



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

---

---

UNIDAD XOCHIMILCO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**“IMPLICACIONES PSICOSOCIALES DEL TRABAJO EN  
EL *CALL CENTER*: EL ACONTECER DE NUEVAS FORMAS  
DE SUBJETIVACIÓN”**

**TRABAJO TERMINAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADOS EN PSICOLOGÍA

**PRESENTAN:**

Guzmán Medina Isaty Mariana  
Montiel Flores Marco Antonio  
Ramírez Regalado Salma Sofía

**ASESORES:**

Dra. Frida Gorbach Rudoy  
Dr. Raúl E. Cabrera Amador

Ciudad de México

Noviembre, 2019

# Implicaciones psicosociales del trabajo en el call center: el acontecer de nuevas formas de subjetivación

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
Apuntes acerca de la elección del tema.....	8
El faro epistémico .....	10
<b>Capítulo 1. Breve historia del call center en México .....</b>	<b>13</b>
El marco contextual: 1980 a la actualidad.....	13
Los call centers en México y el boom de las TIC's .....	17
La Reforma Laboral de 2012 en el contexto neoliberal en México: el panorama mundial y nacional .....	22
<i>El modelo de flexibilización laboral .....</i>	<i>26</i>
<i>Legalización del outsourcing o subcontratación .....</i>	<i>27</i>
<i>Contrato por periodo de prueba .....</i>	<i>28</i>
<i>Contrato por capacitación inicial .....</i>	<i>28</i>
<i>Contrato por temporada.....</i>	<i>28</i>
Las nuevas modificaciones a la legislación laboral en 2019.....	29
La pérdida del <i>centro</i> , el arraigo y las nuevas formas de subjetivación en el trabajo .....	31
Los “trabajos de paso” o navegar a la deriva .....	33
La juventud es el Futuro, pero.....	36
<b>Capítulo 2. Panorama general de los call centers y sus trabajadores .....</b>	<b>41</b>
Clasificación de trabajadores de <i>call centers</i> entrevistados .....	41
Clasificación general de los <i>call centers</i> .....	44
Proceso laboral en los <i>call centers</i> .....	45
<i>El ingreso .....</i>	<i>45</i>
<i>Los contratos (pago, bonos, temporalidad) .....</i>	<i>45</i>
<i>La capacitación .....</i>	<i>46</i>
<i>Coaching retro .....</i>	<i>47</i>
<i>Carta de renuncia (finiquito) .....</i>	<i>47</i>
Movilidad cotidiana y <i>call center</i> .....	48
El caso de Lucrecia: trayectoria laboral mixta y de empresa .....	51
Lo acontecido durante una llamada telefónica en un <i>call center</i> .....	53

<b>Capítulo 3. Edulcorar la realidad .....</b>	<b>65</b>
“¡Te estamos buscando!”: vivir en Un Mundo Feliz.....	65
La seducción de la voz a partir de la no-presencia .....	70
La sonrisa telefónica .....	72
El juego de los sombreros .....	78
El sobre correteado.....	81
Los disfraces de los muertos .....	82
La retórica de la eficiencia y dominación en los <i>call centers</i> .....	84
<b>Capítulo 4. Fragmentos sobre el mundo de <i>call center</i> .....</b>	<b>91</b>
El trabajo en el call center desde la <i>performatividad</i> .....	91
Cronos adversus .....	94
¡Cuidado con los tiburones! .....	97
Roberta.....	100
Lo “sucio” y lo “limpio” en CCTAG .....	101
El Prometeo Cansado .....	106
Son rumores .....	108
<b>Capítulo 5. Tres ventanas etnográficas al mundo del <i>Call Center</i> .....</b>	<b>110</b>
Los Amores del insomnio y el fracaso etnográfico.....	110
Dime “no podrás” y me darás una razón más para intentarlo .....	128
No necesitas estar en Big Brother para ser observado .....	141
¡Ponte la máscara! .....	147
<b>Reflexiones finales .....</b>	<b>167</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>170</b>

# ¡TE ESTAMOS BUSCANDO!

Estimado lector:  
esta es una buena  
oportunidad para adentrarte  
al mundo del Call Center



**¡NO LO PIENSES MÁS!**

Al terminar la lectura, recibirás un bono anual  
+ comisiones. Interesados comenzar en la  
siguiente página...

*... Esa noche llama a X y le cuenta el sueño. X no dice nada. Al día siguiente vuelve a llamar a X. Y al siguiente. La actitud de X cada vez es más fría, como si con cada llamada B se estuviera alejando en el tiempo. Estoy desapareciendo, piensa B. Me está borrando y sabe qué hace y por qué lo hace. Una noche B amenaza a X con tomar el tren y plantarse en su casa al día siguiente. Ni se te ocurra, dice X. Voy a ir, dice B, ya no soporto estas llamadas telefónicas, quiero verte la cara cuando te hablo*

Roberto Bolaño, *Llamadas telefónicas*, p. 64. Cursivas nuestras.

# **Implicaciones psicosociales del trabajo en el call center: el acontecer de nuevas formas de subjetivación**

**Salma Ramírez, Marco Montiel y Mariana Guzmán**

## **Introducción**

En el marco de la globalización y el avance de las innovaciones tecnológicas, las últimas cuatro décadas han presenciado el surgimiento de nuevos tipos de trabajos, inexistentes en las sociedades fordistas de la modernidad. Paralelamente, también se han venido desplegando formas actualizadas de incertidumbre y precariedad laboral, agudizadas en los países que, como en el caso de México, coexisten con modos “ancestrales” de explotación (Hualde *et al*, 2014). En este escenario, los *call centers* funcionan como centros receptores de miles de jóvenes, preparados académicamente en mayor o menor medida. La oferta de estos empleos es cada vez más generalizada. Basta una breve inmersión por internet para comprobar que los *call centers* son, en la actualidad, una de las primeras opciones con que cuentan dichos jóvenes y otros sectores minoritarios de la población.

Por tanto, esta investigación se propone reflexionar sobre las implicaciones psicosociales del trabajo, a partir de la figura contemporánea del *call center*. Partimos de la idea de considerar esta institución social como elemento central y constitutivo de la vida de los hombres. Es el trabajo uno de los pilares sociales puestos en crisis a partir del auge del neoliberalismo en las últimas décadas (1970 a la fecha). Si antaño el empleo otorgaba un lugar de centralidad, identidad, arraigo y estabilidad en las personas, en la actualidad se ha tornado una fuente permanente de incertidumbre y angustia (Micheli, 2007 y 2010; Hualde *et al*, 2014; Castel, 2010; Sennett, 2017; Schvarstein, 2005; Hall, 2010; Castoriadis, 2001; Dejours, 2015).

Asimismo, desde un inicio, uno de los objetivos centrales ha sido buscar conectar los diversos planos de la realidad social, sin los cuales es imposible pensar lo acontecido al interior de estos centros de trabajo. Estos planos o niveles están constituidos por lo *macro* (sociológico), lo *meso* (intermedio) y lo *micro* (las formas que tiene el sujeto para responder a los otros niveles).

Lo anterior debe situarse en el contexto de las discusiones epistémicas en ciencias sociales (sobre todo), que han tenido lugar desde la década de 1970 hasta la fecha (Reynoso, 1991), entre las que destaca la búsqueda por dirimir la vieja problemática del todo *versus* la parte, lo objetivo *versus* lo subjetivo. De ahí también la noción de *psicosocial* en el título de esta investigación; lo psicosocial entendido como el indisociable anudamiento entre las esferas social e individual, entre los aspectos objetivos y subjetivos, entre el cruzamiento de la historia y la biografía de los sujetos. El trabajo pretende tender un puente entre las *causas* y los *significados* otorgados por quienes *viven* a diario los efectos de las políticas neoliberales tales como la legalización del *outsourcing* o subcontratación.

Las complejas repercusiones de la actividad laboral en la vida de los individuos y en la constitución de las sociedades fundamenta la importancia de las valoraciones subjetivas que los propios actores vierten acerca de la actividad laboral [...] los actores laborales reflejan las condiciones de trabajo al interpretar y dar un sentido a su actuación [...] (Hualde *et al*, 2014: 25).

En el intento por expresar el entramado explicativo–significativo en los niveles arriba mencionados, hemos estructurado la investigación en cinco capítulos angulares, precedidos a su vez por una serie de reflexiones en torno a la elección del tema de investigación y el uso de las herramientas metodológicas. Dicho esto, en el primer capítulo se presenta el recuento histórico del surgimiento de los *call centers* en México a partir de su relación con las políticas de libre mercado y el panorama nacional de los años de 1980 al presente, siendo un punto de inflexión la Reforma Laboral de 2012. Resulta imposible entender la institución social del trabajo dejando de lado el papel de la historia en la conformación de las estructuras laborales en la actualidad. En el segundo bloque capitular se describe la estructura propia de los *call centers* y sus trabajadores, aspectos de la movilidad cotidiana y un caso de trayectoria laboral con amplia experiencia en este sector de servicios. Los capítulos tres y cuatro representan un conjunto de temáticas surgidas durante las entrevistas; se ha pretendido implementar un estilo de escritura distinto para cada uno de estos segmentos. El último capítulo, de corte etnográfico, muestra parte de las experiencias de cada uno de nosotros en tanto i) jóvenes inmersos en el entramado social; ii) trabajadores de *call centers* por periodos de tiempo de entre 1 a 6 meses y; iii)

observadores participantes en busca de enlazar el plano teórico con el referente empírico. Cierran la investigación las reflexiones finales y la bibliografía consultada.

Huelga decir lo siguiente: el texto parte también de la idea de considerar a la escritura como aquel “juego de las palabras cuyo teatro constituye...”, chispazos de *goce* que, eventualmente, consiguen penetrar en el *placer* de la *cultura*, como apunta Roland Barthes en *El placer de la escritura*. En ese sentido, el texto aquí presentado podría entenderse también como una “llamada” para ofrecer una especie de *contra-venta*, algo así como la clara oposición a la utilidad mercantil imperante en los tiempos actuales; se propone desplegar el texto en una *empresa inútil*, de derroche y, por qué no, de disfrute y goce en el sentido planteado por Barthes. Desde aquí buscamos lanzar esta “llamada”, pensada acaso como una moneda al aire, esperando conectar al otro lado de la “línea” con la crítica y reflexión propia de aquéllos quienes nos ofrezcan la oportunidad de acompañarnos en esta particular travesía.

## Apuntes acerca de la elección del tema

La elección grupal del tema de investigación no puede dissociarse de nuestra propia inserción como sujetos en el entramado sociocultural actual. Durante este proceso, al interior del equipo hemos venido discutiendo sobre la problemática general del empleo, siendo nosotros mismos jóvenes próximos a entrar de lleno al mundo laboral. Desde la óptica y el lugar ocupado socialmente, el panorama luce bastante incierto. Lo que queremos subrayar al narrar esto es la crisis de la *institución social del trabajo* en el paradigma laboral contemporáneo.

Al respecto, Castoriadis plantea en “La crisis del proceso de identificación”, que las sociedades actuales (del último tercio del siglo XX a la fecha) atraviesan por una crisis del *proceso de identificación*, en un sentido sociohistórico. Esta crisis ha devenido, según este autor, por el “debilitamiento” o “desarticulación” de “los pilares del proceso de identificación, formados por diversas entidades socialmente instituidas, como el hábitat, la familia, *el lugar de trabajo* [...]” (Castoriadis, 2001: 124–125. Cursivas nuestras).

En ese sentido, recuérdese que Castoriadis escribe o, mejor dicho, dicta su conferencia, en el año de 1989, justo cuando el neoliberalismo quedó instaurado como sistema hegemónico en los ámbitos cultural, social, político y económico a escala mundial. Tanto fue así que a este acontecimiento se le llamó la “etapa Thatcher–Reagan” (Castoriadis, 2001: 130). Aquello representó un momento histórico donde —quizás como nunca antes— se ha llevado al extremo la idea del *individuo* aislado de aquellas fuerzas sociales (familia, barrio, comunidad, trabajo...) que antaño le brindaban soporte y anclaje al mundo. Y en ese sentido, al quedar suprimidos estos asideros, preguntas como: ¿Quién soy? ¿Cuál es mi lugar en el mundo? ¿Qué sentido tiene hacer esto o aquello? ¿Cómo decir “nosotros” —lo que precisamente nos vincula a un todo— si pareciera importar sólo el bienestar individual?, y demás interrogantes, comienzan a ser vaciadas, banalizadas o, por el contrario, a generar *angustia* y *crisis* social. Ello sin que a la par emerja “ninguna totalidad de significaciones imaginarias capaz de reconducir esta crisis de los distintos pilares del proceso de identificación” (Castoriadis, 2001: 126).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Un desarrollo más extenso sobre cómo la institución social del trabajo ha venido perdiendo su *centralidad* en las últimas décadas, podrá ser consultado más adelante.

Son, angustia y crisis, elementos que están presentes a la hora de la elección del problema de investigación aludido, al estar nosotros mismos preguntándonos constantemente por el futuro (¡el futuro, vieja promesa de otros tiempos!). ¿Qué será de nosotros sin la extinta (o casi) seguridad social? ¿Sin las prestaciones laborales? ¿Sin el derecho a la antigüedad y jubilación? ¿Son estos trabajos actuales (*call centers*, *outsourcing*, reclutamiento de personal, etc.) las únicas ofertas laborales? Estas y otras interrogantes similares nos interpelan como estudiantes universitarios (ocupantes de un lugar privilegiado, también hay que decirlo) y sobre todo como jóvenes carentes de un *lugar seguro* en el mundo laboral.

Es en esta relación donde entrevemos las conexiones entre los planos *individual* y *general*; donde aquellas nociones, frecuentemente abstractas como *capitalismo*, *neoliberalismo*, *flexibilidad laboral*, etcétera, se materializan y anudan a las experiencias singulares, a esas angustias ya mencionadas sobre las que es preciso ahondar. Y también nos preguntamos: si esta inseguridad por el futuro nos agobia a nosotros que somos privilegiados, al ser universitarios, ¿qué sucede entonces con aquellos jóvenes marginados de las universidades, la movilidad social e incluso de los nichos familiares y afectivos más o menos estables? En el contexto nacional contemporáneo, ¿será mera coincidencia que, por ejemplo, muchos de los jóvenes mal llamados *ninis* estén involucrados en las redes del narcotráfico, así como en la “epidemia” de feminicidios que azotan actualmente al país?

Asimismo, es insoslayable mencionar cómo “nuestros” sentimientos y sentires no nos pertenecen; al menos no de origen. Es decir, aquellas molestias corporales (estomacales, dolores lumbares, insomnios) o espirituales (ansiedad, angustia... miedo) son producto o están articuladas, encarnadas, al contexto sociohistórico en el cual estamos enmarcados. Por tanto, se reitera: existe una relación intrínseca entre los sentimientos subjetivos, los lugares de trabajo y los contextos nacional y mundial. Así, establecemos una clara diferencia con aquellas posturas *psicologistas* (*coaching*, *inteligencia emocional*, entre otras) basadas en la idea de que es el *individuo* y su voluntariedad, el único responsable de su fracaso o éxito en el mundo, de sus penas y dolencias.

En la atomización hegemónica, el tema de la preocupación laboral parece ser silenciado, como una angustia latente de la que pocos quieren hablar. Sin embargo, al

interactuar con otros pares, eventualmente surge en las conversaciones la identificación con esta problemática. Por eso mismo, resulta de suma importancia no acallar las voces o malestares causados por la precarización del trabajo.

### **El faro epistémico**

Desde su nacimiento a finales del siglo XIX y principios del XX, las ciencias sociales buscaron equipararse a las ciencias naturales, luego de que estas asestaran significativos avances en el conocimiento del mundo. De esta manera, las también llamadas “ciencias blandas”, intentaron alcanzar los estatutos de objetividad, verdad y *cientificidad*, entre otros que pudieran nombrarse.

En cuanto a sus métodos y técnicas, cada una de las disciplinas ha enarbolado alguna en particular. A guisa de ejemplos, en la Antropología Social la *observación participante* ha sido, y es, el pilar que sustenta aquella ciencia que desde sus inicios se pensó como “holística”, e incluso como la “ciencia de la humanidad”, alusiones que hacían referencia al pretendido carácter totalizante. Entonces, afirma la antropología: no se puede conocer a una cultura sin haber estado inmerso en ella durante tiempos prolongados. En Psicología, al menos desde el enfoque de la UAM Xochimilco, la *entrevista* ocupa un lugar central. Es a través de la *escucha* de los relatos cargados de sentido, desde donde se accede a los entramados subjetivos. Así pues, los acercamientos a un sujeto, grupo, institución, sociedad, cultura, están influenciados por la mirada epistémica a la que se adscriba el investigador.

En ese sentido, lo que aquí nos interesa discutir, es cómo cada una de las herramientas con que se disponga para aprehender eso llamado *la realidad*, revela u oscurece ciertos aspectos. En este espacio hemos utilizado la metáfora de *faro epistémico* para subrayar esta idea. Por tanto, es interesante pensar, precisamente, en aquello que se alumbra y ensombrece, pues estas acciones, muchas veces dadas por sentado, se ubican en las relaciones de poder, más o menos asimétricas, como en los discursos hegemónicos. ¿Por qué se elige mostrar o dar cuenta de un aspecto de la realidad y no de otro? ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones de la observación participativa, la entrevista, la encuesta, etcétera? ¿Su elección obedece únicamente a los requisitos y el celo de las disciplinas? Estas y otras interrogantes son las que están puestas en juego.

La noción de *faro*, además de parecer más humilde, se contrapondría a la pretensión totalizante que hemos señalado. Y siguiendo con el uso de las metáforas: la visión absoluta vendría a ser una especie de *aleph*, en el sentido borgeano, es decir, un punto desde el cual se pueden mirar todos los puntos del universo. Visión privilegiada, sin lugar a dudas, pero quizás imposible. En síntesis: los investigadores únicamente logran echar luz sobre *algunos* hechos cuantitativos y cualitativos, mas no de todo el prisma social. Entonces, el *faro epistémico* arroja, acaso, destellos momentáneos de verdad.

Desde luego, cada disciplina defiende y ensalza sus métodos y herramientas, lo cual a menudo desemboca en confrontaciones disciplinares estériles. Así, algunos antropólogos descalifican el trabajo de los sociólogos y psicólogos, afirmando que estos no realizan observación participante, y cuando llegan a hacerlo, los tiempos de inmersión en la cultura son breves. Por su parte, los sociólogos se defienden argumentando que ellos están facultados para elaborar generalidades estadísticas; los psicólogos se escudan, apelando a la *validez* del discurso enunciado por los sujetos. Lo que se olvida a menudo, en cada una de estas (y otras) ciencias, es el hecho de que no necesariamente aquel que vive en una cultura sabe exactamente lo que pasa en ella, pues justamente lo *instituido* es a su vez enajenante; asimismo, habría que recordar cómo es que los sujetos que verbalizan un relato frecuentemente ignoran las causas o razones de sus malestares o condiciones. Para muestra vale la pena traer a colación las palabras de Freud sobre lo que posibilita el psicoanálisis:

[...] el psicoanálisis sigue la técnica de hacerse decir por los mismos que estudia, si ello cabe, la solución de sus enigmas. Por tanto el propio soñante debe decirnos lo que su sueño significa [...] en efecto, que es muy posible, y aun muy probable, que el soñante a pesar de todo sepa lo que su sueño significa, *sólo que no sabe que lo sabe y por eso cree que no lo sabe* (Introducción al psicoanálisis, XV: 92. Cursivas en el original).

Otro ejemplo es el siguiente: durante las entrevistas que realizamos para esta investigación notamos que los primeros minutos, 15 ó 30, son de tanteo entre el entrevistador y el entrevistado. En este tiempo se bordea la *superficie*, los lugares comunes, se mantiene la fachada, la máscara social. Quedan establecidos los papeles y roles de aquellos que se encuentran cara a cara. Se descifran las intencionalidades de uno y otro. El entrevistado no es para nada un ente pasivo; por el contrario, es un actor que interpela al

entrevistador, que desmenuza dichas intenciones, respondiendo de acuerdo a lo que cree espera aquel “raro” sujeto interesado en conocer sus historias. Por eso en esta investigación, se enfatiza en la teatralidad y simulación, en este caso en el dispositivo de la entrevista. Y no es que nunca se logre romper la barrera de la superficie, pues como la técnica lo refiere, eventualmente (o tal vez no) se accede a la (entrevista a) “profundidad”. La cuestión es que si consideramos la duración promedio de las entrevistas, 50 a 90 minutos, en realidad es escaso el tiempo en que el entrevistador ha conseguido ahondar en terrenos *profundos*; eso sin mencionar que el entrevistado también puede decidir mantenerse acorazado.

Por dichas razones, la presente investigación ha sido pensada, tanto en el uso de las técnicas desplegadas (entrevistas a profundidad y observación participante), como en la escritura misma, como un conjunto de *ventanas* desde las cuales mirar el fenómeno del trabajo en el *call center*. Cada una de estas ventanas permite vislumbrar diferentes gamas o tonalidades de la problemática, a sabiendas que la visión siempre será parcial. Es la inagotable riqueza de la realidad la que también nos ha impuesto las formas de escritura, así como las fuentes —canciones, poemas, literatura, dichos populares, imágenes, paralelo a la narrativa académica— desde las cuales buscamos vehiculizar o dotar de sentido lo que acontece en el mundo del *call center*.

## Capítulo 1. Breve historia del call center en México

### El marco contextual: 1980 a la actualidad

Corrían los últimos años de la década de 1980. Para muchos, junto con la de 1990, han sido las “décadas perdidas”. Son los tiempos de la “música de los colores” (*High energy*), los llamados “chicos banda” de las periferias de los grandes centros urbanos, quienes no “lograron” insertarse a la economía formal o acceder a los centros universitarios (Valenzuela, 2010), la pobreza generalizada que obligó a los marginados a tejer “redes de reciprocidad” en su intento desesperado por sobrevivir día con día (Lomnitz, 1989), y la criminalidad exponencial en modalidades nunca antes vistas, como por ejemplo los *secuestros exprés* que azotaron a la Ciudad de México a finales de 1990 y principios del 2000, o la violencia de los cárteles mexicanos.

Atrás parecían quedar los discursos nacionalistas que apelaban a los *tiempos revolucionarios* para afianzar las políticas y programas gubernamentales del país. La nueva retórica, hacía hincapié en la necesidad de probar con novedosos métodos y modelos económico-políticos, así como en la urgencia de *importar* desde los países desarrollados lo que se concebía como el remedio de los eternos males que aquejaban a la nación: desigualdad y pobreza. Lejos quedaba también el crecimiento económico del 6 % anual, época dorada conocida como el Milagro Mexicano (1952–1976), para dar paso al crecimiento mediocre del 1 % o menos (Esquivel, 2016).

En medio de este viraje ideológico, hizo su aparición el canon *tecnócrata*. Esta nueva forma de hacer política, estaba sostenida en los pilares neo-liberales; se pretendía colocar la técnica científica y empresarial al “servicio” de la administración política del país. En el caso mexicano, las grandes crisis de 1976 y 1982, significaron los últimos clavos de ataúd del modelo nacionalista de “sustitución de importaciones” de las décadas de 1940 a 1970. En esta coyuntura, nuevos actores políticos como los expresidentes Miguel de la Madrid (1982–1988), y posteriormente Carlos Salinas de Gortari (1988–1994), impulsados por importantes grupos del sector empresarial, comenzaron a enarbolar la

bandera de la apertura comercial.<sup>2</sup> Había que aprovechar, decían, la cercanía con Estados Unidos, principal potencia militar y económica a escala mundial.

Implementar dicha apertura bajo los preceptos del libre mercado, es decir sin restricciones arancelarias a las mercancías entre países, traería consigo —supuestamente— el tan anhelado progreso nacional. En esta lógica, se creía en una mayor producción y concentración de riqueza, la cual, en algún punto (no se especificaba cuándo ni cómo), terminaría por trasminarse de los grupos más favorecidos (la minoría) hacia los más desfavorecidos (la inmensa mayoría del país). A la luz del tiempo, se puede afirmar que esto no ocurrió así; aun cuando evidentemente sí se produjo una gran concentración de riqueza. Gerardo Esquivel ha documentado exhaustivamente cómo a partir de 1980 un reducido grupo de empresarios (Carlos Slim, Germán Larrea, Alberto Bailleres y Ricardo Salinas Pliego) —favorecidos políticamente por los gobiernos en turno—, exponenciaron su riqueza. En 1996, por ejemplo, estos multimillonarios concentraban poco menos del 3 % del PIB nacional; ya en 2015, su fortuna ascendía al 8.5 %, luego de que en 2012 alcanzaran el punto máximo con más del 9 % (2015: 18).

