no interrumpirlo, agradecerle cuando sea necesario, hacerlo sentir importante, evitar suponer lo que piensa o dice y no dejarlo esperando en el teléfono. Aunque se trata de destrezas propias de la vida cotidiana, la exigencia de este tipo de habilidades va acompañada de una estandarización de las mismas; es decir, del establecimiento de guiones previamente definidos (*speechs*) que regulan lo que se debe decir y de qué modo. Estas normas controlan no solo el discurso, sino también las manifestaciones gestuales y verbales: qué, cuándo, cómo y cuánto de sus sentimientos deben mostrar, aun cuando los sentimientos reales sean otros. Como plantea Hochschild (1983), se gestionan las emociones (“*emotion work*”) para adecuarlas a la norma de satisfacción al cliente, sin embargo, existen tensiones entre lo que la empresa quiere que muestren y lo que efectivamente hacen los trabajadores, sobre todo por tratarse de una relación virtual donde el cliente puede no dar cuenta de la simulación. Es decir, como plantea Bolton (2005), hay diversas formas de transgresión: desde sentimientos no conscientes (gestos de hastío o fastidio que no buscan transgredir en sí las reglas de la conversación), hasta emociones más amplias (sentimiento de estrés, frustración y odio hacia la empresa o el cliente), lo que pone en evidencia la fragilidad de la estandarización impuesta y la desobediencia de dichas normas por parte de los trabajadores.

Como se desprende de ello, la actividad está sujeta a un fuerte proceso de estandarización que es resultado de la monopolización y formalización de ciertos conocimientos por parte de las gerencias. Ésta opera no sólo sobre la información, sino también sobre los procedimientos a través de los cuales ésta se transmite, y el “saber-hacer” de trabajadores y clientes. La rutinización se implementa para lograr mayor eficiencia y control, siendo el objetivo simplificar tareas y lograr cierta homologación de las habilidades cognitivas y relacionales involucradas, de tal manera que los operadores puedan ser altamente intercambiables entre sí, limitando su autonomía y convirtiéndolos en “autómatas” del guion establecido. En definitiva, se busca una uniformidad de los procesos comunicativos que se encuentra con límites imposibles de subsanar ya que la presencia del cliente genera una imprevisibilidad que no puede ser encauzada y controlada: por más fuertes que sea la estandarización, no se puede garantizar la homogeneidad de las interacciones ya que cada operador y cliente tiene un temperamento diferente y el logro de empatía, confianza y

seguridad depende de otros factores. Esto demuestra el carácter precario de la misma, aunque no invalida que en ciertas situaciones de seguridad a los trabajadores (Leidner, 1993). Los clientes rara vez piensan que se trata de una conversación genuina, sin embargo entran en ese juego –aun cuando no lo consideren legítimo– para resolver su problema u obtener la información que solicitan. En ambos casos, la fragilidad se evidencia en las transgresiones al *speech* que tanto unos como otros realizan. Como plantean Korczynski et al (2000) la figura del cliente enojado es la contraparte del proceso de estandarización, y ello no impide que ésta siga siendo un mecanismo eficiente en la producción del servicio.

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

En el desarrollo de la actividad no solo no existe interdependencia de tareas, resolución de problemas en conjunto ni descentralización en la toma de decisiones, sino que cada

operador tiene asignadas tareas que son específicas en el sentido en que remiten a la gestión de determinadas problemáticas, no estando habilitados para ofrecer información o dar servicio de otras áreas, independientemente de si tienen herramientas para hacerlo o no. Esto nos permite afirmar que existe cierta parcelación, aun cuando las llamadas en sí mismas no puedan ser fragmentadas (Russell, 2009)⁶. Es decir, aunque cada una de éstas es atendida por un solo operador, la organización en su conjunto tiene un carácter fraccionado, por la delimitación estricta de tareas que forman parte de una misma cadena de valor. Ello se ve reflejado en el modo en que están distribuidas las campañas según el objeto de la actividad (atención a clientes, soporte técnico, cobranzas, ventas, etc.). Un asesor de cobranza no puede hacer labor de atención específicamente (como desglosar estados de cuenta o aclaraciones de movimientos), aunque se trate de un mismo cliente que solicita ambos servicios de manera conjunta. Ni alguien que da Soporte Técnico puede aportar datos acerca de determinados productos o servicios, aunque estén vinculados con el servicio por el cual efectuó la llamada. A su vez, dentro de cada rubro de actividad sucede algo similar: quien da Atención puede efectuar el reporte de robo o extravío de una tarjeta, pero no puede gestionar una consulta por la adquisición de un Afore o Seguro. O el que recupera cartera vencida del rubro de automóvil no puede hacerlo de una tarjeta de crédito y viceversa. Esta parcelación tiene consecuencias en la calidad del servicio, en la medida en que hay problemáticas que no pueden ser resueltas y son derivadas a otras áreas con la pérdida de tiempo que esto implica. También baja el nivel de calificación del puesto ya que el área de intervención resulta limitada.