Pero no nos adelantemos a los hechos. Intentemos situarnos en el espíritu de la época. Una vez instalada la nueva forma de hacer política, con el gobierno de Salinas de Gortari, rápidamente se fueron desmantelando las empresas paraestatales, las cuales terminaron en manos privadas. Un caso ilustrativo de esto lo representó la empresa Teléfonos de México y su conversión a Telmex con Carlos Slim. Entonces,

[...] emanaron las privatizaciones de las empresas públicas, la reducción del gasto público, la desregulación de todo tipo de actividad, la reprivatización bancaria, la autonomía del Banco de México [...]. También se dio la apertura externa con drásticas revisiones de la política comercial, la firma de varios tratados de libre comercio y nuevas reglas de apertura a la inversión extranjera directa la que se tradujo, entre otras cosas, en la extranjerización de la banca comercial [...] La economía del país pasó de ser, en tan sólo unos cuantos años, de una de las más

---

<sup>2</sup> En ese contexto, la clase política quedó dividida en tres bandos: 1) los que veían la apertura comercial como solución (globalistas); 2) quienes se aferraban a tener una economía e industria propia y autosuficiente (nacionalistas) y; 3) un sector que consideraba necesario virar hacia la apertura pero de forma gradual, sin abandonar la industria nacional. Este proceso es lo que Cordera y Tello (2013) llamaron *la disputa por la nación*. Al final triunfó la vertiente que pugnaba por la apertura sin tapujos.

protegidas a una de las más abiertas. Con estas reformas, se justificó el retraimiento de la inversión pública que ahora se lamenta [...] (Cordera y Tello, 2013: 30).

En el ámbito laboral, los sindicatos de trabajadores, como por ejemplo el propio Sindicato de Trabajadores de Teléfonos de México, también sufrieron reveses importantes. El mensaje era claro: en la lógica empresarial del libre mercado, el contrapeso sindical resultaba más que innecesario, por no decir engorroso o peligroso (Anguiano y Ortiz, 2013). Implementando la narrativa de la *ineficiencia* —en el menos peor de los casos— y de criminalización velada o abierta, se instauró en la opinión pública, informada a través de los monopólicos medios de comunicación masiva (entiéndase Televisa, acompañada después por TV Azteca), la idea de que, para progresar, se debía acabar urgentemente con los sindicatos de trabajadores.

Podría decirse que esta retórica continúa operando hasta nuestros días.<sup>3</sup> Recuérdense los miles de *spots* publicitarios en radio, televisión e internet, donde el expresidente Felipe Calderón (2006–2012) arremetía furiosamente en contra del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), proceso que culminó con la extinción de la paraestatal Luz y Fuerza del Centro el 11 de octubre de 2009; o cuando Enrique Peña Nieto (2012–2018) conminaba a la ciudadanía sobre los “inmensos peligros” que supuestamente entrañaban los maestros de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE)<sup>4</sup> para el “futuro de los niños”. En ambos casos, lo que se pretendía era: 1) desacreditar (cuando no criminalizar) a las organizaciones laborales ante la ciudadanía y; 2) una vez hecho lo anterior, poder avanzar en las “Reformas Estructurales” (privatizadoras) como la Energética y la Educativa, algo que a la postre efectivamente sucedió.

---

<sup>3</sup> El gobierno actual encabezado por Andrés Manuel López Obrador (2018–2024), ha señalado en reiteradas ocasiones el propósito de no criminalizar, desde el gobierno, a las organizaciones de la sociedad civil. A pesar de esta imagen de diálogo y democracia, es un hecho que existen *estructuras* e intereses que operan más allá del discurso. Por el momento, los acontecimientos son aun prematuros como para entrever el rumbo de la política de Estado en esta materia. La experiencia histórica advierte que, frecuentemente, los pueblos y sus gobernantes suelen repetir los mismos errores del pasado.

<sup>4</sup> A pesar de la política de desmantelamiento de los sindicatos a finales de los años de 1980, lo “curioso” fue que el Estado continuó manteniendo estrechas relaciones con ciertas organizaciones y sindicatos llamados “charros”, como la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC). Estas organizaciones sirvieron como base de apoyo político a los gobiernos posrevolucionarios, desde Lázaro Cárdenas (1934–1940) —quien sería el principal artífice de esta maquinaria gubernamental–sindicatos *ad hoc*—, en adelante. Con el paso del tiempo, lo que ocurrió fue que estas organizaciones adquirieron gran capital y poder político y, poco a poco, fueron corrompiéndose y alejándose de los ideales propiamente revolucionarios (Méndez y Quiroz, 2009).

En esta *sui géneris* política de Estado, tampoco debe olvidarse que en el año 2012 dio inicio la Reforma Laboral, en lo que algunos autores señalan como la condición del PAN al PRI para devolver a esta fuerza política las riendas del país. Será esta reforma laboral la que dote de legalidad a figuras antaño ilegales como el *outsourcing* (o contratación por terceros) y los contratos de medio tiempo o eventuales (3 a 6 meses), mismos que ya venían operando desde tiempo atrás. En este escenario contextual, también se encuentra la figura del *call center*, centros de trabajo que funcionan haciendo gala de las características arriba mencionadas.

La historia del *call center* en México se remonta a 1988, despuntando en 1994, un año en que ocurrieron tantos acontecimientos significativos para el país, como la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre México, Estados Unidos y Canadá —marco jurídico que agilizó la interacción de la economía nacional con la economía globalizada—, y el levantamiento zapatista en Chiapas ese mismo 1 de enero. Este hecho histórico en particular dejaba en claro que, más allá de las promesas de progreso y modernidad, el país tenía grandes deudas pendientes con los sectores menos favorecidos a lo largo y ancho del territorio nacional. Lo presumido como el futuro alcanzado, la globalización, presentaba al menos dos caras antagónicas: por una parte, la interconexión mundial a través del flujo de mercancías y servicios de telecomunicaciones como Internet, y, por otro lado, una cara de la moneda menos esperanzadora, más cotidiana y palpable: grandes segmentos de la población anclados en la pobreza, marginación y economía informal (Hualde *et al*, 2014).

Serán precisamente los jóvenes aquellos quienes, desde entonces y hasta la fecha, transitarían por estos espacios *intersticiales* o “zonas grises de los empleos” (*ibídem*: 15). Esta “nueva cuestión social”, como refiere Castel (2004), estaría signada por la incertidumbre, el desclasamiento de los trabajadores y la desvalorización de la institución trabajo, por mencionar únicamente algunos aspectos de este quiebre o desmembramiento de lo social —entendido como *cohesionador* de la realidad.

## Los call centers en México y el boom de las TIC's

La fecha y lugar exactos del surgimiento de los *call centers* no es del todo precisa. Algunos autores como Micheli (2007) y Venco y Cossalter, citados en Guadarrama *et al* (2014), sitúan los inicios del *call center* en la década de 1960 en Estados Unidos. Por su parte, Alonso (2010) refiere que posiblemente el lugar de origen sea Reino Unido en 1970. Sin embargo, la mayoría de la literatura consultada coincide en que es en EUA donde cristaliza esta nueva forma de trabajo, la cual se encuentra íntimamente relacionada con las innovaciones tecnológicas, mejor conocidas como Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), en el marco de la llamada *economía del conocimiento* (Aboites y Soria, 2008) o *sociedad de la información* (Micheli, 2007). La evolución de esta forma de trabajo:

[...] ha sido marcada por el ritmo de las innovaciones tecnológicas y la adaptación de las funciones humanas. Los grandes hitos de la evolución tecnológica de estos centros son básicamente dos: la distribución de las llamadas controladas por computadora a inicios de 1960 y la fusión de la computadora con el teléfono en 1990. La primera permite un flujo constante de atención de llamadas y la producción en masa; la segunda genera información individual del cliente y la orientación selectiva del servicio (Guadarrama *et al*, 2014: 117–118).

Aunado a estos dos momentos mencionados (origen en 1960 y expansión en 1990) existiría un tercer punto clave, o fase actual (ya en pleno siglo XXI) donde los *calls centers* también ejercen funciones de *contact center* (Micheli, 2012: 154); es decir, además de los servicios telefónicos (ventas, atención a clientes, cobranza, información, etcétera), han entrado al juego los *chats* y redes sociales digitales (Facebook, Twitter, WhatsApp...). De esta manera, este sector terciario continúa expandiéndose, destruyendo y creando nuevos mercados desde las plataformas virtuales. Lo anterior podría entenderse a partir de lo que Schumpeter denominara “destrucción creativa”, formas desplegadas por el capitalismo para reinventarse, sustituyendo viejos inventos por nuevas innovaciones. En el caso que nos atañe, el teléfono se fusionó con las tecnologías computacionales, y estas a su vez están haciendo lo propio con los medios de comunicación digitales. En el contexto de las

sociedades globalizadas, bajo el modelo *flexible* posfordista,<sup>5</sup> los *call centers* comenzaron a expandirse desde los países centrales (EUA, Reino Unido y España) hacia los periféricos (India, Brasil, México, entre otros) (Guadarrama *et al*, 2014: 118).

En el caso mexicano, el sector de *call center* inició con los servicios de Locatel (institución gubernamental de reporte y atención de robo de vehículos y extravío de personas) y Ticketmaster (empresa dedicada a la venta de boletos de espectáculos culturales o deportivos) a finales de los años de 1980 (Micheli, 2007). La apertura comercial, las políticas impulsadas por los gobiernos neoliberales y la entrada en vigor del TLCAN, dieron pauta a que bancos, empresas privadas e instituciones gubernamentales, contrataran los servicios de este sector laboral para ofertar sus productos —tarjetas de crédito, seguros de vida, encuestas de servicio, etcétera— de manera rápida y reduciendo los “costos” por pago al factor trabajo (capacitación, sueldos y salarios).

Durante la segunda mitad de la década de 1990, periodo en el cual se crean dos grandes empresas que concentraron la capacidad de producción de telemensajes. Una de las empresas es Tecmarketing, creada por la firma dominante Teléfonos de México en el año 1996 y la otra, una filial de la empresa estadounidense Teletech, implantada en México en 1997 para explotar la creciente competencia en las telecomunicaciones (Micheli, 2007: 51).

En la interconexión global en la que empresas matrices extienden sus operaciones hacia otros países desde sus filiales, resultan de suma importancia, como se ha dicho, el papel de las TIC's. Por ejemplo, los conmutadores pueden operar desde la Ciudad de México, pero aparecer registrados como si estuviesen localizados en Estados Unidos,<sup>6</sup> España o cualquier otra parte del mundo.

Ahora bien, un hecho a recalcar es que, paralelamente al desarrollo tecnológico, estos nuevos empleos tienen gran impacto en los países periféricos como México, debido a la oferta de mano de obra barata. Datos presentados por Hualde y Micheli (2018) revelan

---

<sup>5</sup> Algunos autores como Durand (2011) designan a esta fase actual de producción (1970 a la fecha) como “Toyotismo”, al ser la empresa japonesa Toyota, donde comenzaron a fincarse las nuevas formas de producción, que a partir de entonces comenzaron a llamarse *flexibles*. Lo que buscaban los empresarios y administradores japoneses, dice Durand, era encontrar un estilo propio (“a la japonesa”) de hacer las cosas, buscando eliminar los costos extras de insumos, fabricación, almacenaje y distribución; todo ello bajo el precepto del producir lo que se quiera en el tiempo deseado.

<sup>6</sup> Un ejemplo claro de esto podrá leerse en el capítulo 5 de esta investigación.

que en el año 2015 México era el país con los salarios más bajos (250 dólares mensuales) en una muestra de 12 países de América Latina, a pesar de ocupar el segundo lugar en empleos en este sector, con poco más de 145 mil. Asimismo, es de resaltar que el tope máximo salarial también es el menor (450 dólares). A continuación, se presenta el conjunto de la información correspondiente a empleos y salarios de *call centers* en América Latina:

**Cuadro 1. Empleo y salarios en el sector de call centers para 12 países de América Latina**

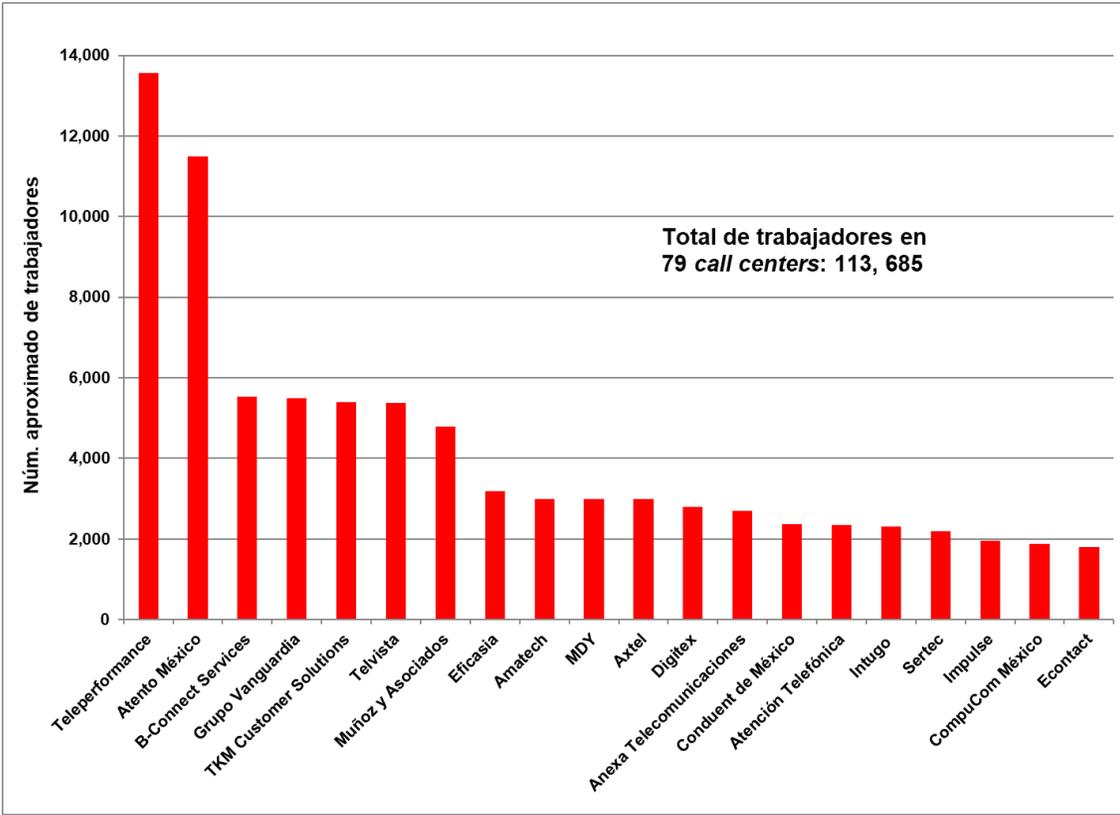
País	2015	
	Empleos	Salarios (US\$)
Honduras	7000-25,000	450-650
Costa Rica	46,465	600-900
Nicaragua	6726	400-600
Guatemala	35,000-39,000	275-600
El Salvador	17,000-20,000	450-1,100
Panamá	13,000	500-650
Argentina	48,600-50,000	520-1,600
Colombia	50,000	250-500
México	145,131	250-450
Perú	45,000	250-600
Brasil	526,000	250-700
República Dominicana	35,000	500

Fuente: Tomado de Hualde y Micheli (2018: 262)

Por las razones anteriores, los servicios de *telemarketing* encuentran en México un escenario propicio para la obtención de ganancias. Al interior del país, esta actividad laboral mayoritariamente está focalizada en las grandes metrópolis y estados fronterizos, “se concentra principalmente en la Ciudad de México y su zona conurbada, Guadalajara, Monterrey y Tijuana” (Hualde y Micheli, 2018: 262).

Un cálculo estimado a partir de datos del Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), en 79 *call centers* formales, arroja un total de 113 mil 685 teleoperadores para el año 2017. Es importante mencionar que este instituto no contempla los casos de *call centers* que operan en la semiformalidad o en abierta ilegalidad. Sin embargo, sus datos ofrecen una aproximación a las dimensiones del fenómeno.

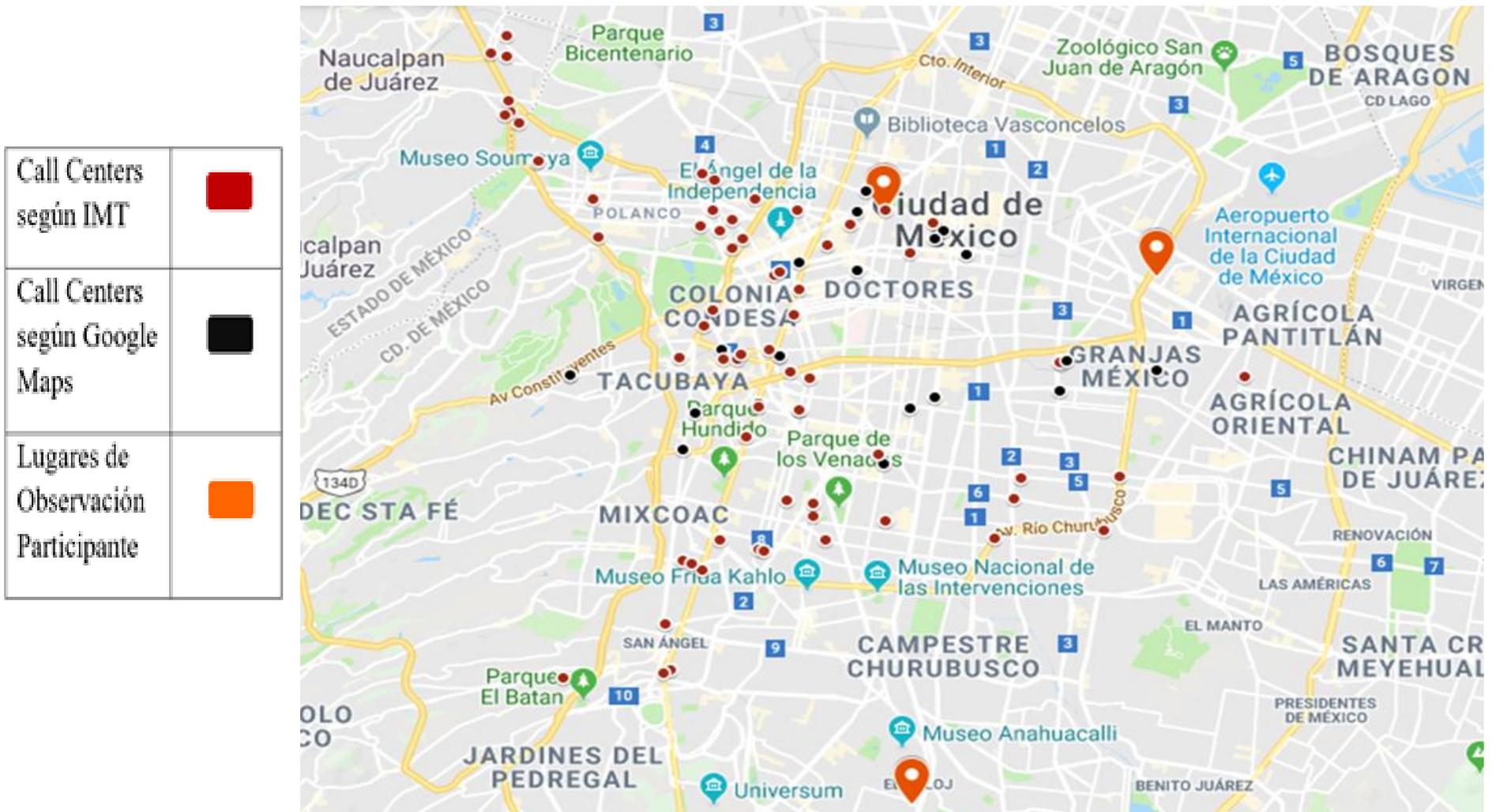
**Gráfica 1. Número aproximado de trabajadores en 20 de los principales *call centers* formales en México**



Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Mexicano de Teleservicios (2018).

Resta decir que la situación precarizada de los trabajadores de *call centers* en México, obedece a un proceso de larga duración, afianzado por las políticas públicas de los gobiernos tecnócratas (desde 1982 hasta la fecha). Para la inserción de lo que se denomina el *precarizado*, “condición bajo la cual la falta de recursos se convierte en un registro propio de la organización del trabajo, incluso se afirma que es *una nueva clase social*” (Hualde *et al*, 2014: 20), fue necesario reformar el marco jurídico laboral, desmantelando buena parte de los logros obtenidos desde la Revolución Mexicana en esta materia. Precisamente acerca de este proceso versará el siguiente apartado, sin el cual es imposible entender la lógica de los nuevos empleos.

**Mapa 2. Distribución sociogeográfica de los Call Center (formales) en la Ciudad de México**



Fuente: elaboración propia con datos recabados en campo, 2019; Instituto Mexicano de Teleservicios, 2018; *Google maps*

## **La Reforma Laboral de 2012 en el contexto neoliberal en México: el panorama mundial y nacional**

La Reforma Laboral al artículo 123 constitucional y a la Ley Federal del Trabajo fue aprobada en noviembre de 2012, en la recta final de la administración de Felipe Calderón (2006–2012), aquel que en campaña presidencial se hacía llamar “el presidente del empleo”, y que, a su salida, los dividendos no correspondieron a las promesas. Un estudio del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas establece que, durante el gobierno de Felipe Calderón, apenas “se generaron 2 millones 247 mil 281 empleos formales, para un promedio anual de sólo 396 mil 576 puestos”, cuando se requerirían al menos “800 mil al año” (citado en Anguiano y Ortiz, 2013: 98).

El proyecto base de la reforma corrió a cargo de grupos empresariales como la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), evidenciando las estrechas relaciones e intereses comunes entre gobierno y empresariado (Lóyzaga, 2013: 46). Esta reforma entró de lleno con el retorno priista encabezado por Enrique Peña Nieto. En este escenario, el año 2012 fue la bandera de salida para la implementación de todo un paquete de *reformas estructurales*, presentadas a la sociedad como necesarias para el desarrollo nacional. Estas fueron avaladas y promovidas por la cúpula de la clase política mexicana (PRI, PAN y PRD), en el tristemente célebre “Pacto por México”, exacerbándose así la crisis de legitimidad y representatividad social de la partidocracia frente a la opinión pública.

El conjunto de reformas (laboral, energética, educativa, principalmente) representan el afianzamiento en México del modelo neoliberal, gestado desde los gobiernos tecnócratas de Miguel de la Madrid (1982–1988) y Carlos Salinas de Gortari (1988–1994). Durante estas administraciones se identifica una primera oleada de reformas estructurales con este sello particular. Los resultados a la luz de la historia son, a todas luces, desastrosos:

La política económica puesta en marcha a partir de 1982, no ha dado los resultados que de ella se esperaban: ni en términos de crecimiento económico, de empleo formal y de bienestar de la población. [...] Se han equilibrado las finanzas públicas, pero este equilibrio depende en gran medida de la contención del gasto público y no de un aumento sostenido de los ingresos. El crecimiento de las exportaciones ha sido particularmente acelerado, pero inferior al de las importaciones que el país

hace [...] Lo más grave es que a partir del ajuste, la economía empezó a trazar una trayectoria de crecimiento distinta a la histórica, con menor dinamismo promedio y, en consecuencia, con menor capacidad para crear empleos formales [...] (Cordera y Tello, 2013: 16–17 y 20).

Desde luego, esto para nada es exclusivo de México. Valdría la pena recordar que los cambios en la política económica a nivel mundial datan de mediados de los años setentas y ochentas del siglo veinte, en los que actores como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), comienzan a dictar el rumbo en materia socioeconómica, de la mano de las potencias mundiales, Inglaterra y Estados Unidos a la cabeza. El primero de estos países bajo la administración de Margaret Thatcher, conocida con el sobrenombre de la “Dama de Hierro”, y el segundo a cargo de Ronald Reagan, ambos conservadores de derecha y férreos impulsores de la ideología neoliberal.<sup>7</sup>

El viraje obedecía a las severas crisis que enfrentaba el sistema capitalista durante aquellos años, y en el que el modelo del Estado Benefactor de corte keynesiano —que hacía hincapié en la necesidad de la regulación e injerencia del Estado en las economías nacionales; además de garantizar a la población ciertos servicios y derechos sociales— comenzaba a ser visto de forma obsoleta. En cambio, las nuevas teorías hacían hincapié en que las crisis se debían a la acción del Estado en los asuntos de economía; por tanto, se *debía* gobernar bajo la lógica del libre mercado, el cual resolvería, “naturalmente”, las crisis cíclicas del sistema, generando a su vez desarrollo económico.

En 1974, se le otorga a F. Hayek, quien con mayor energía y virulencia argumentó en contra de la intervención del Estado en la economía [...] el premio Nobel de Economía y, dos años después, en 1976, se le otorga el mismo premio a M. Friedman, quien se había distinguido por sus escritos [...] a favor de la economía del mercado y la no intervención del Estado [...]. Ganaba, de esta manera, prestigio el pensamiento neoliberal [...] desplazando al

---

<sup>7</sup> El “experimento” del nuevo modelo a nivel mundial, y en América Latina, lo representa el país sudamericano Chile, donde se afianzó a partir del golpe de Estado de Augusto Pinochet al gobierno democrático de Salvador Allende en 1973. En días recientes, durante una entrevista radiofónica, el geopolítico Alfredo Jalife ha señalado que este país sudamericano presenta el peor coeficiente de Gini —índice de medición de pobreza y desigualdad— a nivel latinoamericano, incluso por debajo de países como Haití. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=LYTL621yvRk> [Fecha de consulta: 16 de noviembre de 2019].

pensamiento keynesiano, que era el que había orientado la acción de los gobiernos a partir de la Gran Depresión, sobre todo después de la segunda guerra mundial (*idem*: 23).

Así, el desmantelamiento del llamado Estado Benefactor se convertía en política mundial y dura realidad para el grueso de la población. En el escenario mexicano, el tema laboral históricamente ha sido sumamente importante, debido a que su integración en la Constitución de 1917 fue —aun con sus reservas y críticas— una de las grandes victorias de los sectores populares tras la Revolución Mexicana; además del acceso a la educación pública (art. 3) y el usufructo de los recursos naturales nacionales (art. 27), otros de los artículos reformados a partir del año 2012.

En este panorama, servicios anteriormente considerados como derechos inalienables (trabajo, salud y educación), ahora son vistos cual si fuesen simples mercancías. Por eso es que durante estos cuatro decenios se han desatado oleadas —a nivel mundial y nacional— de privatizaciones en estos sectores. Al respecto, Feo Istúriz plantea que estas privatizaciones tienen lugar “no sólo en la perspectiva de transferencias de empresas del sector público al privado, sino la conversión de derechos sociales en objetos de mercado. La salud y la educación, tradicionalmente consideradas derechos ciudadanos, pasan a formar parte de los intereses económicos, y en muchos países se integran a los circuitos de acumulación del capital” (2012: 889).

Es claro que los términos de *competencia, eficacia, productividad y flexibilización* de las “rigideces” que supuestamente impiden el curso “natural” de la economía de mercado, han ido desplazando a los *derechos sociales, igualdad, justicia social*, de forma no sólo discursiva, sino real. El Estado, en contubernio con los grupos empresariales, ha atestado severos reveses a los trabajadores, vulnerando derechos laborales como la seguridad social, el contrato colectivo de trabajo, antigüedad, etcétera.

El Estado optó por intervenir más directamente en el mundo del trabajo a través de ciertas medidas, normas y políticas generales dictadas unilateralmente, siempre a favor de las empresas, así como mediante los organismos estatales (juntas de Conciliación y Arbitraje dominadas por patrones y autoridades, con la complicidad de representantes de la burocracia corporativa) todavía vigentes, mientras que los patrones prefirieron desmantelar por completo el sindicalismo por el caudal de negociaciones y relaciones colectivas que de cualquier forma conlleva (aun con el

sindicalismo corporativo incorporado en tanto aparato estatal), favoreciendo la individualización de las relaciones de trabajo y una suerte de sindicalismo simulado (el *sindicalismo de protección* o el *blanco*), acorde a sus intereses y previsiones. A fin de cuentas, lo que buscan es desnaturalizar y hasta anular al sindicato, deshaciéndose de cualquier negociación colectiva (Anguiano y Ortiz, 2013: 98).

Por lo anterior, hay que hablar claro y preciso: las *reformas estructurales* consolidadas a partir de 2012, contribuyen a la agudización de los eternos problemas de siempre como la pobreza, marginación, desempleo, informalidad,<sup>8</sup> violencia, narcotráfico, migración y, en síntesis, la *precarización* de la vida en general.

Ahora bien, directamente relacionada con la reestructuración neoliberal de la economía nacional, la reforma laboral 2012 puede traducirse:

[...] en un debilitamiento objetivo del conjunto de los asalariados, indefensos ante el despotismo del capital, muchos de los cuales optaron por emigrar a Estados Unidos [...] lanzados al desempleo masivo y a la *informalidad* en tanto trabajadores desorganizados sin ninguna relación laboral ni protección social efectivas, empeñados en la supervivencia cotidiana, *informalidad* que abarca desde hace años alrededor de la mitad de la población económica activa (PEA) (Anguiano y Ortiz, 2013: 98).

En los siguientes sub–apartados revisaremos brevemente algunos aspectos claves de la Reforma Laboral de 2012.

---

<sup>8</sup> “[...] el empleo formal se parece cada vez más al informal. La evidencia señala que no solamente ha crecido el desempleo sino que ha crecido la población ocupada sin prestaciones sociales, así como los empleos informales. [...] en la primera década del siglo XXI, [...] creció significativamente la informalidad en la economía y los ocupados sin protección social” (Ruíz y Ordaz, 2011: 93). Lo anterior nos parece muy importante, porque podría pensarse que la formalidad por sí misma era el estado óptimo; pero lo que actualmente sucede es que los trabajadores formales están siendo vulnerados en el conjunto de sus prestaciones laborales, lo que en parte explicaría por qué la informalidad en muchos casos resulta más “atractiva” que la formalidad, a pesar de la seria desventaja de no contar con los servicios de Seguridad Social.

### ***El modelo de flexibilización laboral***

A partir de la entrada en vigor de la Reforma a la Ley Federal del Trabajo en el año 2012, se establecieron nuevas modalidades de contratación en México, rompiendo con “el principio de bilateralidad establecido en el empleo al modificar el artículo 39 de la Ley laboral, suprimiendo el texto que refiere que la existencia de un contrato tendrá vigencia mientras subsista la materia de trabajo” (Sotelo, 2015: s/p).

Asimismo, se legalizó la subcontratación, también denominada *outsourcing*, basado en el modelo de *flexibilización laboral*, el cual “[...] no significa otra cosa que remover las presuntas ‘rigideces’ a la libre movilidad de la fuerza laboral para que ésta pueda ser adquirida y desechada libremente por el capital” (*Ídem*: s/p). Esto ha modificado las relaciones de trabajo en beneficio exclusivo de los grupos patronales, ya que gracias a la reforma laboral estos sectores evaden compromisos para con los trabajadores, librándose de cubrir con ciertas responsabilidades y obligaciones anteriormente legales.

A su vez, los trabajadores han venido padeciendo un impacto negativo en salarios, duración de la jornada laboral, prestaciones, seguridad social, estabilidad laboral y, por ende, en la generación de antigüedad. Todo esto significa un retroceso para el grueso de la sociedad mexicana, porque agravia los derechos que otrora dictaba el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

[...] las reformas relacionadas con el trabajo y la seguridad social [fueron implementadas para] que permitieran al capital invertir y operar sin los supuestos obstáculos que encontraba en una ley del trabajo que estipulaba la tutela jurídica de los derechos laborales por parte del Estado. Esto tenía que cambiar para consagrar la *flexibilización e individualización de las relaciones de trabajo*, la *unilateralidad* y el libre arbitrio del patrón, eximido de responsabilidades sociales, para bajar de esta forma el costo de la mano de obra (Anguiano y Ortiz, 2013: 99).

Como puede verse, la *flexibilización* permite que la inseguridad laboral sea el pan de cada día, pues ante los escenarios cada vez más frecuentes y agudos de las crisis económicas, las empresas quedaron facultadas para simplemente despedir masivamente a

sus trabajadores, sin tener por ello que pagarles liquidación alguna, o cuando menos justa<sup>9</sup>. De igual forma, si una empresa desea contratar a un trabajador únicamente por dos, tres o cuatro horas (Artículo 83 de la LFT), bajo el salario mínimo, puede hacerlo; empero, “Si tomamos en cuenta que el salario mínimo es de alrededor de 64 pesos dependiendo del área geográfica correspondiente, el sueldo percibido no le alcanzaría en innumerables ocasiones ni para pagar los pasajes. Esto con independencia de la definitividad, antigüedad, etcétera” (Lóyzaga, 2013: 48).

En las modalidades de contratación eventual (Artículo 35), se permite la contratación por periodos de hasta tres meses, lo que significa que puede darse el caso de trabajadores jóvenes que presten sus servicios durante toda su vida laboral sin generar antigüedad, quedando desprotegidos para enfrentar la vejez. En esta lógica, la reforma a la ley también permite la *flexibilidad salarial*, la cual tiene:

[...] la capacidad de que la empresa pueda ajustar los salarios de acuerdo a la situación financiera y de mercado que tenga la empresa. Caídas en la demanda de productos se traducen directamente en una baja a los salarios, por ejemplo, a través de una reducción en las horas trabajadas o pasando de un contrato de tiempo completo a uno de medio tiempo (Miranda y Salgado, 2013: 19).

### ***Legalización del outsourcing o subcontratación***

Este tipo de *subcontratación* (Artículo 15–A), tiene el propósito de disminuir los costos de producción e incrementar las ganancias de las empresas a través de una mayor precariedad del empleo. Una de las consecuencias negativas que permite el *outsourcing* es que elimina los derechos individuales y colectivos de los trabajadores.

De acuerdo a un análisis realizado por Bueno y Dean, en la subcontratación “[...] intervienen tres sujetos: una empresa beneficiaria (de los servicios/actividades subcontratadas); una empresa subcontratista (proveedora del servicio/ actividad/ personal); y el trabajador (que trabaja en la empresa subcontratista o es suministrado a la empresa beneficiaria)” (2011: 50).

---

<sup>9</sup> “Respecto al rubro de los salarios caídos limitados a un año en el caso de despido injustificado, el golpe a los trabajadores es tajante, porque constituye un atractivo para el despido libre y barato. Este punto es sin duda el más lesivo de la reforma pues se hace carga a los asalariados la lentitud de un procedimiento que es imputable al Estado [...]” (Alcalde, 2012, 17 de noviembre: s/p).

### ***Contrato por periodo de prueba***

En esta modalidad de contratación (Artículo 35), el empleado debe sujetarse a un periodo de prueba para demostrar que tiene los conocimientos y las capacidades necesarias para realizar el trabajo que se le solicita. Al finalizar el periodo establecido, el patrón podrá decidir si extiende el contrato por tiempo indeterminado o no, según el juicio que haga sobre el desempeño del empleado. En caso de no considerar apto al trabajador, el patrón puede dar por terminada la relación de trabajo.

### ***Contrato por capacitación inicial***

Bajo este tipo de contrato (Artículo 39-B), el trabajador está obligado a entrar en un proceso de capacitación inicial, con la finalidad de incrementar su conocimiento acerca de las actividades laborales que debe desempeñar, las cuales estarán bajo la supervisión del patrón. Al igual que en el caso de la contratación *por periodo de prueba*, el patrón es quien decide si se establece un contrato de tiempo indefinido o, por el contrario, si da por terminada la relación laboral.

Tanto la contratación *por periodo de prueba* como la de *capacitación inicial*, corresponden al modelo de flexibilización laboral, y comparten la siguiente característica: la relación laboral puede darse por terminada sin que la empresa se vea afectada o tenga que asumir ningún tipo de responsabilidad, entre ellas, por ejemplo, la de pagar una indemnización.

### ***Contrato por temporada***

El subcontrato por temporada (Artículo 35), se pacta para que el empleado preste sus servicios para realizar actividades discontinuas. Cuando el periodo estipulado en el contrato termina, el empleado deja de prestar sus servicios y el patrón de pagar el salario. Lo observado es que estas nuevas formas de contratación:

[...] por hora, a prueba, de capacitación inicial y de temporada desechan por completo la estabilidad laboral de trabajadores sometidos a la incertidumbre, la polivalencia impuesta, ingresos raquíticos y eventuales. Dificultarán la acumulación de cotizaciones de la seguridad social y, en general, la posibilidad de acceso a la antigüedad y a las prestaciones sociales (Anguiano y Ortiz, 2013: 102).

Es importante mencionar que estas y otras modificaciones a la ley laboral continúan operando hasta la fecha. Frente al cambio de régimen a finales de 2018, el gobierno central ha prometido revisar aquellas reformas que resultan perniciosas para la mayoría de la población. Veamos parte de lo que ha venido gestándose desde hace apenas unos cuantos meses, ya en pleno 2019.

### **Las nuevas modificaciones a la legislación laboral en 2019**

Recientemente, en abril y mayo de 2019, durante el gobierno del actual presidente Andrés Manuel López Obrador (2018–2024) se aprobó una nueva modificación a la Reforma Laboral de 2012, en el marco de las negociaciones del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, T-MEC (antes TLCAN). A *grosso* modo, hasta el momento dichas modificaciones consisten en 6 puntos centrales, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 1 de mayo de 2019:

- 1) Extinción de las Juntas de Conciliación y Arbitraje: creación de Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral.
- 2) Sindicatos: se admiten la coexistencia de diversos sindicatos en una empresa, bajo el supuesto de que los trabajadores puedan elegir libremente a cuál sindicato pertenecer.
- 3) Contratos colectivos: revisión de los contratos colectivos cada 4 años, a partir de la entrada en vigor de la reforma.
- 4) Obligaciones patronales: proporcionar copia del contrato colectivo a cada trabajador, estableciendo claramente el salario, prestaciones, antigüedad, entre otros; asimismo debe hacer entrega de los recibos de pago a los trabajadores.
- 5) Mecanismos de trabajo e igualdad de género: elaboración de protocolos para el acoso y violencia sexual en el ámbito laboral.
- 6) Regulación del trabajo doméstico: incorporación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), día y medio de descanso obligatorio; en el caso de los trabajadores de planta, deberán gozar de un descanso diario de 3 horas.

A pesar de que la estructura jurídica implementada en la Reforma Laboral de 2012, claramente en beneficio exclusivo del sector patronal y empresarial —bajo el amparo de los

gobiernos panistas y priistas de Vicente Fox, Felipe Calderón y Enrique Peña Nieto (2000–2018)—, continúa en pie, las modificaciones recientes de 2019 dan ciertos visos de un cambio progresivo, aún incierto. Queda pendiente, por ejemplo, la discusión y cancelación de uno de los temas torales de aquella reforma de 2012: el *outsourcing* y sus implicaciones en el mundo del trabajo (terciarización, subcontratación y precarización laboral).

En la discusión sobre la Reforma de 2019, principalmente desde la bancada de Morena, Napoleón Gómez Urrutia y otros legisladores, han venido señalando durante este año la necesidad de “regular la subcontratación o el llamado *outsourcing*”, pues este modelo “no sólo se ha convertido en un esquema de evasión fiscal, sino también de violación a los derechos de los trabajadores” (Gómez Urrutia en Gómez, 2019, *La Jornada*). Por el momento, la situación laboral en México continúa anclada al reino de lo que Castel (2010) llama “el ascenso de las incertidumbres”, inflexión histórica donde la tensión entre el factor trabajo y el factor capital (dominado por la lógica del mercado), se encuentra dirimiendo las “modificaciones en curso” (p. 82). Con ello, este autor menciona que, aunque el panorama futuro luce sumamente gris, no por ello se debe caer en las diagnósticos “apocalípticos” sobre la cuestión salarial. No obstante, recuérdese que Castel escribe desde un país central en la economía–mundo como Francia, con una realidad histórica totalmente diferente a la mexicana.

Es preciso enfatizar lo anterior, porque en el caso mexicano no pueden soslayarse aspectos cruciales tales como la dependencia económica respecto al vecino país del norte (Lafuente, 2017)<sup>10</sup> y la desigualdad económico–política estructural al interior del país, agudizada a partir de los años de 1980 (Esquivel, 2015), y también recientemente con la implementación de las llamadas Reformas Estructurales, las cuales no han representado un crecimiento económico significativo. Por el contrario, la evidencia empírica demuestra que únicamente han beneficiado al factor capital. En el caso particular de la industria automotriz —presentada por los gobiernos panistas y priistas como muestra de los supuestos beneficios de la globalización—, es de llamar la atención que “según cifras del

---

<sup>10</sup> Datos duros presentados por Lafuente revelan la dependencia económica de México respecto a Estados Unidos. Por ejemplo, en el caso de las exportaciones totales hacia otros países, destaca el 75% destinado al país del norte, muy por encima del 5.8% de lo exportado a Canadá, uno de los tres actores en el TLCAN (ahora T–MEC). En cuanto a las importaciones totales, cabe destacar el 50% proveniente de Estados Unidos, seguido de un 33% de Asia y un lejano 12% de Europa; el 5% restante de las importaciones, se distribuye entre Centroamérica, Sudamérica, Oceanía y Canadá.

INEGI, casi el 95% del valor agregado de la actividad económica” en este sector “se distribuye como pago al capital y apenas el 5% se distribuye como pago a los trabajadores”. Pero en el resto de la economía mexicana las cosas no son del todo distintas, pues “el 27% del producto se considera como pago al factor trabajo y el restante 73% como pago al capital”, contrastando notablemente la situación en los países desarrollados, donde “la distribución es prácticamente al revés, es decir, entre 65 y 70% es pago al factor trabajo y entre 30 y 35% es pago al factor capital” (Esquivel, 2016: s/p).

Es así que para insertar de lleno en México la *flexibilidad* laboral, signada por la precarización generalizada de las relaciones laborales, era necesario reformar jurídicamente —a través de las fuerzas políticas afines a la ideología neoliberal, y en complicidad con el sector empresarial— la Ley Federal del Trabajo, volviendo legal lo anteriormente ilegal. Lo que ha ocurrido al atentar con los derechos adquiridos históricamente, es la proliferación de la incertidumbre y la pérdida de la centralidad del trabajo, entendido como uno de los núcleos cohesionadores más importantes de la vida (Castel, 2010). Sobre esto último versará el siguiente apartado.

### **La pérdida del *centro*, el arraigo y las nuevas formas de subjetivación en el trabajo**

*La actividad laboral se ha considerado durante décadas un aspecto central de la vida de los individuos en las sociedades contemporáneas, porque trasciende su significado puramente instrumental como una forma de ganarse la vida. El trabajo es fuente de constitución de identidad y de construcción de sentido. Desde un punto de vista práctico, cuando reúne características de continuidad, garantías y estabilidad, reduce la incertidumbre y permite anticipar objetivos a futuro.*

Hualde *et al*, 2014, p. 24.

En *La corrosión del carácter*, Richard Sennett plantea que a raíz del viraje del capitalismo durante el último tercio del siglo XX, los *vínculos sociales* se han tornado efímeros y precarios (Sennett, 2017: 23–26). Las relaciones interpersonales de antaño, aún bajo el modelo del Estado de bienestar, estaban revestidas por valores éticos y afectivos. Los trabajadores solían permanecer buena parte de su vida en los espacios laborales. A pesar de la rudeza o dificultades del trabajo, existía la camaradería, lealtad y sentimiento de *pertenencia* para con el lugar de trabajo. Esto último, plantea Sennett, resulta fundamental porque otorgaba al trabajador un centro al cual asirse e

identificarse (Schvarstein, 2005). Al desvincular y precarizar estos lugares, los sentimientos de vacío y aislamiento corroen el carácter de quienes observan el trabajo desde el distanciamiento y la nula o escasa afectividad.

En ese sentido, Vergara (2013) recuerda que la vida social se desarrolla principalmente en *lugares*, diferenciados de los espacios geográficos al estar cargados de *emosignificación*, es decir por emoción y significación. Los lugares por excelencia eran la casa, la iglesia (en un contexto no secular) y, por supuesto, el trabajo. Con el viraje del capitalismo, *los lugares* de trabajo han pasado a ser meros espacios donde el arraigo, la identificación y los vínculos duraderos, no tienen cabida (Sennett, 2017: 24–25). Es como si en la actualidad, los trabajadores estuviesen transitando únicamente a través de los *no-lugares*, espacios vacuos, carentes de historia y arraigo (Augé, 2008).

Por su parte, Chul–Han (2017) y Reynoso (1991) abonan a esta idea al plantear cómo con el derrumbe de los metarrelatos de la modernidad (progreso, ciencia, socialismo y capitalismo) las ahora seculares sociedades tardomodernas, se caracterizan por la fugacidad de lo efímero y el aislamiento. Entre otras cosas, el resultado ha sido la exacerbación de enfermedades patológicas de corte nervioso, tales como la depresión, el trastorno de desgaste ocupacional, estrés y cansancio, etcétera:

La moderna pérdida de creencias, que afecta no sólo a Dios o al más allá, sino también a la realidad misma, hace que la vida humana se convierta en algo totalmente efímero [...]. Ante esta falta de ser surgen el nerviosismo y la intranquilidad [...]. La desnarrativización general del mundo refuerza la sensación de fugacidad: hace la vida desnuda. El trabajo es en sí mismo una actividad desnuda (Chul–Han, 2017: 43).

En síntesis, la mutación del capitalismo también se ha expresado en la concepción del tiempo, los lugares y el centro laboral, lo cual produce nuevas y contradictorias emociones: vínculos débiles, nula voluntad, aislamiento y pérdida de sentido.

Pareciera que el no tener algo a lo cual sostenerse es una característica principal del capitalismo que opera en las sociedades *tardomodernas*. Anteriormente, con el auge de los grandes metarrelatos (ciencia, progreso y superación del reino de la escasez) el futuro se percibía prometedor y factible de alcanzar para los individuos. Los lazos con el otro eran más firmes. Hoy en día da la impresión de que las metas se fijan a corto plazo, el futuro ahora está lleno de neblina, de obstáculos que no permiten ver con claridad. Y si entonces el trabajo ha perdido su centralidad, capacidad cohesionadora de lo social–individual, dejando de dotar de identidad a los trabajadores —identidad nunca fija y armónica, pero al fin de cuentas de arraigo (Hall, 2010)—, no es de

extrañarse que los trabajadores contemporáneos consideren a los nuevos trabajos, por ejemplo los *call centers*, como simples y llanos “trabajos de paso”.

### Los “trabajos de paso” o navegar a la deriva

*Qué difícil se me hace / mantenerme en este viaje /  
sin saber a dónde voy en realidad /  
...Esta realidad tirana / que se ríe a carcajadas /  
porque espera que me canse de buscar.  
...Qué difícil se me hace / mantenerme con coraje /  
lejos de la transa y la prostitución...  
Cada gota, cada idea / cada paso en mi carrera /  
y la estrofa de mi última canción.  
Cada fecha postergada / la salida y la llegada /  
y el oxígeno, de mi respiración /  
y todo a pulmón / todo a pulmón  
Alejandro Lerner, “Todo a pulmón”.*

En *La selva de los símbolos* Víctor Turner estudia el proceso ritual de la cultura *ndembú*. Al analizar los ritos de paso, describe la ansiedad de los jóvenes momentos previos a cambiar de *estatus*. Los ritos representan una forma cultural de dirimir los conflictos y *dramas sociales*. En este caso, son el pasaje de la vida infantil (para nosotros sería lo equivalente a la juventud)<sup>11</sup> a convertirse en hombres y mujeres verdaderos. Previamente, no pasan de ser meros seres *liminales*, seres “incompletos” que únicamente se mueven por los resquicios y márgenes sociales. El *pasaje* es una zona límbica, intermedia entre el ser y el no ser, entre ocupar un *lugar* en la sociedad o estar proscrito. Aquellos quienes no libran los ritos de paso, nunca dejan de ser eternos infantes.

Lo que interesa recatar aquí de los *ritos de paso*, descritos por antropólogos como Turner, es cómo al estar (des)ubicados en ese espacio intermedio entre el ocupar o no un lugar en la sociedad, los individuos se encuentran en plena incertidumbre, cual si fuesen navegando a la deriva. En ese sentido, consideramos que es posible trasladar a nuestro propio contexto histórico dicha idea del *pasaje* como zona límbica, productora de angustia e incertidumbre.

---

<sup>11</sup> Recuérdese que las nociones de adolescencia y juventud son propias de las sociedades occidentales modernas; estas ideas son, en ese tenor, de reciente “uso” generalizado (Donzelot, 2008).

Otro aspecto significativo es que, ante la precariedad laboral imperante, la institución *trabajo* se ha demeritado incluso en su concepción. Es sintomático cómo varios de los sujetos entrevistados se refieren a los *call centers* como “trabajos de paso”, meramente transitivos, lo cual denota una infravaloración a todas luces clara. En estas condiciones es como si los trabajadores, en su gran mayoría jóvenes, navegaran a la deriva, dando saltos de aquí para allá en busca de un lugar al cual anclarse sin poder lograrlo. La denominación de “trabajos de paso” también hace pensar en la inmediatez, en trabajos que terminan al poco tiempo de haber iniciado. Son, permítase la analogía, como aquellos “hoteles de paso” a los que los furtivos amantes acuden de “pisa y corre”, como coloquialmente se escucha.

Como te digo, los *call centers* son *trabajos de paso*, para prepararte y agarrar experiencia laboral, personal, profesional. A cierto tipo de personas nos hace responsables, cumplidos, que te dan la educación de lo que es tener trabajo (Vicente, 35, supervisor).