Esto es resultado no sólo de la forma en que está organizado el trabajo, sino también de las tecnologías informáticas que direccionan las llamadas en función de las necesidades de los clientes y las áreas de cada campaña. El modo en que están diseñadas ha servido para reforzar la división técnica, antes que para promover la autonomía y una mayor integración del proceso productivo. Quienes son responsables de ello no son solamente las gerencias del Call Centers, sino también las empresas subcontratantes, ya que en muchos casos son ellas quienes diseñan los softwares. Esto evidencia su participación en

⁶ La autora plantea que en las llamadas no existe parcelación alguna en el sentido en que un solo trabajador está encargado de la misma desde sus inicios hasta que finaliza. Es decir, no puede dividirse más de lo que está, ni ser atendida por más personas (Russell, 2009). No obstante, hay ocasiones en las que el cliente no queda satisfecho y requiere que en la misma llamada intervenga el supervisor, o que se le derive a otras áreas de atención.

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

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, a lo largo del estudio constatamos la articulación de mecanismos que han tenido como objeto una vigilancia estricta de los procesos productivos que no ha estado orientada a generar una “autonomía responsable” sino por el contrario una obediencia impoluta a los procedimientos establecidos. Sean éstos órdenes de los superiores (control directo ejercido por supervisores, representantes de las empresas subcontratantes y clientes usuarios), tiempos y dinámicas prescritas por la tecnología (control técnico que tiene como objetivo la maximización de las llamadas realizadas y/o recibidas a través de un registro minucioso de las mismas y una vigilancia estricta de los tiempos de conexión y desconexión), reglas formales o informales orientadas, por un lado, a cumplir con la exigencia de estandarización y reducción de costos, y por otro a satisfacer en cierto modo las necesidades de los clientes (control burocrático), o la interiorización de criterios de proactividad (control subjetivo). La combinación de estas formas diversas de control expresa cierta continuidad y cambio respecto a la manufactura; es decir, si bien no hay una ruptura total con las formas clásicas de ejercicio de la dominación en la industria, existe una ampliación de los dispositivos de sujeción que no solo busca reducir el grado de indeterminación de la fuerza de trabajo a través de mecanismos que puedan conocer y controlar en detalle lo que sucede en la operación, sino también eliminar tiempos muertos a través de la estandarización de las conversaciones telefónicas entre operadores y clientes usuarios. Estas estrategias, en

combinación con la intensificación y subordinación del trabajo, son utilizadas por el capitalismo actual con mayor tenacidad que la simple coacción. Aun cuando la vigilancia técnica conlleve menor visibilidad y aparente ser menos represiva, ésta es más efectiva ya que los trabajadores no solo pierden control sobre los tiempos y ritmos de las llamadas sino también se convierten en autómatas de los guiones preestablecidos para gestionar la interacción con los clientes.

Dicha sujeción se refuerza a su vez por la presencia de nuevos actores que tienen injerencia en la producción aun cuando pueden estar localizados en un territorio diferente a la misma, como son los clientes usuarios y las empresas subcontratantes. Como plantean Korczynski et al (2000), el valor que los primeros consumen en sus interacciones es el “*mito encantador de su propia soberanía*”, es decir, la idea que ellos tienen control sobre los operadores (por lo que les exigen que se les resuelva su problema en tiempo y forma y que se les dé un trato satisfactorio) aunque en la práctica ello no sea necesariamente cierto, lo que genera que la desilusión y el enojo de los clientes sean constitutivos de la producción del servicio. En el caso de las empresas subcontratantes, éstas también ejercen las formas de control aludidas: vigilan en forma directa a través de la presencia de representantes que fungen como jefes de operaciones, definen la paquetería de software encargada del monitoreo estricto de la producción, establecen criterios y reglas de operación específicos (como el nivel de servicio, el trato que se debe ofrecer y el tipo de información que se requiere manejar), y modulan las subjetividades al pretender que los operadores reproduzcan sus valores corporativos.