“¿Cómo estás? ¿Qué tal te va la vida?”, pregunta un adulto a un joven. Este responde: “Bien, aquí pasándola”. Vivir *pasando* de un espacio de trabajo a otro, sin lugar a dudas produce en los sujetos angustia y ansiedad, por no mencionar la desvalorización y escasa o nula afectividad a dicho espacio vacío “de paso”. Es como si los trabajadores, en este caso los del sector del *call center*, luego de navegar incansablemente a la deriva, llegasen a un trabajo–isla, para luego volver a reproducir el ciclo de la incertidumbre.

Hay que decirlo: el marco jurídico prevaleciente en México permite esta situación. Para muestra un botón. Los contratos eventuales (por tres o seis meses, o por año) reproducen la dinámica del no–afianzamiento. Imaginemos por breves instantes a un trabajador en medio de estas condiciones laborales, renovando cada cierto tiempo su estatus laboral.<sup>12</sup> Eventualmente llegaría el día (si no es que ya ha llegado) en que este trabajador dejará de ser joven, perdiendo sus óptimas condiciones físicas<sup>13</sup> —quizás único baluarte de

---

<sup>12</sup> El tema de los contratos es un tema toral. Al menos en lo que a la figura del *call center* respecta; tenemos conocimiento de primera mano sobre cómo existen no pocos *call centers* donde los trabajadores cumplen sus funciones sin ver jamás un contrato laboral.

<sup>13</sup> Sin duda, afirmar que los jóvenes poseen condiciones físicas óptimas *a priori* equivaldría a generalizar y reproducir estereotipos engorrosos. Usamos esta idea porque precisamente se trata de un supuesto social, algo que suele darse por sentado. Es un hecho que existen miles de jóvenes alejados de estas supuestas

la juventud. Entonces, cuando no pueda seguir trabajando, muy probablemente será despedido, casi “desechado”, sin goce de jubilación pues nunca generó la (casi) extinta antigüedad laboral. Como podrá observarse, el panorama luce bastante desolador. Esto hace recordar aquel poema donde un día, de pronto, la muerte hace acto de presencia:

Cuando éramos niños  
los viejos tenían como treinta  
un charco era un océano  
la muerte lisa y llana  
no existía.  
Luego cuando muchachos  
los viejos eran gente de cuarenta  
un estanque era un océano  
la muerte solamente una palabra  
Ya cuando nos casamos  
los ancianos estaban en los cincuenta  
un lago era un océano  
la muerte era la muerte  
de los otros.  
Ahora veteranos  
ya le dimos alcance a la verdad  
el océano es por fin el océano  
pero la muerte empieza a ser  
la nuestra (Mario Benedetti, “Cuando éramos niños”).

---

condiciones; en estos casos, la condición de subordinación se agudiza. ¿Qué clase de empleos hay para los jóvenes que subsisten con algún tipo de discapacidad?

Varios de los jóvenes entrevistados refieren que los *call centers* no son para trabajar toda la vida.<sup>14</sup> Sin embargo, hay quienes llevan buena parte de su carrera laboral en estos espacios, moviéndose por los intersticios de la estructura laboral.

Y mientras los trabajos sigan siendo “de paso” y se navegue a la deriva, no queda más remedio que mantenerse “en este viaje, sin saber a dónde voy en realidad”, peleando a contracorriente en el escenario de “esta realidad tirana, que se ríe a carcajadas, porque espera que me canse de buscar”. Por el momento, hay que seguir haciendo “todo a pulmón, todo a pulmón”.

### **La juventud es el Futuro, pero...**

*No hay futuro / y sé que es duro / ver que no queda más/  
no hay futuro / y sé que es duro / ver que no queda más /  
es lo que siento, debo confesar / ya está aquí*  
Quiero Club, *Let Da Music*

¿Qué significa ser joven? ¿Acaso es sólo una edad?<sup>15</sup> ¿Una condición social? ¿La promesa de un futuro incierto? ¿Es la juventud el “depositario” de los anhelos sociales? ¿Sería excesivo decir que representan el “desecho” que se ve obligado a subsistir, incansablemente, en los *trabajos de paso*, meramente transitivos? En relación a esto último, a lo largo de esta investigación hemos venido insistiendo en cómo la inseguridad laboral imperante (contratos eventuales de 3 ó 6 meses, por ejemplo) ha generado una pérdida de *centralidad* a la cual los trabajadores puedan asirse. Existen múltiples testimonios de jóvenes que afirman haber sido despedidos incontables veces, sin mayor explicación. La Reforma Laboral de 2012, dotó de facultades legales al sector patronal para despedir a los trabajadores sin previo aviso, indirectamente o sólo con un simple *mail* o mensaje de texto.

---

<sup>14</sup> Sennett (2007) refiere que esta es una característica de la cultura del capitalismo actual. Al entrevistar a trabajadores jóvenes, en gran número *freelancers*, de importantes corporativos tecnológicos, se sorprende al escuchar de viva voz su poca creencia en permanecer demasiado tiempo en un mismo lugar de trabajo, cosa que no sucedía en la sociedad fordista.

<sup>15</sup> La Organización de las Naciones Unidas (ONU), a pesar de reconocer que “No existe una definición internacional universalmente aceptada del grupo de edad que comprende el concepto de juventud”, termina definiendo a los jóvenes como “aquellas personas de entre 15 y 24 años” <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/youth-0/index.html>. Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS), establece que un joven es aquel cuya edad oscila entre los 10 y 29 años.

Entonces, la condición y sentimiento de *desecho*, se vuelve parte constitutiva de la subjetividad de miles de jóvenes.

En el contexto actual, entrevemos al menos tres vías de movilidad juvenil disponibles:<sup>16</sup> 1) acceder a una educación formal, culminando el proceso en la universidad; 2) encontrar un trabajo informal (o semiformal) y precario, por ejemplo el *call center*, o bien; 3) enrolarse de lleno a las filas del crimen organizado (ya sea enganchado como consumidor o como miembro activo de algún cartel, desde ser *halcones*<sup>17</sup> hasta distribuidores y sicarios), bajo el pensamiento de que “más vale vivir cinco años como rey, que cincuenta como güey”.

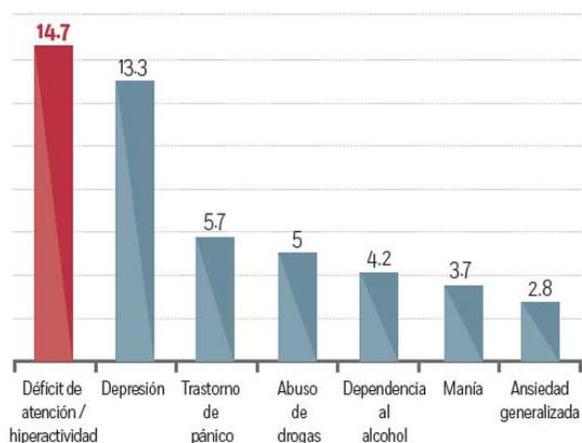
La primera de estas vías, presupone aspirar a una vida mejor en un futuro. No obstante, parece ser que incluso este espacio de movilidad social, también se encuentra atravesando por una *crisis de identificación* (Castoriadis, 2001). Para muestra, bastaría consultar un trabajo realizado en 2018 entre la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa, y el Instituto de Psiquiatría Ramón de la Fuente. Se trata de una encuesta aplicada a alumnos de primer ingreso. El objetivo era conocer si los estudiantes padecían algún tipo de trastorno o enfermedad mental. Lo relevante fue que el Trastorno de Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH) y Depresión, ocuparon los dos primeros lugares respectivamente.

---

<sup>16</sup> Eso no significa que no existan otras vías o alternativas más autónomas. Lo aquí planteado busca resaltar únicamente tres de las principales opciones que tienen los jóvenes.

<sup>17</sup> Los llamados *halcones* se encargan de vigilar las *plazas* o territorios ocupados por algún cartel. Para una mayor profundización sobre cómo están estructurados los grupos del narcotráfico, consúltese el artículo “Guerreros Unidos” de Héctor de Mauleón, publicado el 1 de febrero de 2016 en *Nexos*, México.

**Gráfica 2. Principales padecimientos mentales en jóvenes universitarios en la UAM-C**



Fuente: Recuperado de *Excélsior* (2018, 24 de noviembre).

Más allá de entrar al debate de si esto realmente es así o no, es un hecho que revela al menos un gran descontento, preocupación y angustia, posiblemente asociada con la idea del presente y el futuro próximo. Hace unos cuantos días durante una reunión de amigos, una joven compañera de carrera lanzaba una pregunta que resume en buena medida el panorama de incertidumbre actual: “¿Qué voy a hacer cuando se termine la universidad?”, dijo evidentemente preocupada; luego, cuando alguien le respondió “pues trabajar”, ella añadió: “¡Pero si no hay trabajo!”. Y más allá de si sus argumentos están o no basados en información real, lo que denota es una clara percepción de lo que se piensa como vacío (“no hay trabajo”). Porque además, la cuestión luego debe ampliarse a *¿qué clase de empleo?*

Lo anterior nos remite a la segunda vía de movilidad disponible en la cotidianeidad: encontrar un trabajo informal y precario, por ejemplo en algún *call center*.

Cuando se habla de los call centers el lugar común indica que se trata de un sector que emplea principalmente a jóvenes universitarios. Esta idea queda corroborada en líneas generales por las investigaciones desarrolladas a nivel internacional. [...] el promedio de edad en distintos países se sitúa en 25 años y, a excepción de Brasil donde el valor modal del nivel educativo es secundaria, en los demás casos la escolaridad es universitaria, aunque en México y Guatemala se precisa que son trabajadores que no han concluido sus estudios universitarios (Guadarrama *et al*, 2014: 119).

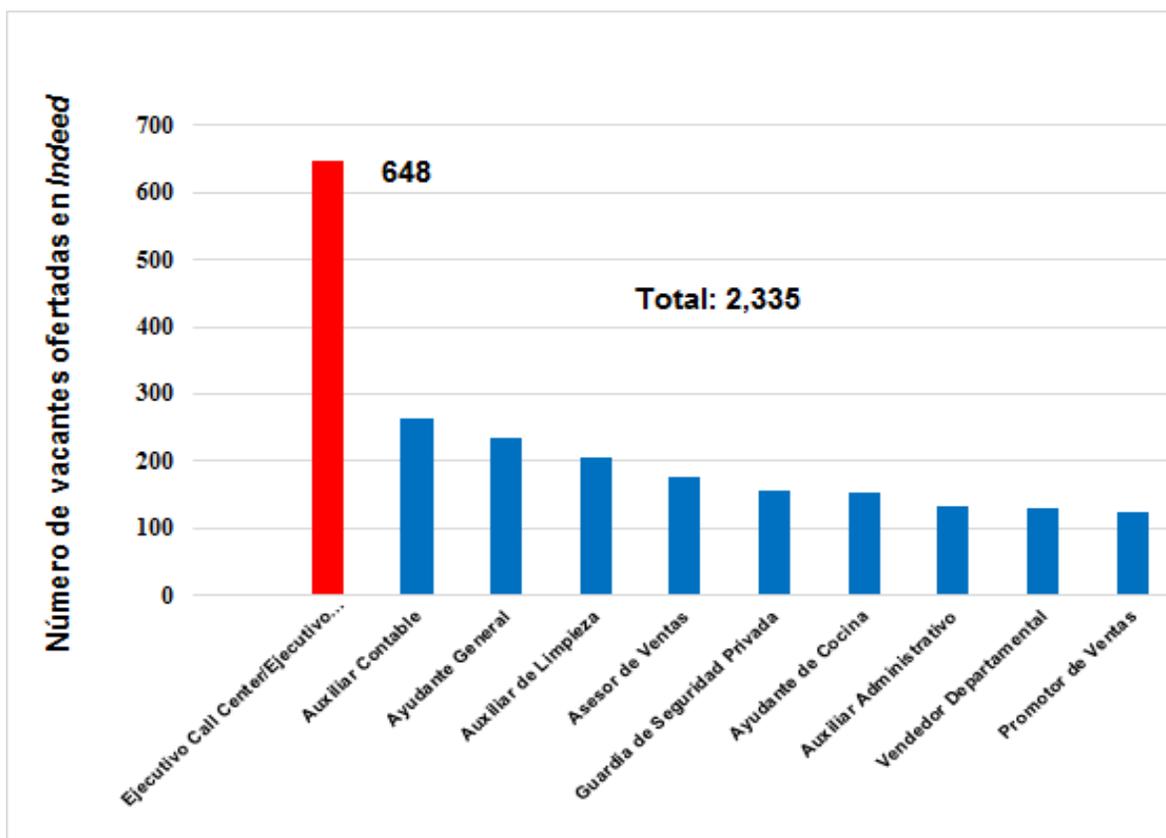
Veamos, a partir de la pluma de De Mauleón (2016), lo que se ha planteado aquí como la tercera vía. En el siguiente fragmento se muestra cómo operaba el cartel Guerreros Unidos, uno de los grupos criminales involucrados en la desaparición de los estudiantes normalistas de Ayotzinapa en 2016. El pasaje es interesante porque se aprecia una diversidad de jóvenes siendo reclutados en espacios como bailes, jaripeos o canchas de fútbol:

López Astudillo “trabajaba” para Guerreros Unidos desde hacía dos años. Se había dedicado antes a la compra–venta de cabezas de ganado; a través de ese negocio conoció al dueño de la carnicería “El Chambarete”, *La Camperra* [...] *La Camperra* acostumbraba citarlo para hacer negocios en un terreno que se encuentra a un lado de una cancha de fútbol. A dicha cancha asistían policías (uno de ellos, el subdirector de la municipal de Cocula, César Nava), elementos de Protección Civil, y ciudadanos en general. Se jugaban buenos partidos. [...] Ahí conoció a un muchacho apodado *La Mente*, quien andaba siempre al lado de alguien al que llamaban *El Chucky*. *El Chucky* era inseparable de otro sujeto apodado *El Chacky*. De esa cancha de fútbol llanero iban a salir algunas de las fuerzas básicas de los Guerreros Unidos [...] El expediente [judicial] no parece registrar tampoco cómo es que *El Chucky* pasó a dirigir una célula de sicarios: los involucrados en el caso Iguala un día aparecen en un campo de fútbol y a la foja siguiente, rodeados de armas y hombres, se les ve cometer atrocidades indecibles.

El caso es que para entonces *El Chucky* ya tenía bajo su mando a algunos de los jóvenes que frecuentaban la cancha. *La Mente*, *El Chaky*, *El Pechugas*, *El Chamoyadas*, *El Gaby*, *El Tony*, *El Dany*, *El Pelón*. En su grupo había también algunas mujeres, como *La Vero* (De Mauleón, 2016: s/p).

Es significativo cómo actualmente las ofertas laborales hacia los jóvenes se restringen en buena medida a trabajos semi–calificados. En una búsqueda en internet, en la plataforma digital *Indeed* —bolsa de trabajo en línea—, se consultaron un total de 2,335 empleos, siendo los *call centers* la primera opción que tendría algún joven que estuviese buscando trabajo, como muestra la gráfica 3. Sin duda, esto expresaría cómo este tipo de empleos precarios han cristalizado en la sociedad mexicana.

Gráfica 3. Número de vacantes ofertadas en *Indeed*



Fuente: elaboración propia con datos recabados en *Indeed*, 2019.

## Capítulo 2. Panorama general de los *call centers* y sus trabajadores

En este capítulo se presenta un panorama general de los *call centers* y los trabajadores de este sector entrevistados a lo largo del trabajo de campo, realizado entre enero y septiembre de 2019. Se compone de 5 apartados centrales, sin los cuales resulta imposible entender los siguientes capítulos de la investigación. En el primero se sintetizan las características del conjunto de los trabajadores; posteriormente, se ilustra una clasificación de los tipos de *call centers* y se desglosan los puntos más importantes del proceso laboral. En el tercer bloque, se hace hincapié en los desplazamientos cotidianos (casa-trabajo) como un factor a considerar en el ámbito laboral; el quinto apartado da cuenta de la trayectoria laboral la empleada con mayor experiencia en este sector. Finalmente, el lector podrá vislumbrar lo que acontece en una llamada real de venta, a partir de cuatro planos narrativos: 1) lo que *dicen* supervisores y coordinadores; 2) lo que *dice* y *piensa* un teleoperador; 3) las respuestas del cliente y; 4) el contexto espacial en que se desarrolla la actividad.

### Clasificación de trabajadores de *call centers* entrevistados

Durante la investigación se realizaron entrevistas a profundidad a 9 trabajadores (5 hombres y 4 mujeres) de *call centers*. Las edades de los entrevistados, oscilan entre los 17 y 53 años. Las funciones desempeñadas se clasifican en 5 categorías:

1) *Coordinadores*: mantienen contacto directo con el *cliente empresarial*<sup>18</sup>. A su cargo se encuentran los supervisores, campañas y operadores del centro de trabajo.

2) *Supervisores*: dirigen las campañas al interior del *call center*, capacitan y retroalimentan a los trabajadores. Realizan un control de ventas y llamadas por operador.

3) *Control de calidad*: monitorean y califican de llamadas de los operadores.

4) *Team leader*: ejerciendo las mismas funciones de los operadores, representan una figura de liderazgo entre el equipo de operaciones y supervisores.

---

<sup>18</sup> En el siguiente capítulo se aborda a mayor detalle en qué consiste este personaje. Por el momento, únicamente se enuncia.

5) *Operadores*: también conocidos como *ejecutivos telefónicos*, se encargan de interactuar directamente con el cliente, ejecutando labores de venta, cobranza y atención, etcétera.

En la estructura general del *call center*, también coexisten los empleados de Recursos Humanos, gerentes y los dueños. En esta descripción sólo se mencionan porque no tuvimos un encuentro directo con este tipo de personajes.

En el **Cuadro 2** se sintetizan los siguientes datos relevantes:

1. Edad de los trabajadores.
2. *Call centers* donde han laborado.
3. Puestos ocupados.
4. Funciones dentro de la empresa.
5. Área laboral.
6. Sueldo base quincenal.
7. Tipo de jornada.
8. Horas trabajadas por jornada.
9. Años de experiencia en el *call center*.
10. Puntos de origen y destino (recorrido del hogar al trabajo).
11. Tiempo aproximado de traslado (ida y vuelta).

**Cuadro 2. Clasificación de trabajadores en *call centers***

ID (1)	Nombre (2)	Edad (3)	Call Centers (4)	Puesto (s) (5)	Funciones* (6)	Área (7)	Sueldo base (quincenal) (8)	Tipo de jornada (9)	Horas trabajadas por jornada (10)	Experiencia (11)	Origen (12)	Destino (13)	Tiempo aprox. de traslado (ida y vuelta) (14)
1	Edmundo	22	Teleperformance	Operador	Cobranza. Trato directo con el cliente	Cobranza Bancomer	\$1,700	Medio tiempo	7 hrs.	1 año	Chimalhuacán, Estado de México	Colonia del Valle, Ciudad de México	5 hrs.
2	Jerónimo	17	CCTAC	Operador	Ventas (tarjetas de crédito). Trato directo con el cliente	Ventas	\$1,700	Medio tiempo	6 hrs.	6 meses	Chimalhuacán, Estado de México	Metro Atlalilco, Ciudad de México	5 hrs.
3	Martha	20	Atento (centro)	Operador	Ventas (seguros de vida). Trato directo con el cliente	Ventas	\$2,000	Medio tiempo	6 hrs.	9 meses	Ixtapaluca, Estado de México	Centro histórico, Ciudad de México	3 hrs.
4	Madison	22	Atento (centro)	Operador	Ventas (seguros de vida). Trato directo con el cliente	Ventas	\$2,000	Medio tiempo	6 hrs.	2 meses	Sur de la Ciudad de México	Centro histórico, Ciudad de México	2:30 hrs.
5	Gilberto	33	1. Telvista 2. Ergon 3. Atento 4. CCTAC 5. Invex	1. Operador 2. Control de Calidad	Supervisión de las llamadas de los operadores	Control de Calidad	\$4,000	Medio tiempo	6 hrs.	8 años	Ecatepec, Estado de México	La Condesa, Ciudad de México	2:30 hrs.
6	Monica	22	1. Ergon 2. CCTAC 3. B-conect	1. Operadora 2. Supervisora	Supervisión de las llamadas de los operadores <i>in situ</i>	Ventas	\$2,500	Tiempo completo	11 hrs.	4 años	Nezahualcóyotl, Estado de México	Velódromo, Ciudad de México	2 hrs.
7	Lucrecia	53	1. Contact Line 2. Toptel 3. Ergon 4. Leyva 5. CCTAG 6. C Shief	1. Operadora 2. Team leader 3. Supervisora 4. Coordinadora	Negociaciones con proveedores (morales y físicos), coordinación y supervisión de las operaciones telefónicas	Ventas	\$10,000	Medio tiempo	7 hrs.	12 años	Naucalpan, Estado de México	Santa Úrsula, Ciudad de México	5 hrs.
8	Vicente	35	1. Ergon 2. CCTAC 3. B-conect	1. Operador 2. Team leader 3. Supervisor	Supervisión de las llamadas de los operadores <i>in situ</i>	Ventas	\$5,000	Tiempo completo	9 hrs.	6 años	Aeropuerto, Ciudad de México	Velódromo, Ciudad de México	1 hr.
9	Damian	25	1. Ergon 2. CCTAC 3. B-conect	1. Operador 2. Team leader 3. Supervisor	Supervisión de las llamadas de los operadores <i>in situ</i>	Ventas	\$4,500	Medio tiempo	6 hrs.	4 años	Periférico Oriente, Ciudad de México	Centro histórico, Ciudad de México	2:30 hrs.

\*Nota: se especifican las funciones del último puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia con datos recabados en trabajo de campo, 2019

### Clasificación general de los *call centers*

La literatura revisada coincide en que los *call centers* tienen una estructura simple o poco compleja (Micheli, 2007 y 2012; Alonso, 2010; Hualde *et al*, 2014). Empero, suelen estar definidas por un flujo constante de personal y funciones, las cuales son flexibles. A partir de los testimonios recabados, presentamos la siguiente clasificación de *call centers*. Desde luego, esta no agota otras vertientes; su finalidad es meramente ilustrativa.

**Cuadro 3. Clasificación general de *call centers***

<b>Tipo</b>	<b>Ejemplos</b>	<b>Características</b>
Formal	Atento Telvista Teleperformance	Sueldo base Prestaciones de Ley Comisiones y/o bonos Contratos temporales indefinido Ventas en el marco de la legalidad
Semiformal	CCTAG Consortio Shieff CIA Group	Sueldo base o exclusivamente por comisiones Sin prestaciones laborales Comisiones Contrato apalabrado Ventas legales y “chocolatas”
Ilegal	“Maquilas” <sup>19</sup>	Ventas ilegales por medio de amenazas telefónicas

Fuente: elaboración propia con datos recabados en trabajo de campo, 2019.

Es importante mencionar que la propia estructura del *call center* posibilita que las fronteras entre la legalidad e ilegalidad sean, en muchos casos, difusas. Es decir, coexisten prácticas fraudulentas incluso al interior de los *call centers* formales y semiformales, sin

---

<sup>19</sup> Sobre este tipo de *call centers* no se dispone demasiada información. En un par de entrevistas, dos trabajadores con amplia experiencia señalaron que las *maquilas* se tratan de espacios totalmente ilegales y clandestinos donde abiertamente se amenaza con gritos e insultos a los clientes para obligarlos a adquirir un servicio, en una muestra clara de extorsión. Sería sumamente interesante explorar este hallazgo o veta de investigación en un futuro.

mencionar lo acontecido en el caso de las maquilas donde aparentemente las actividades ilícitas son el objetivo mismo de esos espacios laborales.

### **Proceso laboral en los *call centers***

#### ***El ingreso***

En la actualidad, las ofertas laborales en los *call centers* están presentes en diversos espacios: páginas web, redes sociales, anuncios publicitarios, entre otros. La promesa publicitaria es: “contratación inmediata”. El formar parte de este tipo de empresas es relativamente sencillo: acudes al sitio de trabajo con documentación básica (acta de nacimiento, comprobante de estudios, de domicilio, RFC, solicitud de empleo y/o currículum); la experiencia previa no es necesaria; las entrevistas tienen aproximadamente una duración de 20 minutos, sosteniendo una conversación con personal del área de Recursos Humanos (RH) y, en algunos casos, respondiendo pruebas psicométricas. Al finalizar te dicen si cumples o no con el perfil.

[...] [En la entrevista] me dieron todos los horarios y me preguntaron hasta dónde vivía, les dije y me dijeron que sí. De hecho, nada más me preguntaron eso, me dieron el contrato, lo firmé y ya. O sea, ni siquiera me entrevistaron tan bien como en otros trabajos a los que he ido (Martha, 20 años, operadora ejecutiva).

Otra forma de acceder a dicho sector es por medio de recomendaciones. Jerónimo menciona que ingresó a CCTAG a la edad de 16 años por recomendación de su hermana, quien trabajó en esa empresa tiempo atrás: “como era hermano de Sofía, no se pusieron tan estrictos” (Jerónimo, 17 años, operador telefónico).

#### ***Los contratos (pago, bonos, temporalidad)***

Los contratos proporcionados al trabajador suelen ser poco claros. En primer lugar, el tiempo de contratación varía de acuerdo al *call center* y tipo de campaña. Edmundo refiere que en su primer empleo en un *call center*, fue contratado por “el mes de capacitación”, aunque si pasaba ese filtro, podría renovar hasta por “3 meses, 6 meses, 1 año y así se van”, luego añade que en Teleperformance “había personas laborando desde hace 5 ó 6 años” (Edmundo, 22 años, operador telefónico). También están los trabajadores de tiempo indefinido. Otro testimonio narra su ingreso a la empresa CCTAG firmando un

contrato “indefinido”, a pesar de que ella acordó trabajar sólo en temporada vacacional. Terminó su periodo de descanso escolar, firmó la renuncia, acordando volver en verano. Al regresar, el contrato sólo fue verbal: “Bienvenida hija pródiga, vamos con todo” —le dijeron. Para la empresa y para la ley “no existía” (Sofía, 22 años, operadora telefónica).

A la temporalidad, se podría referenciar la cuestión de los tiempos completos o medios tiempos. Estos últimos se hacen llamar así aunque su jornada conste de 6 horas, como se puede ver en el Cuadro 1. En el caso de tiempo completo, nos remitimos a Monserrat de 22 años, con estudios truncos en preparatoria. Actualmente trabaja en el *call center* B-conect como supervisora de operaciones. Ella labora 11 horas diarias, contrario a lo mencionado por la Ley Federal del Trabajo, la cual indica que: “La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta” (2019: 22).

Segundo, las prestaciones de ley (vacaciones, afiliación al Seguro Social, aguinaldo) pueden ser desde el primer día laboral o a partir de los tres meses. Tercero, los bonos e incentivos son un tema incierto, pues si bien los ofrecen, “de ti dependerá mantener aquél bono de puntualidad y asistencia, de productividad, de calidad” (Sofía, 22 años, operadora telefónica), entre otros.

Tal parece que brindar un contrato sólo es un modo de revestir al *call center* de formalidad, dando a conocer rasgos generales de las condiciones laborales, sin claridad alguna.

### ***La capacitación***

Se le conoce como capacitación al lapso de tiempo en el que los *formadores* del *call center*, presentan la información del servicio y/o producto a los operadores ejecutivos. Aunado a esto, se les enseñan estrategias de venta, por medio de actividades —*roll play*, venta de productos inservibles, elaboración de *scripts*— en las que el trabajador debe desarrollar la habilidad de evadir las objeciones del cliente. El tiempo depende de la cantidad de información; algunas capacitaciones tienen duración de 3 días, o hasta un mes. A propósito de esto, Mónica señala que: “explicaban el proceso de la instalación... la capacidad de los megas del internet, cómo se ocupaba la telefonía, o cómo se contaban las

llamadas. Porque a veces se demoraba la facturación del cliente, todo eso. También de Total Play, pues te explicaban qué era lo que contenían todos los paquetes; según ahí, manejaban mucho lo de las promociones al mes [...] (Mónica, 22 años, supervisora).

Es importante señalar que las capacitaciones también se caracterizan por enseñar al operador a “crear necesidades al cliente”. Primeramente, se busca generar una identidad del trabajador con la empresa. Madison comenta que, al inicio de la capacitación, el coordinador de la campaña se presentó para atestiguar que se puede hacer una carrera laboral en el *call center*, generando ventas, que se lograban teniendo un convencimiento de que el producto que se vende es beneficioso. Esto ocasionó que algunos de sus compañeros se motivaran (Madison, 22 años, operadora ejecutiva).

Derivado de aquella aprobación por parte del operador, resultaría “sencillo” poder convencer al otro. La capacitación es un proceso de entrenamiento constante, en el que se busca que el operador adquiriera “herramientas” para obtener mayor productividad en el menor tiempo posible.

### ***Coaching retro***

Los operadores son monitoreados por un área llamada Control de Calidad. Su función es evaluar la calidad de la llamada: no decir palabras obscenas, “no ser descortés” con el cliente, colgar la llamada sin motivo, corroborar la veracidad de las llamadas, monitorear la duración del contacto con el cliente, etcétera. Al infringir alguna regla o “tener una falta administrativa”, el área de calidad se encarga de brindar una *coaching retro*, la cual consiste en proporcionar consejos para mejorar las llamadas. O como lo indica Lucrecia: “te dicen tus áreas de oportunidad” (Lucrecia, 53 años, coordinadora de operaciones).

### ***Carta de renuncia (finiquito)***

Recursos Humanos o el abogado de los *call centers* son los encargados de entregar la carta de renuncia a los trabajadores. El encabezado dice lo siguiente: “carta de renuncia voluntaria”, colocas tu nombre completo, campaña donde laborabas, número de empleado y firma.

Un testimonio relata dos anécdotas en empresas distintas; la primera en CCTAG, que al firmar la renuncia “de palabra” le dijeron que le pagarían; ese dinero jamás llegó a sus manos. En un segundo momento, la empresa Atento no le iba a permitir leer con cautela la carta de renuncia, pues el abogado “tenía prisa [...] nos explicó la carta de renuncia rápidamente y nos dijo que la firmáramos”. Sin embargo, ella solicitó tiempo para leerla, percatándose de que la empresa en mención se deslindaba de la responsabilidad económica para con ella: “decía que el finiquito estaba cubierto [...] las comisiones y bonos se habían pagado en tiempo y forma”. Comenta que le hizo esa observación al abogado y él añadió que sí le iban a pagar, “pero era necesario firmar” (Sofía, 22 años, operadora telefónica). El pago se efectuó en la siguiente quincena, no obstante, las inconsistencias del documento alarmaron a la trabajadora, llenándola de incertidumbre.

### **Movilidad cotidiana y *call center***

*...en general, los trabajadores no tienen conciencia de la explotación a la que son sometidos con la extensión de la jornada de trabajo ni de los riesgos que presenta la movilidad regional que realizan [...] esta nueva cultura laboral de la movilidad es un proceso totalmente enajenado que implica una falta de conciencia sobre la forma en que se desarrolla*

Ramírez, Blanca. *Debates y estudios de la movilidad laboral*, p. 17–18.

Uno de los temas que salieron a la luz durante esta investigación es el de los desplazamientos o movilidad cotidiana de los trabajadores. Como puede apreciarse en el **cuadro 2** que aparece al inicio de este capítulo, es de llamar la atención el excesivo tiempo que tardan no pocos de los entrevistados en sus traslados cotidianos. En otro lugar, Montiel (2019), siguiendo a Ramírez *et al* (2015), ha hecho hincapié en la necesidad de considerar dichos desplazamientos como parte del desgaste laboral y escolar.

Y es que, como podrá observar el lector en el cuadro mencionado, los entrevistados pasan entre 1 a 5 horas (ida y vuelta) movilizados en *micros*, camiones, *combis*, metrobús, tren ligero, metro. La vulnerabilidad a la que quedan expuestos durante semejantes jornadas es un factor que no se debe soslayar. Como ellos mismos refieren, en caso de sufrir algún accidente o percance durante el camino (asaltos, intentos de secuestros, peleas, etcétera) a lo más que pueden aspirar es a que en las empresas les otorguen el día libre sin goce de

suelo. Además, es bien sabido que en el Estado de México el costo de transportación es superior al de la Ciudad de México, por lo que se estaría hablando de una agudización de la ya de por sí difícil situación de precarización actual: 1) salarial y 2) contextual (que incluiría los elevados costos de transportación).

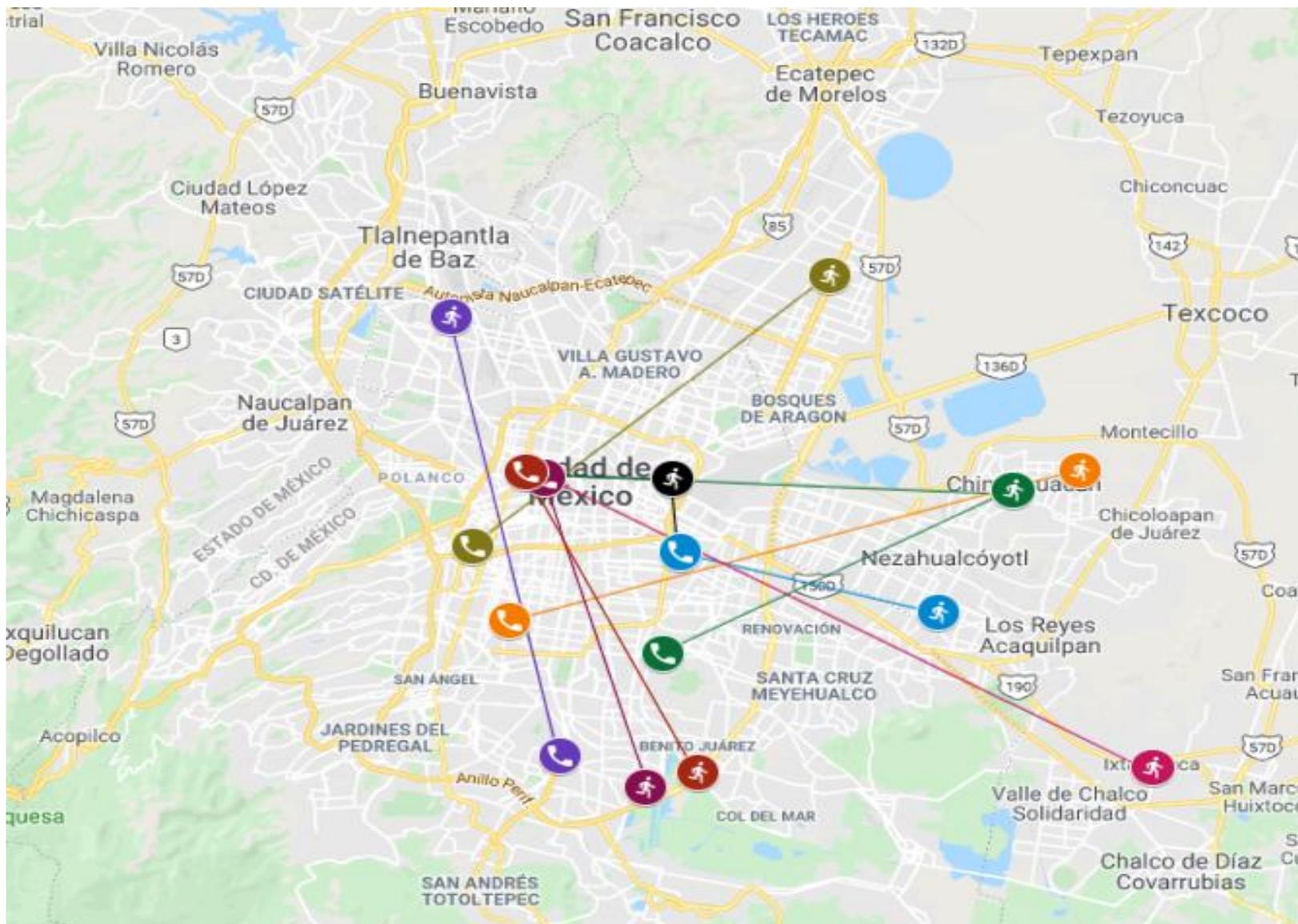
Otro punto importante es que al realizar un mapeo de los desplazamientos, son claras dos situaciones: 1) los centros de trabajo (en este caso los *call centers*) están ubicados al interior de la Ciudad de México, sobresaliendo las colonias Condesa, Del Valle y el corredor Reforma, así como el Centro Histórico, en lo que Graizbord (2008) llama *ciudad polinuclear*, es decir, metrópolis con núcleos o polos aglutinadores de la actividad laboral (de servicios), mientras que; 2) en su gran mayoría, los trabajadores entrevistados arriban diariamente a la ciudad desde los anillos concéntricos más alejados o periféricos.

Estos hechos sugieren, entre otras cosas, que en los contextos locales (principalmente municipios del Estado de México como Ixtapaluca, Nezahualcóyotl, Chimalhuacán, Ecatepec, y Naucalpan) posiblemente resulten escasas las oportunidades laborales y escolares. Al respecto, la joven Martha de 20 años, entrevistada para esta investigación, comentaba que previo a laborar en un *call center* ubicado en el centro de la Ciudad de México, sólo había trabajado en una estética de su colonia en Ixtapaluca. “Este [el *call center*] es mi primer trabajo serio. Está chido”, dijo. Al preguntarle si en algún momento pensaba seguir estudiando —su nivel de escolaridad es de preparatoria— nos dijo que le gustaría estudiar psicología, pero que no está del todo segura. Y luego, al cuestionarle si consideraba justo lo que ganaba en su trabajo, respondió: “Yo creo que sí; por las horas que trabajo [de 4 a 6 horas diarias] está bien”. Lo que no consideraba la propia Martha es el tiempo de traslado.

Veamos en el **mapa 2** cómo se distribuyen los desplazamientos de los 9 trabajadores de *call centers* entrevistados.

**Mapa 2. Desplazamientos cotidianos (casa-trabajo) de los entrevistados**

1.Edmundo	
2.Jerónimo	
3.Martha	
4.Madison	
5.Mónica	
6.Lucrecia	
7.Gilberto	
8.Vicente	
9.Damián	



Fuente: elaboración propia con datos recabados en trabajo de campo, 2019.

## El caso de Lucrecia: trayectoria laboral mixta y de empresa

*Pero siempre y cuando te guste tu trabajo, si no te gusta tu trabajo, no sé qué haces. Ya a mí me gusta mi trabajo. [...] y me dicen: “el call ya se te metió en las venas. El sufrimiento, el estrés, todo, te hace la necesidad de seguir ahí”*

Lucrecia, 53 años, coordinadora.

Lucrecia tiene 53 años, es viuda, su nivel escolar es de licenciatura trunca en Contaduría Pública. Abandonó la carrera aproximadamente a los 22 años, porque le ofrecieron un empleo como auxiliar contable en un despacho. La oportunidad lucía prometedora, pues como ella dice, le ofrecían “buen sueldo” y “prestaciones laborales de ley”. Todo parecía ir viento en popa. Manifestando evidente alegría, cuenta que ahí tuvo “buenos compañeros de trabajo” y “grandes amigos de la vida”. La efusiva voz se entrecorta cada que habla de Juan Carlos, el novio que a la postre sería su esposo durante 20 años y el “gran amor de mi vida”.

Sin embargo, cuando su esposo fallece, trabajar en ese lugar perdió para ella todo el sentido. A partir de lo anterior, es interesante cómo en su relato Lucrecia deja entrever el fuerte vínculo identificador con el *lugar de trabajo*, el cual no representa un mero *espacio* donde los sujetos se mueven por una supuesta “racionalidad económica”. Por el contrario, son las relaciones afectivas (compañeros, amigos, pareja, compadres, etcétera) las que, junto a las actividades desempeñadas en una organización, generan dicha identidad con el lugar. Esto es también lo que se ha puesto en entredicho ante la descentralización del trabajo en los tiempos actuales (Schvarstein, 2005; Sennett, 2000; Castel, 2004 y 2010; Hualde *et al*, 2014).

Retomando la experiencia de Lucrecia, en la entrevista indica su ingreso a *Contact Line* a los 41 años. Su puesto inicial era de *operador telefónico* en la campaña de citas médicas del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Pasó su primera quincena y la enviaron a capacitación de una nueva campaña. En este proceso, Lucrecia demostró “ser *proactiva*, tener *liderazgo* y conocer el producto a la perfección” —le decían los supervisores y gerentes. Estas aptitudes la dotaron de capacidad para ocupar el puesto de *team leader*. Ella estaba feliz con el nombramiento,

aunque implicaba “más trabajo”. Meses después, el supervisor de su campaña renunció, recomendó a Lucrecia para ocupar su puesto, mismo que mantuvo cerca de 8 meses, pues decidió renunciar debido a la demora de los pagos.

Posteriormente, laboró en Toptel como operadora ejecutiva durante un año y medio, en esta empresa desarrolló la “habilidad” de editar llamadas: “o sea, cortarle todo lo malo a la llamada, dejar una llamada limpiecita, desde el buenos días hasta el que ‘esté usted bien’”. Fue así como logró ascender de *team leader* a supervisora. Durante la entrevista, narra que tuvo que abandonar el cargo pues en esta empresa se debía dinero a los trabajadores.

Transitando por estos “trabajos de paso”, fue contratada —por recomendación— en el *call center* Ergon: “entré como ejecutivo, y después vuelvo a llegar a coordinación, también, cerca ahí estuve 2 años, un poquito más de 2 años”. Señala que debido a la experiencia que tenía sobre ventas, su amigo la promovió a supervisora en el área de venta de seguros. “Teníamos 6 meses vendiendo lo que quisimos, hasta que nos cacharon en una llamada”. Lucrecia decidió salir del trabajo por intereses políticos.

Después ingresó al “Gabinete de Comunicaciones Estratégicas”. Este *call center* se dedicaba a hacer encuestas en los periodos de elecciones electorales. Lucrecia se muestra orgullosa de los logros que obtuvo en esta empresa “el haber aprendido cómo manejar las encuestas en ese *call* me llevó también a no ser un simple número, sino ya sabían quién era”.

Posteriormente a ese centro telefónico, Lucrecia trabajaba en diversos niveles jerárquicos y lugares de trabajo. Fue cuando llegó a CCTAG y se mantuvo como coordinadora de operaciones. Finalmente, en su actual empleo, Consorcio Shiel, menciona que todo “lo que padeció” en otros *call centers*, se le está recompensando en este sitio: “el *call center* me ha dado muchas satisfacciones”.

A propósito del recorrido laboral de Lucrecia, Hualde *et al* (2014) señala 4 tipos de trayectorias dentro de este sector:

Las trayectorias mixtas [...] son aquellas caracterizadas por un conjunto de empleos en diferentes sectores de actividad sin un orden identificable. Dentro de las trayectorias mixtas

o discontinuas incluimos, como un subtipo particular, el de las trayectorias tardías de personas maduras que tuvieron una trayectoria mixta y al final de la misma se emplean en un call center. Las trayectorias de empresa se refieren a un conjunto reducido de casos en las que es posible detectar una permanencia en un call center relativamente prolongada y ascendente, ya sea por la obtención de un puesto más elevado en la jerarquía o por una mejora en el sueldo. Finalmente, la trayectoria en call center integrada por jóvenes con un solo empleo en este sector o por varias experiencias de trabajo siempre en los call centers (Hualde *et al.*, 2014: 230).

Retomando el testimonio anterior, Lucrecia se encuentra en la categoría de *trayectoria mixta* y de *empresa*. Durante su discurso, la entrevistada deja entrever las “habilidades” que le permitieron ir ascendiendo. A pesar de la transitoriedad, entre los diferentes *call centers* hay una permanencia en este sector que se podría caracterizar por la constante asunción. ¿Qué implicaciones traerá el constante cambio de papeles dentro del *call center*?

### **Lo acontecido durante una llamada telefónica en un *call center***

Una de las preocupaciones al interior del equipo de investigación, ha sido el cómo dar cuenta del mundo del *call center*. He ahí los distintos estilos y maneras escriturales en cada uno de los capítulos. Nos preguntamos, por ejemplo, ¿cómo hacer para transmitir los diversos mensajes? ¿Cómo intentar dar la voz al *otro* si siempre somos *nosotros* quienes hablamos por ellos? ¿Cómo expresar la polifonía de voces? Una forma de resolver esto ha sido exponer el siguiente texto. Éste consta de una llamada telefónica de venta totalmente real —ligeramente retocada con fines meramente narrativos— en la que se muestran al menos cuatro actores: 1) la voz de los supervisores y coordinadores; 2) la voz del operador ejerciendo su labor de venta; 3) la voz del cliente en su interacción con el segundo actor y; 4) el murmullo de voces del plano contextual (lo que dicen otros operadores y supervisores, etcétera). Sin más, conectamos a la *línea* al lector:

Supervisor (1)	Operador (2)	Cliente (3)
<p>—¡Muy bien chicos! Recuerden que el día de hoy la meta es de 12 ventas por cada uno, así que échenle con todo. No se pueden ir hasta que no me entreguen las 12 papeletas.</p> <p>¡Empiecen a marcar! —dijo, eufóricamente, el supervisor. Recuerden que la meta mensual por todos es de 3,600 ventas.</p>	<p>[<i>Víctor se encontraba muy angustiado, pues desde días atrás sólo había vendido 6 seguros; por esa razón, el supervisor y coordinadora lo presionaban constantemente. Comienza a marcar en su “telefonía” (conmutador) el número 6129807654</i>]</p>	
		<p>—¿Bueno, ¿quién habla?</p>
	<p>—Hola, muy buenas tardes. Permítame presentarme. Mi nombre es Víctor Trejo, me comunico de Telmex. Es una llamada muy breve y de servicios, sólo para notificarle la visita de nuestros compañeros técnicos en su localidad. Se hará el cambiado de cobre a fibra óptica en su línea telefónica. Le comento: esta instalación es completamente gratuita, no tiene ningún cargo adicional ya que viene directo de la Nueva Ley de Telecomunicaciones, que nos indica hacer esta instalación en todas las líneas que tiene trabajando Telmex, con el único fin de mejorar sus servicios de telefonía y de internet.</p>	<p>—¿Necesita al titular de la línea? Es que fíjese que no están los patrones, y pues no sabría decirle.</p>
<p>—¡Víctor! Recuerda que a cualquier persona que te conteste, puedes hacerle la venta.</p> <p>[<i>La coordinadora se acerca al supervisor</i>]</p> <p>Coordinadora:</p>	<p>[<i>Víctor luce nervioso</i>]</p> <p>—Sí, mire señorita: no importa, puedo dejar con usted la información. Únicamente es una llamada de</p>	

<p>—Christian, recuerda que en esta semana no me cumplieron con la meta diaria. Tu “operación” no se puede ir hasta que cumplan la meta.</p>	<p>servicio y, como le menciono, es un servicio completamente gratuito. Me tendría que apoyar con datos generales solamente, ¿de acuerdo?</p>	
<p>—¡Víctor! —dice el supervisor enojado—. No debes preguntar, debes seguir con la llamada, ¡ya empieza a pedir los datos!</p> <p>— ¡Firmeza Víctor, sé firme! ¡Ya la tienes!</p> <p><i>[En la sala, los demás operadores ríen por un chiste que dijo Giovanni, otro operador]</i></p> <p>—¡Hey! Supongo que ya tienen mínimo 4 ventas cada uno, ¿verdad? —les recrimina el supervisor para aplacar las risas.</p>	<p>— <i>[titubeo]</i> Eh... ¿Me podría corroborar si el número telefónico al cual me estoy comunicando con clave lada es el 6129807654, por favor?</p>	<p>—...mmm <i>[piensa la mujer]</i>. Es el número 6129807654</p>
	<p>— Le agradezco mucho, señorita. Ahora proporcióneme el nombre completo del titular de la línea.</p>	<p>—Híjole, es que yo no me lo sé. Yo aquí soy la muchacha que les ayuda a la limpieza. La verdad una vez contesté y di datos porque me dijeron que era para entregar algo del patrón y no era cierto, le cobraron unas cosas que no. Ese día me regañaron y casi me descontaban lo que le cobraron. Mire, mejor llámele a las 9 de la noche cuando ellos llegan.</p>
<p>—¡Sigue con la llamada, Víctor!</p>	<p>—Sí, entiendo señorita. Como le menciono, somos de Telmex...</p>	

		—No, mejor llame más tarde cuando estén los patrones. Tengo que colgar — dice la mujer y cuelga.
	—¡Maldita sea! Pinche vieja	
—¡Ya casi la tenías! Sigue marcando.	<i>[El operador marca en su telefonía el número 612098765, y espera a que alguien conteste]</i>	— <i>[Entra el buzón]</i> Hola...
	—Hola, muy buenas tardes, mi nombre es...	—...estás hablando a la casa de la familia Suárez, deja tu mensaje y número telefónico y nosotros nos comunicamos más tarde contigo.
	<i>[coloca el mute y cuelga]</i> —¡Ay, no puede ser! Es una pinche contestadora. <i>[El operador marca otro número...]</i>	
<i>[Mientras tanto, en el call center, el supervisor Cristián se desplaza alrededor de las mamparas, motivando a los demás operadores]</i>		— ¿Sí?, diga...
	—Hola, buenas tardes.	—Buenas tardes.
	— Disculpe la molestia. Mi nombre es Víctor Trejo, me estoy comunicando por parte de Telmex. Es una llamada muy breve y de servicios...	<i>[El señor interrumpe]</i> — ¡Ay, no! Esa ya me la sé, nos quieres sacar datos nada más para extorsionarnos. No, la verdad no...