A esta configuración específica del ejercicio de la dominación en los Call Centers la denominamos “*control omnisciente-precario*” (Montarcé, 2015), ya que la ubicuidad del mismo se expresa en un discurso gerencial que manifiesta conocer y controlar todo lo que sucede en la operación, no obstante la sujeción es endeble por la imprevisibilidad de la interacción con los clientes y la porosidad en el ejercicio del poder ya que a pesar de la estandarización, las habilidades sociales y relacionales implícitas en dicha relación tornan más complejo el control. Asimismo, el saber-hacer productivo está sujeto a procesos continuos de conflicto y adaptación en los que cabe tanto la participación explícita de los trabajadores como la disidencia abierta. Así, el ejercicio de la dominación puede provocar reacciones diversas (aceptación, rechazo pasivo o activo, consentimiento, confrontación

parcial o total), dándose tensiones que no necesariamente se manifiestan o resuelven en las interacciones cotidianas en el ámbito productivo, pero que sin embargo han sido relevantes para los procesos de subjetivación. Es decir, el control nunca es absoluto, como tampoco lo son las resistencias, las que generalmente adoptan un carácter local y no centralizado; además, la relación entre ambos no es mecánica ya que las transgresiones no son necesariamente una respuesta directa al mismo, se fundan en la fragilidad de la omnisciencia pero lo desbordan como resultado de conflictividades que no son objeto de regulación.

En los Call Centers estudiados se dieron acciones contestatarias de carácter individual y colectivo que pusieron en cuestionamiento las lógicas de sujeción descritas y expresaron, en mayor o menor medida, la emergencia de procesos de *singularización* en el sentido planteado por Guattari y Rolnik (2013), es decir, en tanto creación de formas de existencia disruptivas, independientemente de su alcance transformador. Boicots en las llamadas, desconexiones, paros, ausentismo, confrontación con la autoridad y desobediencia a las órdenes impuestas, así como labores de agitación, difusión y organización propias de la conformación de un movimiento sindical son una muestra del abanico de insumisiones ejercidas por los trabajadores. Parafraseando a Foucault (2007) se trataría de *contra-conductas* en tanto son formas legítimas de rebelión contra el modo en que se imponen ciertos comportamientos⁷. En el caso de las acciones individuales, las transgresiones al control directo van desde enfrentamientos abiertos con los supervisores y/o coordinadores, salidas al baño en momentos estratégicos de llamadas, altos niveles de ausentismo, hasta respuestas al trato discriminatorio a través de burlas colectivas, la ironía y el humor. Para contrarrestar los efectos del control técnico, los operadores silencian el micrófono y se expresan libremente contra los clientes, o cuando el flujo de llamadas es muy intenso, las atienden y cortan antes de los tres segundos para que ésta no sea registrada en el sistema y puedan tener cierto descanso. También se ponen en auxiliar para no recibir llamadas o logran detectar cuando los están monitoreando (por la escucha de

7 Foucault utiliza el término “*contra-conductas*” para hacer referencia a una trama específica de resistencias a formas de poder que no tienen como objetivo ejercer la soberanía ni la explotación, sino más bien la conducción de los hombres en su vida cotidiana. En ese sentido, “*contra-conductas*” remite a luchas contra los procedimientos puestos en práctica para conducir a los otros. Con este término se alude a ‘rebeliones de conducta’, ‘disidencias’, ‘desobediencias’, aunque el autor plantea que no es conveniente usar estos conceptos indistintamente porque cada uno de ellos refiere a situaciones particulares y específicas (Foucault, 2007).

un supuesto eco en la llamada) y se esfuerzan para no bajar la calidad. Otras formas son: buscar soluciones a los clientes excediéndose del tiempo establecido, proporcionarles información que no les es permitida (como pueden ser datos confidenciales sobre sus cuentas), mentirles para obtener promesas de pago o ventas, salirse del script para ofrecer un mejor servicio, dejarlos en espera para conversar con sus compañeros, o permanecer desconectados más tiempo del permitido en su jornada. Aunque en los casos analizados estas formas de desobediencia no hayan tenido como objetivo transformar las reglas de operación, sí generaron interrupciones al mismo tiempo que descalificaron y desafiaron a la autoridad, ya sean sus supervisores, el sistema informático, las reglas establecidas o el discurso gerencial. Aun cuando se haya tratado de prácticas heterogéneas con alcances diferentes, lo interesante es que éstas pusieron en evidencia la fragilidad del control y la precariedad del relato omnisciente.