	—Entiendo su desconfianza señor, sin embargo, le comenté que me comunico de las oficinas generales...	— Ni aunque marcara el mismísimo presidente. No te voy a dar mis datos. Yo acudiré directamente a la sucursal si me interesa — dice enfático el señor y cuelga.
	— ¡Carajo! El que sigue.  [El operador selecciona otro número de la base de datos y marca...]	—¿Quién habla? — contesta alguien al otro lado de la línea.
	—Hola, buenas tardes. Me comunico de Telmex, para ofrecerle...	—¡No me estén chingando la madre! ¡No me vuelvas a llamar, pendejo! ¡No quiero sus porquerías, son unos pinches rateros! —grita el señor y cuelga.
—Tranquilo Víctor, no te enganches. No te lo tomes personal. ¡Sigue marcando!	— ¡Ay, hijo de su perra madre! Me contestó bien culero —exclama enfadado Víctor, quitándose la diadema y arrojándola a la mampara.	
	[El operador marca en su telefonía el número 6121980864 y espera a que alguien conteste)	—¿Sí?
	—Bueno, muy buenas tardes	—Buenas tardes
	—Qué tal señorita, disculpe la molestia. Mi nombre es Víctor Trejo, me estoy comunicando por parte de Telmex en este momento. Es una llamada muy breve y de servicios, sólo para notificarle la visita de nuestros compañeros técnicos en su localidad para hacer el cambiado de cobre a fibra óptica en su línea telefónica. Le comento, esta instalación es completamente gratuita, no tiene ningún cargo adicional ya que viene directo de la Nueva Ley de	

	Telecomunicaciones que nos indica que tenemos que hacer esta instalación en todas las líneas que tiene trabajando Telmex, con el único fin de mejorar sus servicios de telefonía e internet. De hecho, los técnicos no van a entrar a su domicilio, no van a interrumpir para nada sus actividades. El motivo de esta conversación es para saber en qué horario del próximo viernes pudiesen recibir una llamada de prueba para verificar que su instalación se hizo de forma correcta, señorita.	— Si es nada más para una llamada, el viernes a la hora que gusten llamar.
	— Perfecto, bueno, en este caso voy a llenar el reporte correspondiente. Antes que nada, le voy a hacer unas preguntas calificando la calidad de nuestro servicio hasta el momento. Le voy a pedir, de favor, que me responda con un <i>sí</i> o con un <i>no</i> , de acuerdo sea el caso, ¿está bien?	— Sí, está bien.
	—Muchas gracias ¿me escucha bien en este momento?	— Así es. Sí.
<i>[En ese instante, Giovanni, otro operador, le arroja bolitas de papel a Víctor para desconcentrarlo. Otros operadores entran en el juego y comienzan a arrojarse bolitas y cacahuates entre sí. El supervisor se da cuenta del alboroto en la sala de operaciones y los regaña]</i>	—Muchas gracias señorita. ¿Ha tenido problemas con su servicio de telefonía en los últimos meses?	— No
	— Tiene servicio de internet con nosotros, ¿verdad?	— Sí
	—¿Ha tenido problemas con el servicio de internet?	— No
	—Perfecto, señorita. ¿Le han cambiado su modem en	

	los últimos meses?	— Lo que pasa es que acabamos de contratar la línea telefónica, tenemos un mes. Todo es nuevo, el cableado, el modem...
—Dile que le instalaron cobre y se lo van a cambiar a fibra óptica.	[ <i>Víctor levanta la mano para pedir ayuda del supervisor</i> ]  — Ah, entiendo perfectamente. Bueno —titubea el operador—, en este caso, sí entiendo, por eso... eh... lo que pasa es que le hicieron la instalación; pero le hicieron la instalación con cable de cobre. En este caso se le va a cambiar a fibra óptica, ¿de acuerdo?	— Sí, está bien. Aunque esté nuevo, ¿no importa?
— Dile que no importa y hazle mención de la Nueva Ley de Telecomunicaciones [ <i>sonidos de risas</i> ]  — Supongo que sí están marcando, chicos —grita el supervisor—. ¡NO LOS ESCUCHO!	[ <i>se pone nervioso y pone el mute para hablar con el supervisor:</i> ]  — Es que dice que toda la instalación está nueva. ¿Qué le digo?	
—Empieza a llenar el formato Víctor, y de corrido.  [ <i>grita a la operación: ¡Vamos chicos! Nos faltan 40 para la meta del día</i> ]	— Sí, no, no importa. De hecho, como le comentaba... eh... [ <i>titubeo</i> ] si no ha tenido la oportunidad de leer la Nueva Ley de Telecomunicaciones, le explico: nos indica que tenemos que mejorar los servicios de comunicación, telefonía e internet de forma obligatoria. Primero que nada, mejorar sus servicios y, por obviedad, seguir contando con su preferencia.	— Ok, sí. De acuerdo.
	— Voy a llenar el reporte correspondiente para darle su número de folio, mismo que comprueba que su	

	instalación se hizo de forma correcta. En este caso señorita, ¿con quién tengo el amable gusto de hablar el día de hoy?	— Con Isabel López
	— Isabel López. Me dice que ustedes apenas hicieron la contratación, ¿verdad?	— Así es.
	— Bueno, en este caso señorita, la línea telefónica ya no está a nombre de Frida Corral Díaz, ¿correcto?  [coloca el mute y le dice a su compañero: “Oye, ¡cállate! No me dejas escuchar a la señora, ¿no ves que habla bien bajito?”]	—No.
— Pregúntale por el titular de la línea —le pide el supervisor a Víctor.	— Perfecto. ¿Usted es la titular de la línea telefónica?	— No, joven.
— Bien, ya te dio el parentesco, ahorita lo vuelves a rectificar.	— ¿Quién es el titular?	—David Mejía, mi esposo —responde la mujer.
	— ¿David Mejía?	— Exactamente.
	— Muchas gracias, señorita. ¿Qué parentesco me dijo que tiene con el titular de la línea?	—Ah, yo soy su esposa.
— Pídele que te diga su número.	— [ríe] Ah, muchas gracias. Muy bien. La línea telefónica a la cual se realizará el servicio es a la línea 6121980864, ¿es correcto?	— Es correcto.
	— Perfecto. En este caso, para que no haya ningún error y todo quedé de manera correcta, ¿sería tan amable de repetirme su línea telefónica igual a 10	

<p>—Rectifica que esté bien.</p>	<p>dígitos, tal como yo se lo acabo de mencionar?</p>	<p>— Claro que sí: 6121980864</p>
	<p>— Muy bien, señorita. ¿Puede proporcionarme algún correo electrónico donde podamos hacer llegar toda esta información?</p>	<p>— Mmm... [<i>piensa</i>] nada más una consulta...</p>
	<p>— Claro, dígame.</p>	<p>— ... Este... digo... por la cuestión de que no me gusta dar datos personales.</p>
<p>— Puedes seguirte sin ese dato, nosotros lo generamos. Vuelve a decirle lo de la Ley de Telecomunicaciones —dice el supervisor a Víctor, tras escuchar el diálogo con la clienta.</p>	<p>— Ah no, no, no... sí, sí, sí... [<i>se pone nervioso</i>]. Si no me lo puede proporcionar, no hay ningún problema.</p>	<p>— Lo que pasa es que no sé si es Telmex el que está... ¿La compañía es la que está solicitando eso o lo va a hacer otra compañía externa a Telmex?</p>
	<p>— Ah no, esta indicación viene directamente del gobierno, señorita, que nos indica que todas las empresas de telecomunicaciones tenemos que hacer esta instalación. Bueno, en este caso a su línea telefónica que es de Telmex, nosotros tenemos que hacerle ese cambio de cableado. Si usted estuviera contratando con otra empresa, por ejemplo, Izzi, ellos se estarían comunicando con usted para indicarle que se está haciendo ese cambio.</p>	<p>— Ok</p>
	<p>—Perfecto, Isabel López. En este caso, como su línea es de Telmex, nosotros por obviedad le hacemos esta instalación.</p>	



		hemos recibido algunas llamadas de extorsión y no es nada cómodo. Uno nunca sabe.
	— Muy bien. Cualquier duda que tenga, alguna desconfianza, está en todo su derecho. Le voy a proporcionar nuestra línea telefónica en donde si gusta, al término de esta llamada, puede comunicarse y verificar que, en efecto, nos estamos comunicando de Teléfonos de México, ¿le parece bien, señorita López?	— Ah, pues sí porque ya nos han dado cada sustito que sí me gustaría.
	— Sí, perfecto, sin ningún problema.	— Nada más permítame un momentito para traer donde anotar, ¿sí?
	— Claro, con gusto [ <i>coloca el mute y se inclina a la mampara de al lado: “No inventes, esta doña está muy desconfiada. A ver si no me tira la llamada”. Se escucha que la señora se acerca al teléfono y el operador quita el mute</i> ]	— Muy bien, su nombre es ¿Víctor Trejo?
	— Víctor Trejo, para servirle, señorita.	— Muchas gracias.
— Dale cualquier extensión, eso no importa.	— La línea telefónica, es una lada sin costo. De igual forma, viene directamente en su recibo telefónico es: 018001230321	— Muy bien, ¿a qué extensión?
	— Sería 0025, que es la extensión directa para la atención a clientes del Área de Calidad que es de donde yo me estoy comunicando. Señorita, como le comentaba, la dirección la tengo incorrecta, me aparece San Pedro Martí #18, no sé si sea la correcta o me la puede corroborar aquí en el sistema.	

<p>— Eres muy amable para ser operador de ventas.</p>		<p>— ¿Esa no la pueden corroborar directamente con la tienda de Telmex?</p>
	<p>—Eh... [<i>Víctor luce nervioso</i>] bueno... en ese caso, tiene que llevar un proceso, pero como yo le había comentado, hablamos directo de la matriz de la Ciudad de México. Si usted nos proporciona correctamente la dirección, los recibos telefónicos llegarán de manera adecuada.</p>	<p>— Ok. Los Cabos 09, Código Postal 23765, en La Paz, Baja California Sur.</p>
<p>— ¡Bien Víctor! Por fin ya vendiste. ¡Chicos, un aplauso para Víctor!</p> <p>[<i>En el lugar se escuchan aplausos de los demás operadores</i>]</p>	<p>— Muy bien, hemos terminado. Su número de folio es el siguiente: 0806. Le pido, por favor, teclear este número en su teléfono. La escucho.</p>	<p>— Ya los marqué.</p>
	<p>— Le agradezco mucho por haber atendido mi llamada. Le reiteró: mi nombre es Víctor Trejo. Por parte de Telmex, le deseo un excelente día.</p> <p>— No, no se preocupe, entendemos la desconfianza. Hasta luego.</p> <p>¡Ni se imagina que le vendimos un seguro de vida!</p>	<p>— Muchas gracias Víctor. Lo siento por la desconfianza, pero ahorita en este tiempo no es para menos.</p>

### Capítulo 3. Edulcorar la realidad

#### “¡Te estamos buscando!”: vivir en Un Mundo Feliz

Enmarcados en tonalidades fosforescentes de azul, verde o rosa mexicano, circulan por la ciudad y las llamadas redes sociales (Facebook, Twitter y demás páginas web) mensajes-carteles haciendo alusión a: “¡Ponte a trabajar!”, “¡Horarios flexibles!”, “Oportunidad de crecimiento”, “Sueldo base más bonos y comisiones”; y, como si se tratara de alguna extraña advertencia: “¡Te estamos buscando!”.

Imagen 1. Se buscan empleados de *call center*



Fuente: imagen que circula por la web

Como se puede observar, en la imagen 1 se conjugan dos elementos contradictorios, a saber: por un lado, la narrativa del cartel remite a una búsqueda *cuasi* policiaca donde se

ofrece una recompensa por un trabajador (¿será acaso que entrar a trabajar a un *call center* es sinónimo de quedar apresado?); por otro lado, en la parte central de aquél resalta la infantilización y “caramelización” de lo que se presupone sería el futuro del trabajador en ese *call center*, un sujeto sonriente y feliz. Además, en este cartel se solicitan servicios bilingües de Telemarketing, lo cual da cuenta de cómo los *call centers*, originarios de los países centrales como Estados Unidos, España, entre otros, se expandieron durante la década de 1990 a los países periféricos, con gran presencia en India, Guatemala, Brasil y México (Micheli, 2007). Esto se explica en buena medida por la oferta de capital humano y mano de obra barata, respecto a los trabajadores de los países centrales. En el caso mexicano, los datos duros no dejan duda del auge exponencial del sector laboral de servicios:

Se trata de un fenómeno urbano concentrado principalmente en el Distrito Federal [ahora Ciudad de México], Guadalajara, Monterrey y Tijuana. De las tres ciudades seleccionadas para este estudio, el Distrito Federal y Monterrey ocupan las dos primeras posiciones a nivel nacional y Baja California (Tijuana y Mexicali) aparece en el quinto lugar. La suma de empleados en las tres regiones supera ligeramente 50 por ciento del total nacional (Guadarrama *et al*, 2014: 119).

Otro aspecto relevante de la iconografía de los *call centers*, serían los personajes que aparecen en estas escenas. Se trata casi siempre de jóvenes caucásicos, sonrientes, bien vestidos, que remiten a una especie de *Un Mundo Feliz* contemporáneo. Asimismo, cabe resaltar que los jóvenes empleados en este sector oscilan entre los niveles educativos medio superior y superior. Micheli (2007), argumenta que los *call centers* se localizan principalmente cerca de los centros universitarios. Esto tiene que ver con los requerimientos de personal semicualificado. Así, estos polos de empleo atraen a jóvenes que poseen capital y habilidades comunicativas (capacidad para argumentar y transmitir mensajes) y cierto *expertise* tecnológico (manejo mínimo de computación<sup>20</sup> y redes sociales). Lo anterior no es exclusivo de México; por el contrario, se trata de una cualidad

---

<sup>20</sup> Uno de los requisitos de contratación frecuente, es el manejo de “paquetería Office” (Word, Excel, Power Point, principalmente).

estructural del *call center* a escala global, aunque habría que desentrañar las particularidades contextuales de cada región o país.

Retomando el discurso visual, queremos resaltar la atmósfera de “felicidad” plasmada en los anuncios laborales. En estos es como si se estuviera seduciendo a los jóvenes desempleados o aquellos que requieran ingresos extras para solventar sus estudios: “consume una tableta y edulcore la realidad a placer”. Como aquel *Soma huxleyiano* que, al tomarlo, instantáneamente hace olvidar la tristeza y el cansancio<sup>21</sup>; y en relación con el mundo laboral, la explotación a la que son sometidos los cientos de miles de trabajadores, en su gran mayoría jóvenes. Es la juventud, la metáfora de ese mundo feliz.

**Imagen 2. El mundo feliz**



Fuente: imagen que circula por la web

<sup>21</sup> Esto no es una simple metáfora. Una de las características de las sociedades actuales, es el consumo excesivo de fármacos y medicamentos, en busca de aliviar o incluso evitar el malestar corporal y emocional. En una entrevista de Pérez Milagros (2014), el psiquiatra Allen Frances, quien participó activamente en el diseño y edición del Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM, por sus siglas en inglés) en las versiones previas a la quinta edición, critica fuertemente la “psiquiatrización de la vida” y a los grandes negocios que realizan las industrias monopólicas farmacéuticas con la salud mental, y la vida de las personas en general. Frances advierte que la incorporación de tantos “trastornos mentales” en las últimas versiones del DSM, obedece a estos intereses económicos. También hace énfasis en cómo la vida humana no puede, ni debería, eliminar las fuentes de dolor o alegría, pues es normal sentirse triste si uno ha experimentado una pérdida afectiva. Así, enfatiza este psiquiatra, no deberían convertirse “problemas cotidianos en trastornos mentales”.

Monserrat, una de las entrevistadas durante la presente investigación, narra que una empresa funeraria, la contactó vía telefónica ofreciéndole sus servicios. Durante la conversación, el operador —poniendo en práctica la *sonrisa telefónica*<sup>22</sup> y seducción— logró “concientizarla” de adquirir una porción de terreno en un panteón. Al cuestionarle sobre por qué decidió contratar el servicio, ella responde: “pues está bien pensar en lo que vas a necesitar cuando mueras. No lo veo tanto por mí, sino como dice el asesor telefónico, por mis padres” (Monserrat, 22 años, operadora telefónica).

### Imagen 3. Oportunidades hasta en la muerte

**VEN Y FORMA PARTE DE NUESTRO EXITOSO EQUIPO DE CALL CENTER-ASESOR DE VENTAS TURNO VESPERTINO**

**GRUPO GAYOSSO TE DA LA OPORTUNIDAD QUE BUSCAS!!!**  
**Ingresos promedio entre \$10,000 a \$20,000 o MÁS de acuerdo a productividad.**  
**TRABAJANDO SOLO MEDIO TIEMPO**

**Ofrecemos**

- SUELDO BASE
- Capacitación
- Excelente Esquema de comisiones (4%)
  - Ganancias Semanales libres de impuestos y sin tope de ventas
  - Pagos Puntuales
- Convenciones Internacionales y nacionales
  - Bonos e incentivos
  - Premio a la constancia
  - Contratación inmediata
- Desarrollo y crecimiento profesional
- Excelente ambiente de trabajo

Fuente: imagen que circula por la web

Relacionando el testimonio e imagen anteriores, es importante resaltar cómo las empresas buscan “crear necesidades al cliente”, pasando a segundo plano el servicio que se oferte. En el cartel de Grupo Gayosso (servicios funerarios) sobresalen los rostros felices y enérgicos de los trabajadores, pues recuérdese que deben mantener la *sonrisa telefónica* a toda costa, inclusive si se trata de la muerte. En la discursiva pictórica de los *call centers*, aunque sean temas no gratos, es indispensable edulcorar la realidad, cambiando lo trágico por la alegría simulada. Al momento de una llamada, el teleoperador debe emplear ciertas

<sup>22</sup> En otro apartado de este mismo capítulo se abordará a mayor profundidad el tema de la sonrisa telefónica, por ahora sólo basta con enunciarlo.

estratagemas de venta en estos casos (¿seguros de vida, o sería más propio decir seguros de muerte?), sorteando siempre superficialmente la razón del servicio. Por ejemplo, en vez de decir abiertamente la palabra “muerte”, se sustituye por “el día que usted ya no esté con nosotros —toco madera—”, bajando el tono de voz, el cual sólo puede ser elevado al mencionar las “ventajas” de contratar el producto, “recuerde que dejará protegida a su familia con una suma asegurada de 3 millones de pesos”. A esto se le conoce como las *frases anzuelo*.

Finalmente, resta decir que en los anuncios se esgrimen vagas promesas no necesariamente correspondientes a lo acontecido en la realidad. Estas buscan envolver al postulante de la vacante con frases como “Ingresos promedio entre \$10,000 a \$20,000 o MÁS de acuerdo a productividad. TRABAJANDO SOLO MEDIO TIEMPO”, “estabilidad y crecimiento dentro de la empresa”, “¡Reconocida aseguradora internacionalmente busca tu talento! 5,000 netos + \$500 bono + comisiones sin tope”. En síntesis, son las promesas de la abundancia inmediata en la Tierra de la Precariedad.

**Imagen 4. Jóvenes trabajadores en call center**

Operador de  
Call Center

Sueldo base  
Bono por calidad (ATC)  
Beneficios adicionales  
13 días de descanso adicionales a ley

Entrevista 18 de octubre en un horario de 11:00 en calle Niza 77 del.  
Cuahutemoc, a 5 min. de metro Insurgentes  
Whatsapp 55-86875614  
WWW.YVESROCHER.COM.MX

Fuente: imagen que circula por la web

## La seducción de la voz a partir de la no-presencia

*Las palabras fueron originariamente ensalmos, y la palabra conserva todavía hoy mucho de su antiguo poder ensalmador. Mediante palabras puede un hombre hacer dichoso a otro o empujarlo a la desesperación, mediante palabras el maestro trasmite su saber a los discípulos, mediante palabras el orador arrebató a la asamblea y determina sus juicios y sus resoluciones. Palabras despiertan sentimientos y son el medio universal con que los hombres se influyen unos a otros. Por eso, no despreciemos el empleo de las palabras...*

Freud, Sigmund, *Conferencias de introducción al psicoanálisis*, p. 15.

La voz: elemento clave a la hora de operar en un *call center* donde la interacción con los clientes se da bajo la no-presencia. Herramienta de trabajo que debe estar revestida de otra pieza fundamental: la seducción. En conjunción, voz y seducción son desplegadas por el trabajador para así tener mayores posibilidades de ventas.

[...] tienes que aumentar tu voz con cosas para impactar. En los seguros debes alzar la voz cuando mencionas el dinero: “si contrata con nosotros dispondrá de ¡\$1500!...” Y te dicen “ok”. “¿Puedo tomar su respuesta como un sí?” Los clientes tienen que decir “sí” textualmente, cuando eso pasa ya les dices: “en este momento lo voy a transferir como mi compañero de validación, y ahí nada más corroboran los datos y hacen la venta total (Martha, 20 años, operadora ejecutiva).

El teleoperador, en su ejercicio performativo (de improvisación teatral), apela a sus palabras, al manejo de los ritmos de la conversación, al ser “amables, pero autoritarios”, como no se cansaba de gritar una supervisora en uno de los *call centers* en que hicimos trabajo de campo. De acuerdo a la situación, unas veces debe alzar el tono de voz y otras, suavizarlo:

[...] en el área de Atención al Cliente era tratarlos de forma cordial y profesional, y hasta ahí, no te metías en “¿cómo se encuentra?, ¿cómo está?”, no te metías tanto, no eras tan barbero. Pero en Ventas sí, porque en ventas sí debes ser muy empático con el cliente: “señor, ¿cómo está? ¿Cómo ha estado?”. Es muy diferente el manejo de clientes en Atención al Cliente y en Ventas. Y era muy extraño, porque había clientes que se comunicaban muy enojados, y tú tenías que calmarlos y tranquilizarlos. Entonces al generar la venta debías hacer un cambio muy drástico,

porque imagínate, el cliente está enojado y le vas a vender un producto, entonces era muy difícil manejar al cliente, le debes dar lo mejor, ¡hasta más!: “¡Señor! ¿En qué más le puedo ayudar?”, y así poder generar la venta (Gilberto, 33 años, Atención al Cliente en un *call center*).

El día que existan teleoperadores robóticos, programados, que puedan reproducir a través de los conmutadores y auriculares esa dosis humana de seducción, ese día habrá desempleo masivo. Y quizás aquel día no se encuentre demasiado lejos. Permítanme, al respecto, una anécdota de la vida cotidiana: cuando la escuchaba, la voz de Siri me resultaba bastante graciosa con aquel acento robótico y españolizado a la vez. Sus respuestas, aunque efectivas, sobre todo al momento de conducir o buscar alguna dirección, siempre dejaban claro que se estaba hablando con un robot. Pero grande fue la sorpresa un día reciente en que abordé un taxi de aplicación digital. El conductor tenía activado un geolocalizador desde donde emanaba una voz dictando la ruta a seguir, los atajos y demás. Aquella voz era, a diferencia de Siri, totalmente *humana*, jovial y agradable a los oídos. Era como si de verdad una persona de carne y hueso estuviese acompañándonos. Por ahora seguimos en un tiempo donde es menester el trabajo humano.

Entonces tú vas manejando al cliente, si te dice: “no, no voy a pagar por esto”, tú le brindas una solución, pero obviamente tú tienes que tener una línea, un tono de voz. O sea, no tienes que verte muy activo, tu voz la tiene que sentir el cliente, no te tienes que escuchar muy bajo ni tampoco que le estás gritando, entonces tienes que controlar eso también. [Les va mejor] a las mujeres definitivamente [...] a las mujeres les dan la oportunidad, pero a los hombres en la mayoría de los casos sí es mucha desconfianza (Edmundo, 22 años, operador telefónico).

## La sonrisa telefónica

*La sonrisa no cuesta nada, pero vale mucho.  
Enriquece al que la recibe, sin empobrecer al que la da  
San Alberto Hurtado, Oración de la sonrisa<sup>23</sup>*

*Para ella eres un pobre payasito /  
la haces sonreír si triste está /  
escondes tu penar, en el fondo de ti /  
para que no te vean llorar.  
Tienes que sonreír, sonreír, payasito...  
No puedes ocultar con tu sonrisa,  
la pena que te oprime el corazón...  
Enrique Guzmán, Payasito*

El despertador sonó a las seis de la mañana. Prendí el calentador, me bañé. Mientras desayunaba deprisa, colocaba rubor a las mejillas. Corrí a la parada del Mexibús; llegó el transporte y la masa de gente me arrastró hacia el interior. Había demasiado tráfico, mi novio me marcó para saber dónde estaba: “no creo llegar a la hora acordada” le dije. Discutimos; me sentía abrumada y colgué el teléfono. Alrededor de las ocho, llegué a la estación del metro Pantitlán, topé con las rejas que limitaban el acceso para disminuir el flujo de gente. Después de 10 minutos, al fin permitieron el paso; subí las escaleras apresuradamente, tropecé con el escalón y caí. Entré derrapando al metro. Estaba desesperada porque un señor restregaba su cuerpo contra el mío; no podía detenerlo pues era imposible moverse de lugar. Salí del vagón e hice aceleradamente el transbordo. No conseguí subir en el primero, tuve que esperar. En el segundo logré entrar empujando a la gente. Arribé a la estación del metro Hidalgo a las 9.15 (la hora de entrada era a las 9 horas). Recorrí dos calles trotando. Al pasar por una calle en la que se erigía un edificio en construcción, escuché cómo unos albañiles me silbaban soezmente. Seguí corriendo, nerviosa. Cuando arribé al edificio del trabajo, saludé con un ademán al policía de la entrada y tomé apresuradamente el elevador. Mientras subía los cuatro pisos no dejaba de pensar en los reclamos de mi novio, los empujones de la gente en el transporte público, los

---

<sup>23</sup> Tomado de un sitio web donde se esgrimen estrategias de *telemarketing*.

lores nauseabundos ahí concentrados, en el gordo aquel que me restregaba su pesada humanidad, en los albañiles aullando leperadas, sin dejar de mencionar la angustia por el tiempo; y mientras esto ocurría, el dolor no cesaba de punzar en la rodilla derecha por la caída en los escalones del metro (cuando miro ahora la cicatriz, vuelvo a recordar todo aquello).

Toqué el timbre de la sala de operaciones, las puertas se abrieron y coloqué el pulgar derecho a las 9:20 en el reloj checador biométrico. Al cruzar el umbral de la entrada, la coordinadora, Lucrecia<sup>24</sup>, gritó autoritaria: “¡llegas veinte minutos tarde! ¡Te descontaré medio día! ¡Sonríe y ponte a marcar!”

\*\*\*

La sonrisa telefónica es una estrategia de *telemarketing* utilizada en el call center. Consiste en tener “buena actitud” ante el cliente. El teleoperador debe escucharse agradable, sin tensión, con un tono de voz suave, pero firme. Durante la capacitación de algunas campañas señalan que se debe esbozar una sonrisa para que la persona al otro lado de la línea, imagine que está hablando con un alguien amable y cortés, logrando así una conversación más fluida, alcanzando el objetivo de la empresa. Según un manual de *telemarketing*:

La sonrisa telefónica es una manera de transmitir amabilidad por teléfono, es sonreír mientras conversa, aunque nuestro interlocutor no nos pueda ver. La sonrisa repercute positivamente en el tono cálido de nuestras palabras.

---

<sup>24</sup> Como el lector podrá darse cuenta, la supervisora Lucrecia, aparece mencionada a lo largo de la investigación. Unas veces es referida por otros, y otras, ella misma expresa su testimonio ya que fue entrevistada. Lo que queremos recalcar aquí es la diferencia de la percepción de acuerdo al rol que se ocupe en cada situación. Por ejemplo, cuando se le entrevistó el contexto era totalmente diferente, al experimentado en el *call center* donde ella *debe* ejercer su autoridad como supervisora. Entonces, en aquella entrevista a Mariana Guzmán le dio otra impresión, llegando incluso a simpatizarle. Por su parte, Marco Montiel, quien la conoció solo en el ambiente laboral se rehusó, categóricamente, a estar presente en dicha entrevista. Esto también es interesante en el contexto de las técnicas de investigación, pues como se ha discutido cada técnica o herramienta epistemológica entraña ventajas y limitaciones. Para muestra un botón: en la observación participante se ha dado cuenta de la práctica laboral en el terreno, registrando la relación siempre tensa entre los mandos superiores (gerente, supervisor, coordinador) y los operadores. En referencia a la técnica de la entrevista a profundidad, este actuar *in situ* no es observable; únicamente se tiene acceso al discurso subjetivo. Una de las ventajas de la entrevista a profundidad es, como plantea Ulf Hannerz (1986), y Rossana Guber (2014), la reflexividad intersubjetiva.

[Se deben] Evitar expresiones coloquiales como «vale» o «hasta luego» ya que denotan una excesiva familiaridad que puede molestar a la persona que está al otro lado del teléfono (Barcelo, 2013: 25).

En la entrevista laboral, se realiza una prueba de voz donde se demuestra si el candidato posee: “facilidad de comunicación, estabilidad emocional, una voz clara y agradable, con buena dicción”. A su vez, se le pide al trabajador manejar un tono de voz fuerte, haciendo énfasis en frases clave (“¿está de acuerdo conmigo, señor que en estos días es importante tener un seguro de vida para cualquier emergencia?”), las cuales sirven de anzuelo, creándole al cliente una necesidad. De acuerdo a la ocasión, también será necesario reducir el tono, endulzando la voz en espera de ganar la confianza del cliente. Es una especie de falsa empatía. Y es falsa, porque ¿cómo atreverse a afirmar un vínculo cercano si se trata de dos personas desconocidas “vinculadas” fugazmente en una relación meramente contractual? Como hemos venido insistiendo en esta investigación, se trata de la puesta en escena de una teatralidad o simulación. La misma “sonrisa telefónica” es sólo eso: mascarada con la cual se atavía el personaje. Es el despliegue de las relaciones secundarias que se encuentran estructurándose, y que nunca terminan por consolidarse pues ahí donde comienzan, terminan casi al instante (Delgado, 1999).

Durante la *curva de aprendizaje* de una integrante del equipo de investigación en el *call center* Atento, los capacitadores no dejaban de conminarla a enfocarse en “la sonrisa telefónica”, porque, según ellos, “de esta forma logras vender más”.

— Cuando estén vendiendo tienen que sonreír, literal. Tienen que hablar sonriendo.

A algunos nos parecía gracioso tener la jeta sonriendo forzadamente. Sandra, la capacitadora, se dio cuenta del bullicio y, con el semblante serio, expresó:

— Para vender deben de hablarle bonito al cliente, deben sonreír. ¿Han notado cómo se escucha su voz cuando están sonriendo?

— ...mmm, pues como si estuvieras feliz —dijo un compañero, indiferente.

— ¡Exacto! El cliente va a escuchar que estás de buen humor y así haces que tenga confianza. Dicen que vender cara a cara es más sencillo, porque la persona puede verte y

también al producto ofertado, pero así te pones nervioso. En cambio, por teléfono nunca se van a conocer; es importante que te oigas amable, formal y feliz. Todo está en la voz, debes hablarle, *bonito*. Si siguen estos consejos, generarán empatía, obteniendo a cambio la atención y amabilidad de la persona que escucha.

Después de esto, ocurrió algo que nos dejó sorprendidos a algunos cuantos: Sandra tomó un lápiz y lo colocó transversalmente en su boca; el gesto expresado era el de una sonrisa amplia, pero fingida. Quería enseñarnos a hablar con esta estrategia. Nos pidió imitarla; al instante, todos los aprendices obedecimos. Resultaba sumamente complicado articular las palabras con el lápiz incrustado entre los labios. Era un espectáculo patético. Después de pocos minutos de “conversación”, las molestias se impusieron al deseo de ejecutar el ejercicio. Aquella particular sonrisa se tornó en un *rictus* de dolor: las mejillas dolían agudamente, las comisuras de los labios se sentían agrietadas, mi lengua estaba reseca y entumecida. Al vernos recular, Sandra se quitó el lápiz y, tranquilamente, nos dijo:

— Es cansado, algunas veces podrán dejar de sonreír para descansar, sin embargo siempre tienen que oírse alegres y amables.

En *El Animal Público*, Manuel Delgado plantea que una de las características principales del sujeto de las grandes ciudades es que, obligado y amparado por la invisibilidad del anonimato masivo, dispone de un amplio repertorio de máscaras y disfraces que lo camuflan en la selva de concreto. Así, el sujeto de la urbanidad transita representando papeles distintos según la ocasión. Esto se vería reflejado claramente en los call center al momento de ejecutar una operación de venta. Una vez frente a la computadora, el teléfono, diadema, y mampara (a veces decorada por ridículos corazones de fomi, información y poco más), el vendedor *debe* camuflarse y ser otro, acaso un personaje más del repertorio aludido. Esta transformación, que durará 5 u 8 horas dependiendo la jornada de trabajo, consistirá en desplegar una serie de habilidades tales como: esbozar su mejor sonrisa telefónica, un tono suave pero a la vez enérgico de la voz, amabilidad, además de “escucha activa”, captando así las “áreas de oportunidad”. Del otro lado de la línea, quizás el cliente potencial imagina cómo será aquel sujeto, atribuyéndole características físicas y comportamentales.

En el contexto de la simulación y mascarada, en estos espacios laborales al trabajador no se le permite dejar sonreír, aún a pesar de escuchar groserías e insultos durante horas. En caso contrario, supervisores y coordinadores ejercerán su autoridad sobre el trabajador que ha dejado de sonreír o hablar sin entusiasmo y energía. Cabe señalar que las reprimendas son emitidas “amablemente”, expresando la inconformidad pero al mismo tiempo “apoyando” e impulsando al trabajador a “mejorar”: los supervisores también representan sus propios personajes. Y frecuentemente también surgen reprimendas abiertas y poco amistosas, en las que se infravaloriza al vendedor o se le compara con los “mejores” vendedores para instauran en la oveja descarriada el sentimiento de la competencia voraz.

Lo anterior guardaría relación con lo planteado por el filósofo Byung-Chul Han quien, en *La sociedad del cansancio*, menciona cómo en las sociedades *tardomodernas* el severo disciplinamiento de la modernidad capitalista y sus centros de trabajo (talleres, fábricas, empresas, etc.) —que bien describiera Michel Foucault en obras como *Vigilar y castigar*— han dado paso al *rendimiento* exacerbado. A diferencia de los sujetos de la sociedad disciplinaria que se encontraba bajo el mando de una autoridad que les ordenaba y exigía una total producción, los sujetos de la sociedad del rendimiento son “emprendedores de sí mismos” que se proponen metas y objetivos, que trabajan incansablemente en su “beneficio” propio.

En síntesis, la sonrisa telefónica apela a convencer a los clientes, a mantener en todo momento la actitud “positiva” y alegre en los trabajadores, sin considerar la precariedad en los sueldos, las groserías escuchadas al otro lado de la línea, el estrés: el personaje nunca debe perder su máscara, no le es permitido dejar de “sonreír” telefónicamente. Aquella sonrisa que se esboza frente al monitor no es más que un *rictus*, ¡quién aguantaría seis horas seguidas sonriendo! Es de suma importancia aprender a adaptarse en estos espacios: ponerte la máscara y asumir el papel de operador; adoptar la sonrisa performativa.

Se vuelve necesario entonces tratar de rastrear la *voz verdadera* de los trabajadores, aunque esta parezca anulada, o cuando menos perdida en la maraña de interferencias, cual si se tratase de un dispositivo telefónico descompuesto. Porque como aquel personaje de Roberto Bolaño en el cuento “Llamadas telefónicas”, eventualmente llega el momento en

que B se cansa de no encontrar a X, de no escuchar más que su voz al otro lado del teléfono, buscando el tan ansiado encuentro cara a cara que vuelva a personalizar a X:

[...] Esa noche llama a X y le cuenta el sueño. X no dice nada. Al día siguiente vuelve a llamar a X. Y al siguiente. La actitud de X cada vez es más fría, como si con cada llamada B se estuviera alejando en el tiempo. Estoy desapareciendo, piensa B. Me está borrando y sabe qué hace y por qué lo hace. Una noche B amenaza a X con tomar el tren y plantarse en su casa al día siguiente. Ni se te ocurra, dice X. Voy a ir, dice B, ya no soporto estas llamadas telefónicas, quiero verte la cara cuando te hablo (Bolaño, 2008: 64. Cursivas nuestras).

Habrán casos en los que la voz propia se transforme a partir de lo vivido en estos espacios, siendo casi imposible desprenderse de esa máscara impuesta. Y los trabajadores que no logran adaptarse a las exigencias y estrategias de venta, simplemente son desechados. Tal es el caso de Verónica, excompañera en Atento de una integrante del equipo de investigación. Ella poseía un tono de voz bastante grave, lo cual resultaba una desventaja en el Área de Ventas: “tú voz es más para cobrar”, le comentaban los supervisores. “Sí, de hecho yo estuve en Cobranza, pero me tuve que cambiar”. En algunos ejercicios de *roll play*, la capacitadora le decía que podía sacarle mucho provecho a su voz, ya que sonaba directa, “no olvides escucharte amable y sonreír”, eran algunas observaciones que le hacían. Durante los 15 días que estuvo trabajando en Atento, nunca consiguió cerrar una venta. Los supervisores la retroalimentaban continuamente, sin embargo, al pasar de los días, iban dejando de ser amables con ella, limitándose a darle instrucciones generales: “debes decir esto, sigue el *script*”, “debes sonar más amable”, “recuerda la sonrisa telefónica”. Verónica se esforzaba al máximo en cada intento siempre fallido, tras el cual se manifestaba en su rostro la evidente desesperación. Primero comenzó a faltar al trabajo intermitentemente, hasta que un día, sin más, presentó su renuncia: el sistema la había vencido.

En ese sentido, sería importante mencionar cómo los *call centers* obligan a los trabajadores a ceñirse a sus dispositivos y estrategias de venta. En el tema particular de la voz, pareciera que se busca la uniformidad, disipando la esencialidad de cada tonalidad vocal de los sujetos, perdiéndose así entre los murmullos de la masa, que resuenan en las oficinas, anulando la particularidad de cada voz. (Tentativo fragmento de la voz)

## El juego de los sombreros

*Báilele, báilele mi changuito/*

*para que le den su platanito.*

*La calaverita, canción popular de Día de Muertos.*

Era jueves. Desde la puerta de entrada de Atento Site Aeropuerto, las expresiones faciales de los compañeros denotaban cansancio, estrés, anhelo por concluir esa interminable semana. De antemano sabíamos que aquel día la contestación de los clientes–alumnos<sup>25</sup> sería baja. Pese a ello, no estaba permitido dejar de teclear los números telefónicos en el teléfono tradicional marca “Avaya”, pues la supervisora Diana, y el cliente de la Universidad Tecnológica de México (UNITEC), Víctor, contabilizaban las llamadas de cada operador diariamente. A eso del mediodía había un primer “corte”. En éste se anunciaban a los televidentes menos eficientes; la supervisora, amablemente, siempre luciendo una sonrisa en el rostro, comenzaba con la *retroalimentación*: “deben marcar más rápido”, “si alguien no les contesta, intenten con otro cliente”, “tipifiquen correctamente”<sup>26</sup>, “lo están haciendo bien, solamente apresuren el paso y nos vemos en el siguiente corte de las 2:30”, eran algunos de los consejos hacia los trabajadores rezagados.

Ese día, alrededor de las 11 de la mañana tenía la espalda adolorida y la garganta reseca. Arath y Javier, compañeros ubicados a los extremos de mi mampara, comentaron:

— No inventen, ya me cansé. Nadie me contesta. Quiero irme a mi casa —exclamó Javier, desanimado.

— Estamos igual. Tengo hambre y de la presión me empezó a doler la cabeza — mencionó Arath, quien sujetaba la sien con su diestra.

---

<sup>25</sup> En el contexto actual, signado por la privatización de los servicios y otrora derechos, en este caso la educación, la relación entre institución y alumnos se torna en gran medida contractual. En las escuelas privadas, los alumnos son meros clientes. Lyotard menciona que la educación y el deseo por conocer se transforma en una simple mercancía.

<sup>26</sup> Tipificar consistía en clasificar en la plataforma digital de UNITEC el estatus de los clientes. Los rubros eran los siguientes: “No contestó”, “Llamar más tarde”, “Buzón de voz”, “Llamada con promesa de pago”, “No se inscribirá”, “Adeuda materias”, “Adeudo crediticio”, “Falta de documentación”, entre otros. En estas tipificaciones puede verse a mayor detalle lo planteado en la nota de página anterior sobre la concepción imperante del individuo–cliente.

— ¡Estoy harta! —expresé —. Me urge que sea viernes para descansar el fin de semana.

Los tres nos encontrábamos entre las primeras cinco posiciones de la Cuadro de Productividad, mismo que la supervisora tenía en una hoja de cálculo de Excel. Por tanto, ella no omitió la situación. La productividad descendía y eso era algo inaceptable. Observé cuando Diana salía por los torniquetes de la sala de operaciones. No sabía a dónde se dirigía. No demoró en regresar. Minutos después entró una joven desconocida ataviada con traje sastre negro y blusa blanca; portaba un gafete en el cual se alcanzaba a leer que provenía del área de Recursos Humanos (RH). ¿Quién sería aquella mujer? ¿Acaso sucedería algo malo? ¿Despedirían a alguien?, eran preguntas que, sin expresarse, se decían. Diana le indicó que la *dinámica* iniciaría con los operadores ubicados en la parte izquierda, quienes en ese momento tenían menos llamadas en línea. La supervisora gritó a la operación: “¡No marquen más!”. Todos paramos al instante. Nos quitamos la diadema sin saber el motivo.

La supervisora, siempre mostrándose alegre<sup>27</sup>, dijo: “volteen al centro y escuchen las indicaciones que Jessica (la misteriosa mujer de RH) les dará”. Entonces ocurrió algo sorpresivo. Jessica nos proporcionó sombreros de exóticos colores. La indicación era la siguiente: al gritar “¡uno!” debíamos colocarnos los sombreros; cuando dijera “¡dos!” los dejaríamos caer al suelo; el “¡tres!” era para levantarnos de nuestra silla. Ella mencionaría una secuencia a seguir (“dos, tres, uno” o “tres, uno, dos”...). Además de dirigir el espectáculo se encargaba de “eliminar” a los participantes que se equivocaran al realizar la serie de movimientos. Por alguna razón, a *ellos*, los representantes del *call center*, les parecía sumamente divertido tenernos, a los fatigados trabajadores, meneando el cuerpo de arriba para abajo.

---

<sup>27</sup> A lo largo de esta investigación, hemos recalcado el hecho del enmascaramiento del sujeto aquí llamado Prometeo Cansado, el cual muestra ante los demás una fachada de alegría y optimismo, sin revelar nunca lo que acontece al interior de sí mismo. Recuérdese el epígrafe del apartado anterior: “[...] escondes tu penar, en el fondo de ti / para que no te vean llorar. Tienes que sonreír, sonreír, payasito... No puedes ocultar con tu sonrisa, la pena que te oprime el corazón...”. En la actualidad la antigua figura del capataz fabril ha sido sustituida por figuras que se muestran amables. No es casual que ahora ya no se les nombre como “jefes” o “capataces”; por el contrario, se les denomina “supervisor”, “*coach*”, “*team leader*”, sujetos afables que con su enmascaramiento *endulzan* la explotación laboral.

Estábamos listos. Risas desahogadas se escuchaban durante la sesión de juego. En el ambiente se percibía una sensación de alivio y distensión. La dinámica duró cerca de 10 minutos. Al finalizar, Jessica expresó:

— Bueno, esto lo hacemos con la intención de liberar el estrés de la semana. Muchas gracias por su participación, ahora ¡sigan marcando! —sonrió y se retiró de la sala.

— ¡Qué buena onda! —dijo Arath.

— Sí, ¿verdad? —contesté de inmediato. Los dos sonreímos y empezamos a marcar. Miré a mí alrededor y caí en cuenta que en esos instantes (prolongados hasta el final de la jornada) estábamos haciendo gustosos el trabajo. Ese día concluyó con un alto número de marcación. Podría atreverme a decir que fue el día más productivo de la semana. No cabe duda: ¡el conductismo rinde sus frutos! Recuérdese cómo la famosa rata de Skinner recibía su bonificación alimenticia después de su jornada “laboral”. O como sucede con el “changuito” de la canción *La Calaverita* que baila y baila para que le den “su platanito”.

En este punto, queremos remitir una iniciativa de la empresa Volkswagen en 2009-2010 nombrada “The Fun Theory” o “Teoría de la diversión”, que ilustra perfectamente lo anterior. El lema publicitario, decía: “La diversión es la forma más fácil de mejorar el comportamiento de las personas”. En esta campaña, lanzaron en la plataforma digital de YouTube tres vídeos donde mostraban que con motivación y diversión podrían convertir una actividad tediosa en una placentera. De esta manera, las empresas pretenden maquillar la idea imperante hoy en día de que “el trabajo es tan malo, que hasta pagan por hacerlo”. Sin lugar a dudas, todas estas estrategias de juego y recreación, *breaks*, bonos e incentivos, están diseñadas para “relajar” a los trabajadores en aras no de su propio bienestar, sino del aumento de la productividad. Así, se carameliza la abyecta realidad.<sup>28</sup> Pero sigamos jugando...

---

<sup>28</sup> Es interesante pensar cómo la explotación, u otras formas de violencia, se esconden bajo el disfraz de la belleza, la sonrisa u otros aspectos considerados socialmente como positivos. Piénsese, en otro ámbito, en la violencia de género. Los movimientos feministas ya han señalado cómo las ideas y representaciones culturales de *romanticismo* (“la mujer es delicada como una flor”) o *caballerosidad*, por ejemplo, enmascaran la violencia patriarcal. Por eso resulta frecuentemente tan difícil desentrañar dicha opresión.

## El sobre correteado

Una de las coordinadoras entrevistadas durante esta investigación, narró la siguiente anécdota:

— ¿No te tocó el sobre correteado? En un sobre de color amarillo, metemos un billete que puede ser de 200 hasta 500 pesos. La forma de ganarlo es muy sencilla: anunciamos la dinámica al inicio de la jornada laboral. Al primer operador que vende le corresponde el sobre hasta que otro logre concretar una venta, y así sucesivamente. Quien haga la última venta del día será el ganador.

— Ah, está interesante.

— Sí —contó entre risas la coordinadora—, incluso en una ocasión hicimos la dinámica con una joven de 16 años. Pero pasaban las horas y no vendía, el sobre no llegaba a sus manos. Hasta que vendió dos tarjetas de crédito consecutivamente, casi finalizando el turno. ¡Hubieras visto su cara cuando se anunció el cierre!

— ¿Por qué?

— Me comentó que en su anterior trabajo no le habían pagado por hacer las *portabilidades*<sup>29</sup> de compañía, por lo cual renunció. “Qué padre, aquí hasta me dan más dinero por vender”, dijo la joven, radiante de alegría.

El juego del Sobre Correteado podría traducirse en una expresión coloquial y tan cotidiana, que uno escucha con demasiada frecuencia entre la gente cuando se refieren al empleo y la condición del mismo: “híjole joven, hay que perseguir la chuleta”. En este juego semántico, la *chuleta* se entiende como el sustento que, en los tiempos de la precariedad, siempre es incierto e insuficiente; es el vacío que llena nuestras fantasías.

Para referir otra analogía alimenticia, recordemos el tiempo aquel en que el ahora expresidente José López Portillo (1976–1982), en pleno furor por el crecimiento económico exponencial de los años anteriores a su mandato (el famoso Milagro Mexicano de 1940-1976) —a pesar de que para esos momentos dicho milagro se desvanecía en el aire—, y a

---

<sup>29</sup> Portabilidad es cuando el cliente realiza un cambio de compañía telefónica. Por ejemplo, de Telcel a Movistar.

los descubrimientos de importantes yacimientos petroleros al sur del país afirmaba que el problema del país durante los años venideros sería ya no la pobreza, sino más bien “cómo administrar la abundancia”; la promesa llegó a tal punto de aseverar que más temprano que tarde: “amarraríamos a los perros con longaniza”. Tras el fracaso de la política llamada nacionalista, se instauraría en México las “nuevas” fuerzas político-económicas neoliberales, a partir del sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988), afianzándose con el tristemente célebre Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). La culminación del proceso histórico se sitúa con las recientes Reformas Estructurales impulsadas por los gobiernos panistas de inicios del siglo XXI y, sobre todo, bajo el sello priista de Enrique Peña Nieto (2012-2018)<sup>30</sup>. Es decir, lo que pretendemos subrayar con las alegorías mencionadas, es que están sustentadas en el contexto y realidad precaria, donde los trabajadores “persiguen la chuleta” o disputan con energía el “Sobre Correteado” en los *call center*.

En el artículo “El Misterio del Crecimiento” (2016), Gerardo Esquivel desentraña las falacias que han representado las Reformas Estructurales. Enfatiza en el hecho de que a pesar de que se suponía que México se insertaría de lleno a la economía globalizada y así alcanzaría el tan anhelado desarrollo, nada de ello ha ocurrido. Ejemplo de esto, es la tan enarbolada industria automotriz (transnacional, posfordista). Esquivel presenta datos reveladores, los cuales no dejan dudas del fracaso de las políticas neoliberales: en México la relación factor capital–factor trabajo es sumamente dispar. Mientras que en los países desarrollados el capital posee el 30% de las ganancias y los trabajadores el 70% restante, en México es prácticamente a la inversa; esto significa una clara desventaja del trabajador *versus* los empresarios.