En el caso de las colectivas, los procesos de organización sindical encontrados⁸ tuvieron diferentes momentos y modalidades dependiendo las coyunturas destacándose una tensión significativa entre dos formas de construcción política: una desde arriba a través de mecanismos institucionales propios de la negociación colectiva y la otra desde abajo con la acción y participación directa de los trabajadores. De una u otra forma, lo interesante a destacar es que en la base de dichos movimientos se encontró un sentido de solidaridad construido a partir de la vivencia compartida de los conflictos: en ambos casos la decisión de unirse a la organización sindical no fue producto de una deliberación consciente y racional sino resultado de la acumulación de agravios donde los lazos entre pares se convirtieron en soportes materiales y simbólicos claves del activismo incipiente. Así, las reivindicaciones planteadas no se fundamentaron únicamente en motivaciones estrictamente económicas (como la mejora de sus condiciones laborales) sino también éticas y afectivas: el apoyo mutuo en situaciones de tensión y disputa fue lo que permitió procesos colectivos de problematización de su situación concreta, la identificación y cristalización de un antagonismo político hacia la empresa y el surgimiento de una voluntad colectiva dispuesta a emprender acciones transformadoras. Al calor de estos procesos se dio la emergencia de nuevas sensibilidades políticas dispuestas a crear formas de existencia alternativas (Guattari y Rolnik, 2013). Así, los procesos de subjetivación

⁸ Un análisis detallado de los mismos se puede encontrar en Montarcé (2015).

aludidos no se desencadenaron como resultado de una sucesión mecánica de hechos objetivos ni una deliberación consciente y racional en la que los trabajadores fueron adquiriendo mayor conciencia ideológica, sino a partir de procesos contradictorios y complejos en los que se fueron construyendo nuevas sensibilidades y afecciones políticas, independientemente de que éstas hayan logrado o no cristalizar en un proyecto sindical exitoso.

Lo interesante a destacar es que la subjetividad colectiva no se reduce a ser una sumatoria de códigos de significación, sino una articulación compleja en la que se combinan estructuras, prácticas y modos de asignar sentido que no necesariamente tienen correspondencia entre sí. Son las contradicciones las que explican el predominio de ciertos códigos sobre otros (el activismo frente a la pasividad, lo colectivo frente a lo individual, o viceversa) aunque dichas jerarquías responden a lógicas de producción y reproducción social que exceden al ámbito subjetivo propiamente dicho. Es decir, las subjetividades políticas se han forjado como resultado de contradicciones y de la forma particular en que ha cristalizado la voluntad colectiva a lo largo del proceso: un nivel de politización más elevado no se corresponde necesariamente con una radicalización de la acción, con el logro de los objetivos deseados o una consolidación del movimiento. Más bien, su orientación ha dependido de las prácticas en las que se ha concretado (y de su fuerza para sostener un proyecto político dado) siendo que no se trata de procesos acumulativos, ya que la capacidad de agenciamiento se define en función de las coyunturas dadas y las relaciones de fuerzas entre los actores. Mientras en ciertas ocasiones se logró resistir en forma creativa generando sensibilidades alternas que en el ámbito micropolítico disputaron la lógica empresarial con acciones concretas, en otras situaciones la lógica institucional constriñó la invención de nuevos horizontes y anuló posibilidades reales de cambio. Esta mixtura explica que no se trate ni de una total burocratización ni de pura combatividad, sino de una situación híbrida que se define por su capacidad de adaptación y mutación a las propias relaciones de fuerzas entre los actores. Es decir, las fronteras entre unos y otros son difusas y no siempre claramente discernibles ya que se han ido transformando al compás de las prácticas. La direccionalidad que asumieron estos procesos después de haberse realizado la investigación (el predominio actual de energías reactivas al cambio) no niega la validez de los hallazgos encontrados en su momento, sino por el contrario confirma las

metamorfosis continuas a las que están expuestas los procesos de politización que surgen al calor de las tramas conflictuales existentes.

3. Reflexiones finales

La investigación realizada nos permitió constatar cómo si bien la organización del trabajo en Call Centers, paradigmática de lo que sucede en muchos empleos del sector servicios, ha ido ligada a una precarización e individualización creciente, ello no ha significado necesariamente una pérdida de centralidad de éstos como actores colectivos. Aun cuando los procesos estudiados evidencian que el ejercicio del control en los espacios productivos se ha ampliado y diversificado reforzando los mecanismos de sujeción, las resistencias halladas hacen visible las múltiples respuestas al ejercicio del poder. Lejos de estar centralizadas, tales disidencias se encontraban dispersas y con grados de organicidad difusos. Ello nos hizo comprender que su abordaje requería de una mirada concreta, situada, reflexiva y abierta a las potencialidades prácticas que iban emergiendo en la propia investigación. Después de haberse consumado la pesquisa y a la luz de revisiones conceptuales que incluyeron una recuperación de los aportes de Michel Foucault para el estudio de las relaciones de poder (1992, 2007), nos parece importante destacar algunos criterios teórico-metodológicos que consideramos necesario tener presentes en el abordaje de los procesos de sujeción y subjetivación de la fuerza de trabajo en situaciones concretas:

- Enfocar la mirada en los acontecimientos micropolíticos, aunque articulados siempre con el nivel macro social.
- Aprender al poder en su dimensión microfísica en tanto práctica, estrategia que produce efectos reales.
- Analizar la mecánica, mecanismos y efectos de poder en relación a prácticas concretas, y en vinculación con estrategias globales.
- Descubrir la emergencia y aparición de relaciones de fuerzas en espacios y temporalidades dadas reconociendo su variabilidad y sin asumirlas como dadas.
- Reconstruir el azar de los acontecimientos y luchas desde una mirada no predictiva ni determinista.
- Revalorizar las resistencias locales, discontinuas, descalificadas, no legitimadas, captando la singularidad de los procesos y la unicidad de cada suceso.

3eras. Jornadas de Sociología “*Ofensiva neoliberal en “Toda la piel de América”*”
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 15 y 16 de junio de 2017.

- Asumir una mirada sincrónica y diacrónica, simultánea y procesual capaz de captar los procesos de sujeción y subjetivación en su dinamismo continuo.
- Reconocer el carácter local y situado de la teoría.
- No analizar el poder como resultado de intenciones o decisiones sino poner atención a aquellas afecciones que no son del todo conscientes para los propios actores, entrelazando los hechos subjetivos en sus expresiones manifiestas, latentes y ocultas.
- Adoptar una postura anti-psicologista: no estudiar las tramas simbólicas como formas individuales de conciencia, sino como significaciones colectivas enmarcadas en condiciones materiales y sociales de existencia.
- Reconocer la naturaleza dinámica y procesual de la asignación de sentidos.
- Reconocer las subjetividades emergentes en las prácticas concretas en las que van cristalizando.
- Reconstruir los hechos desde una perspectiva no subjetivista ni objetivista que permita captar las múltiples determinaciones de los procesos subjetivos, no pretendiendo “encontrar el dato” en el testimonio de los actores, sino reconstruyéndolo teóricamente en función de su articulación con otros hechos sociales.

Bibliografía

Bolton, Sharon (2005) **Emotion Management in the Workplace (Management, Work and Organisations)**, Palgrave Mac. Millan, Nueva York.

De la Garza, Enrique (2001) “Subjetividad, cultura y estructura”, **Revista Iztapalapa**, UAMI, México D.F.

Foucault, Michel (2007) **Seguridad, Territorio y Población. Curso en el Collège de France**, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

Foucault, Michel (1992) **Microfísica del poder**, Ediciones La Piqueta, Madrid.

Guattari, Félix y Suely Rolnik (2013), **Micropolítica. Cartografías del deseo**, Ediciones Tinta Limón, Buenos Aires.

Hochschild, A. (1983) **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**, University of California, Berkeley.

Korczynski Marek et al (2000) “Service work in consumer capitalism. Customers, control and contradictions”, **Work, Employment and Society**, 14: 669.

3eras. Jornadas de Sociología “*Ofensiva neoliberal en “Toda la piel de América”*”
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 15 y 16 de junio de 2017.

Leidner, Robin (1993) **Fast food, Fast Talk. Service work and the routinization of everyday life**, University of California Press, U.S.

Modonesi, Massimo (2010) **Subalternidad, antagonismo, autonomía. Marxismo y subjetivación política**, UBA / Prometeo / CLACSO, Buenos Aires.

Montarcé, Inés (2015) **Trabajo y Acción Colectiva en la maquila informacional de los Call Centers**, Universidad Autónoma Metropolitana y Ediciones del Lirio S.A. de C.V., México D.F.

Russell, Bob (2009) **Smiling down the line: Info-Service work in the global economy**, University of Toronto Press, Canada.

Touraine, Alain (1985) “La organización profesional de la empresa”, en Freedman, G. y Naville, P., **Tratado de Sociología del Trabajo I**, Fondo de Cultura Económica, México.