### **Los disfraces de los muertos**

El Día de Muertos estaba por llegar. La coordinadora de CCTAG, Lucrecia, organizó una reunión con los supervisores de las campañas. Proporcionó información

---

<sup>30</sup> En la encrucijada actual es difícil prever hacia dónde se dirige el rumbo del país, pues no obstante la llegada a la presidencia de Andrés Manuel López Obrador, lo cual presupondría la instauración de las fuerzas progresistas, también es un hecho que en su gabinete y cuerpo de asesores existen grupos y personajes (por ejemplo, Alfonso Romo y Claudia Sheinbaum, sólo por mencionar dos de los más emblemáticos) que representan o estarían más allegados a las clases dominantes.

alusiva a esa fecha conmemorativa. En la sala de juntas de la empresa, comentó lo siguiente:

— Vamos a hacer una dinámica para incentivar a sus equipos. El día 31 de octubre todos vendrán disfrazados. Tendrán que organizarse por campaña. Vendrán de la misma temática, por ejemplo, de superhéroes. De igual forma deberán adornar sus mamparas. El primer lugar ganará un premio de 1,500 pesos, el segundo de 1,000 y el tercero de 500. ¡Ánimo! Disponen de una semana para organizarse —dijo de manera enérgica.

Al respecto, uno de los supervisores entrevistados durante esta investigación, refirió lo siguiente:

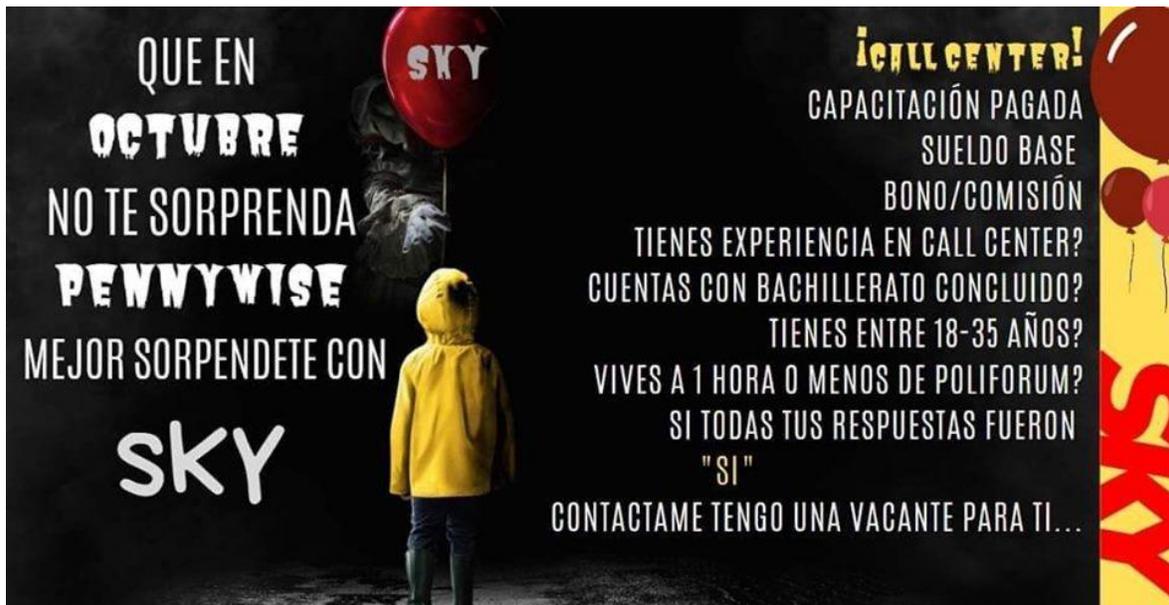
Yo era supervisor de la campaña de Santander. Vendíamos tarjetas de crédito. Cuando recibí el aviso por parte de mi coordinadora, convoqué una *coaching retro*<sup>31</sup> para organizarme con el equipo de operaciones. Los chicos empezaron a dar ideas de disfraces: superhéroes, calaveras, entre otras. Al final optamos por disfrazarnos del Exorcista. Adornamos nuestras mamparas, invertimos [dinero] en disfraces y maquillaje. El incentivo era un premio de 1,500 al primer lugar, repartido entre los 12 operadores; aunque ganáramos el premio, básicamente el dinero sería de recuperación de todo lo invertido (Damián, 26 años, supervisor de CCTAG).

Otro entrevistado, también mencionó que “el concurso era por Áreas. También se hacían juegos, concursos de baile, una pequeña convivencia entre todos. Al finalizar, tenías que seguir llamando aún disfrazado” (Gilberto, 32 años, Control de Calidad y supervisor de CCTAG). Podría decirse que con estas actividades se revestía a los trabajadores de un doble disfraz (representando el papel de vendedor y el de Día de Muertos), buscando incentivar la productividad. Pero a pesar de que la realidad sea endulzada, como dice aquella expresión coloquial, al entrar a trabajar a un *call center* “ya te cargó el payaso”.

---

<sup>31</sup> El *coaching retro* consiste en una reunión entre los supervisores y operadores en la cual se dan avisos, consejos de venta, reconocimientos y retroalimentación de las llamadas.

Imagen 5. “¡Ya te cargó el payaso!”



Fuente: imagen que circula por la web

### La retórica de la eficiencia y dominación en los *call centers*

*Hablar una lengua no es sólo expresar nuestros pensamientos más íntimos y originales, también es activar un rango vasto de significados que ya están inmersos en nuestros sistemas lingüísticos y culturales*

Stuart Hall, *Sin garantías*, p. 376.

*...el poder se ejerce sobre las personas. Sobre el cuerpo, pero, ante todo, sobre el espíritu*

George Orwell, *1984*, p. 279.

*[En el call center Atento] son bien negreros y te tratan mal. Y pues sí, pero al final de cuentas es un trabajo y para eso te estás vendiendo*

Gilberto, 33 años, Área de Calidad

En la pieza literaria *1984*, George Orwell describe una sociedad ultra disciplinaria donde el poder–dominación, encarnado en el Partido dirigido por el Hermano Mayor, tiene diversas formas de ejercerse, trasminándose por los resquicios sociales e individuales. Una de estas es por la vía del lenguaje, el cual tiene estrecha relación con la Policía del

Pensamiento, institución encargada de vigilar, minuciosa y exhaustivamente, todas las acciones e incluso pensamientos y sentimientos de los gobernados. A tal grado que, como narra Winston Smith —personaje principal de la novela—, “Tu peor enemigo [...] era tu propio sistema nervioso. Cuando menos lo esperabas, la tensión acumulada en tu interior podía traducirse en un síntoma visible [...] se trataba de un tic habitual [...] Y lo más inquietante era que muy probablemente se tratara de un gesto inconsciente”<sup>32</sup> (2018: 73–74).

La herramienta retórica de dominación es empleada eficientemente por el llamado *doblepiensa*, neologismo perteneciente a la *neolengua*, “pensada no para extender, sino para disminuir el alcance del pensamiento” (*ídem*: 316). En este artificio del lenguaje, las palabras son vaciadas de su contenido, pasando a significar cualquier cosa, engañando a los “proles” y “trabajadores del partido”. La vacuidad ideológica se encontraba al servicio de la despolitización de los trabajadores. Entonces, la Maquinaria Social requería del empleo del poder discursivo para la dominación —misma que no puede ser pensada, reflexionada, o siquiera imaginada por los trabajadores, porque:

El objetivo de la clase baja, cuando lo tiene —pues una característica constante de la clase baja es que está tan abrumada por el trabajo excesivo que sólo de manera intermitente puede ser consciente de cualquier cosa que no sea su vida cotidiana—, es abolir todas las diferencias y crear una sociedad en la que todas las personas sean iguales [...]. La rebelión física, o cualquier movimiento preliminar que pudiera favorecerla, son imposibles en la actualidad. Los proletarios no constituyen ninguna amenaza. Si se les deja en paz, seguirán trabajando, reproduciéndose generación tras generación y siglo tras siglo, no sólo sin sentir el impulso de rebelarse, sino sin llegar a entender que el mundo podría ser diferente (*ídem*: 215 y 223)<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Sobre este punto, quisiéramos compartir lo siguiente. Al interior del equipo de investigación hemos venido reflexionando y relacionando los propios *tics* y malestares crónicos (dos integrantes sufren de migrañas y otro de insomnio y tos nerviosa) con la tensión provocada por los imperativos sociales (conseguir empleo digno, entre ellos). Entre bromas, decimos que somos como aquellos sujetos fatigados y con padecimientos nerviosos descritos por Byung Chul–Han en *La sociedad del cansancio*.

<sup>33</sup> Con esto no quiere decirse que la rebelión no esté presente de alguna forma, sólo que, cuando las condiciones no están dadas, debido al extremo Control ejercido por el Sistema Social, “La rebelión se limitaba a un cruce de miradas, una inflexión de la voz o, como mucho, una palabra susurrada ocasionalmente” (Orwell, 2018: 79). En el caso de los trabajadores del *call center*, es necesario considerar el marco contextual actual. Es difícil pensar en rebeliones masivas, organizadas y con un plan político de largo aliento, luego de los embates neoliberales de las últimas décadas a escalas planetaria y nacional. Tras la

Pues bien, aquella sociedad *orwelliana*, y su dominación a través del lenguaje, nos sirve como metáfora del espíritu de la época actual. En el ámbito del trabajo en el *call center*, es sintomático observar cómo la *retórica de la eficiencia* se ha instaurado como la panacea de estos tiempos signados por la búsqueda incesante del éxito (individual), la acumulación de riqueza, la inmediatez del *right now!* o justo ahora, etcétera.

Decir que la idea de la *eficiencia* es algo nuevo, sería un error. En *La cultura del nuevo capitalismo*, Richard Sennett asocia históricamente este vocablo y forma de pensar y actuar, a los tiempos del Imperio Alemán encabezado por Otto von Bismarck, el llamado “Canciller de Hierro”, durante la segunda mitad del siglo XIX. Mientras los ejércitos de otros países seguían estructurados bajo las prebendas y favores de cuna o clase (volviéndolos inoperantes en muchos casos), en la Alemania de Bismarck se instauró la lógica del ascenso social (en este caso, militar) de acuerdo a las capacidades y competencias individuales, a través de un sistema de bonos y estímulos. Posteriormente, la idea de la *eficiencia* bajo el modelo militar, “empezó a aplicarse a las empresas e instituciones de la sociedad civil” (Sennett, 2007: 24). A partir de este referente histórico, es interesante pensar cómo desde sus orígenes la eficiencia está anudada a la dominación de la institución castrense, jerárquica a más no poder, donde se obedece sin cuestionar.

Lo que sí sería novedoso, desde la década de 1970 al presente, es la generalización y furor por de este ideal moderno. Quizás como nunca antes se ha establecido la necesidad de *ser eficiente y competitivo*, es decir, “producir el mejor resultado lo más rápidamente posible” (Sennett, 2007: 49). Empero, este sistema de competencias “produce elevados niveles de estrés y de angustia entre los trabajadores” (*ídem*: 49). Y no sólo eso, al carecer de un lugar asegurado, porque todo es medido de acuerdo a la productividad, los trabajadores se saben rivales entre sí; por tanto, “la línea divisoria entre competidor y compañero de trabajo se vuelve difusa” (*ídem*: 50). La vinculación con el (no)lugar de trabajo y compañeros, queda también, al igual que los sueldos y salarios, precarizada. Estos elementos, sin lugar a dudas, expresarían el quehacer de nuevas formas de subjetivación.

---

atomización de los sujetos, la desaparición de figuras de contrapeso político como sindicatos y organizaciones sociales, e incluso modificaciones sustanciales a la ley, tales como la Reforma Laboral del 2012, pareciera que dichas revueltas se constreñirán también al ámbito individual y privado; a pequeños momentos de fuga en los que los trabajadores logren distensar la asimetría impuesta por el sector patronal. Por ejemplo, hemos observado cómo en los *call centers* los empleados ironizan con los mandatos de sus superiores en grupos semipúblicos o redes sociales.

En este contexto, las palabras “endulzan”, esconden y encubren. Desde este espacio, consideramos que invisibilizan la explotación laboral. Si no fuera el caso, ¿cómo entonces explicar que en los *call centers* las *horas extras* se llamen *apoyos* (frecuentemente no remunerados), o el *trabajo* mismo sea despersonalizado bajo la idea de que *somos una familia* (y por supuesto se da todo por la familia)?

Recuérdese el *doblepiensa*, argucia de la dominación para inhabilitar la acción y reflexión de los trabajadores. En ese sentido, es imprescindible enfatizar en la inexistente neutralidad del lenguaje; utilizar u omitir ciertas palabras conlleva implicaciones políticas:

Ninguna palabra en el vocabulario B [perteneciente a la *nuevalengua*] era neutra desde el punto de vista ideológico. Muchas eran eufemismos. Así, por ejemplo, “campogozo” (campo de trabajos forzados) o “Minipax” (el Ministerio de la Paz, en realidad el Ministerio de la Guerra) significaban casi lo contrario de lo que aparentaban significar (Orwell, 2018: 323).

Son las palabras enmascaradas las que confunden, sojuzgan; las que maquillan la realidad, reproduciendo el perverso “juego” del *todo o nada*. Prosigamos con los ejemplos arrojados a la luz con la experiencia de los *call centers*: en estos espacios el *jefe* o *patrón* (figuras de la sociedad industrial fordista) ha pasado a llamarse *team leader*, *coach*, *manager*; los *recesos* son, desde esta lógica, *breaks* —simples “rupturas” donde el trabajador puede, si lo desea, jugar una partida en la mesa de ping-pong y otros entretenimientos similares que le “ayudarán” a recobrar los ánimos necesarios para continuar vendiendo por teléfono—; asimismo, el trabajo extra realizado en casa, y no pagado —donde si ocurriese un accidente o alguna descompostura del equipo técnico (computadoras o teléfonos), la empresa no se ve obligada a solventar los gastos de reparación—, se nombra *home office*<sup>34</sup>. A la *inseguridad laboral* se le dice *freelance*

---

<sup>34</sup> En esta lógica de “encubrimiento”, los trabajadores que cumplen sus funciones bajo esta nueva figura laboral, frecuentemente llegan a considerar su situación como inmejorable. Una joven cercana que trabajaba en esta modalidad de *home office* para una empresa *outsourcing* (o contratación vía terceros), comentaba que esto representaba una gran ventaja pues no se veía obligada a trasladarse durante horas por la ciudad, acomodaba ella misma sus horarios y descansos, siempre bajo la “comodidad” del hogar. Sin embargo, en una ocasión, sin más, su teléfono celular con el cual hacía gran parte de su trabajo, se descompuso. La empresa, desde luego, no le pagó los servicios de compostura, siendo cubiertos directamente por su bolsillo. Lo mismo ocurría con el Internet, la computadora e insumos de las jornadas diarias. Asimismo, no debe dejar de considerarse el hecho de que con el *home office*, el trabajo se vuelve indisociable de los espacios privados, imposibilitando al trabajador de “pausar” dicha actividad laboral. El descanso del hogar (separación propia de las sociedades fabriles de la modernidad capitalista), ahora se ve interrumpido por el imperativo incesante del

(trabajo por cuenta propia, casi siempre proyectos de corta y mediana duración). Es interesante que en el caso de la palabra *freelance*, el engaño esté asociado con la idea de “libertad” que presupondría dicha palabra; pero:

[...] [como] en el caso de la palabra ‘libre’, se conservaron, por motivos de conveniencia, algunos términos que en otro tiempo habían tenido un significado herético, pero sólo tras purgarlos de los significados indeseables. Muchas palabras como “honor”, “justicia”, “moral” [...] “democracia”, “ciencia” y “religión” sencillamente dejaron de existir. Unas cuantas palabras—baúl las englobaron y al mismo tiempo las abolieron (Orwell, 2018: 321).

Por si fuera poco —regresando a la narrativa implementada en los *call centers*—, los *trabajadores* han pasado a denominarse *operadores* o *ejecutivos telefónicos* (desclasados), mismos que deben ser *proactivos* (recuérdese el dicho popular: “el trabajo es tan horrible que hasta pagan por hacerlo”), es decir, siempre permanecer en busca de nuevas tareas y objetivos laborales, volviendo polifuncionales a los trabajadores.<sup>35</sup>

Nótese también la sustitución del idioma castellano por el inglés. En el discurso de los trabajadores de *call center*, es frecuente entrever cierto dejo de orgullo tras enunciar las expresiones anteriores (*team leader, coach, manager, home office*, etcétera)<sup>36</sup>. ¿Será acaso que el lenguaje, al quedar revestido de una supuesta sofisticación, es *blanqueado*? Los límites de esta investigación impiden ahondar a mayor profundidad sobre este tema en particular; por el momento basta con dejar la pregunta en el tintero.

Sobre lo que sí deseamos insistir es en cómo el discurso de la eficiencia se ejerce para esconder y dominar. Porque así como las palabras liberaron al hombre, también lo pueden sojuzgar, atrapar, apresar, encarcelar, animalizar y embrutecer:

---

trabajar en todo lugar y momento. Para un recuento histórico de esta noción del hogar como lugar de descanso y privacidad, véase *La policía de las familias* de Donzelot.

<sup>35</sup> En las sociedades regidas por el modelo del Estado de Bienestar (décadas de 1920 a 1970, aproximadamente), los trabajadores adquirirían, en sus empleos, un lugar y funciones definidas. La lógica de producción en serie fordista, requería que los trabajadores se especializaran en una o pocas labores. Por el contrario, en las sociedades posfordistas *flexibles*, se les exige ser proactivos y polifuncionales (Sennett, 2007).

<sup>36</sup> Sin lugar a dudas, esto guarda relación con el origen de los *call centers* en Estados Unidos durante la década de 1960. Sin embargo, también está vinculado con la supremacía económica, militar y cultural de este país a escala global.

[...] las palabras cantan, hieren, enseñan, santifican... Nos liberaron de nuestra ignorancia y nuestro pasado bárbaro. Porque sin estos maravillosos garabatos que hacen palabras, sistemas, credos y ciencias a partir de las frases, estaríamos para siempre confinados en la solitaria prisión del calamar o el chimpancé... Vivimos y morimos por las palabras (Rosten en Pacheco, 2017: 326).

Respecto a esto último, valdría la pena aludir a un ejemplo fílmico para ilustrar lo antedicho. En la serie televisiva *El juego de tronos* (HBO, 2011–2019), ambientada en un contexto medieval donde se interrelacionan fantasía y realidad, hay una escena reveladora para los fines aquí esgrimidos. Theon Greyjoy encabeza una rebelión contra el monarca de uno de tantos reinos. Tras el fracaso de la revuelta, aquél joven es enviado a los calabozos. Ahí es torturado por Ramsay Bolton, individuo sádico especialista en estos menesteres. Golpes, extirpación de uñas con pinzas afiladas, ahogos y ahorcamientos, vituperios y tortura psicológica se vuelven el pan de cada día. En alguno de estos momentos, el verdugo le dice a Theon que diga su nombre; éste así lo hace, pero es reprendido con mayor violencia. “¡Tú te llamas hedor!”, le dice el torturador. Luego de varias sesiones de este tipo, Theon Greyjoy deja de pronunciar su nombre, aceptando, finalmente, su nueva *identidad*: Hedor. Al incorporar el denigrante nombramiento, renuncia involuntariamente a considerarse un ser humano; se vuelve un ser bestial, desecho prescindible. Y si los sujetos son deshumanizados, la brutalidad del exterminio es más que factible, como tristemente muestra la experiencia del Holocausto durante la Segunda Guerra Mundial.

Ahora bien, en no pocos *call centers* existe una práctica de “despersonalización” de los trabajadores. A estos ya no se los llama por su nombre, sino se les asigna una clave de identificación que los estandariza. Entonces en vez de corregir, reprender o despedir a “Juan Pérez”, se corrige, reprende o despide al Atento 3, Atento 57 o Atento 216. Se pasa de ser un sujeto con un nombre propio a un número más de la cadena productiva.

Es importante dejar en claro que entre el ejemplo televisivo, la alusión histórica y lo acontecido en el *call center*, existe un mundo de diferencia al tratarse de magnitudes y situaciones totalmente desiguales. Aquí sólo buscamos desentrañar, en la medida de lo posible, la relación existente entre el lenguaje y la dominación. Esta es ejercida en muchos casos abiertamente (“¡Lo que están haciendo son puras porquerías!”, “¡No sirves...!”), solía gritar con frecuencia una coordinadora), y en otros tantos de forma velada, incluso podría

decirse, *dulcemente*: “les pedimos que por favor nos *apoyen* este domingo con la campaña” (lo que deliberadamente se omite en el discurso, es el pago al que por ley tendría derecho el trabajador por cubrir horas extras y laborar en días de descanso).

## Capítulo 4. Fragmentos sobre el mundo de *call center*

### El trabajo en el *call center* desde la *performatividad*

En “Géneros confusos. La refiguración del pensamiento social”, Clifford Geertz señala cómo con el viraje epistemológico acontecido en el último tercio del siglo XX, comenzaron a surgir y utilizarse nuevas maneras de aprehender la “realidad”. Previamente, en su *época clásica* (finales del S. XIX y las primeras siete décadas del XX), para llamarlo de algún modo, las ciencias sociales usaron las categorías y analogías de las ciencias naturales (por ejemplo *explicar* a las sociedades como *sistemas*, *estructuras orgánicas*, con *leyes universales*, etc.); la razón de ello se debía a los innegables adelantos de estas disciplinas y a la búsqueda por alcanzar el estatuto de científicidad por las primeras.

Empero, con la reconfiguración del pensamiento social las ciencias sociales orientaron sus perspectivas a las humanidades y el arte. Las nociones e ideas de pensar a la sociedad como un organismo vivo cedieron paso a concebirlas más bien desde apreciaciones teatrales, literarias y artísticas en general. Una de las ideas que ha cobrado mayor relevancia ha sido la de pensar a la realidad cual si fuese un espacio dramático o teatral en el que constantemente los *actores* despliegan sus *performance* en su constante *interacción* interpersonal. Así, por ejemplo, Víctor Turner en *Antropología del ritual* plantea que las sociedades pueden ser pensadas como constructoras y reproductoras de lo que él llama el *drama social*. Este drama social sería una especie de escenario en el que los sujetos dirimen y resuelven sus conflictos y tensiones. Aunque Turner utiliza estos esquemas interpretativos para describir los rituales de la sociedad *ndembú*, es decir aspectos de índole sagrada y no profana, nos ayudan a pensar si acaso es posible tejer nuestras reflexiones desde estas analogías.

Una perspectiva similar en cuanto al carácter performativo de la cultura y la sociedad, sería la de Erving Goffman quien, en *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, desarrolla su análisis desde la mirada teatral. Este autor sostiene que cada sujeto suele *representar* diversos *papeles* dependiendo la *situación* en la que se encuentre. Estas *fachadas* o *máscaras* permiten a los sujetos tener éxito o fracasar abiertamente en su interacción con los otros.

Por su parte, Manuel Delgado en *El animal público* advierte que el sujeto de la urbanidad es una especie de sujeto-camaleón, que cambia de aspecto y forma dependiendo la situación en que se halle. En ese sentido, lo que se aprecia de cada uno no es más que una *máscara social* que esconde y revela únicamente algunos cuantos elementos del universo total. Esta teatralidad es acaso un juego de luces y sombras en el que los actores muestran, esconden, sugieren, niegan, confirman pequeños fragmentos de su personalidad, sin nunca quedar expuestos completamente.

Desde luego estas analogías las hemos venido considerando en nuestro propio trabajo a partir del encuentro con el otro. A manera de ejemplo: en las entrevistas que realizamos frecuentemente nos quedábamos con la sensación de que los sujetos interpretaban distintos papeles dependiendo lo que ellos creían que nosotros deseábamos escuchar. Entonces, nuestra interacción estaba signada por una interpretación mutua, *reflexividad* puesta en acción en la que ambos sujetos éramos interpelados (Guber, 2015). A veces, cuando ellos interpretaban que nuestra investigación giraba en torno a ver los aspectos “positivos” del call center, hacían sentencias que describían aquellas cosas favorables; por el contrario, cuando nuestras preguntas denotaban lo contrario, reinterpretaban la situación y su discurso se abocaba en esa nueva dirección. Por eso mismo fue que consideramos necesario discutir los alcances y limitaciones de los dispositivos metodológicos empleados. En el caso de las entrevistas es muy claro el momento en que se activa la puesta en escena: cuando el entrevistador anuncia que se iniciará la grabación, pareciera como si el director de escena gritara “¡acción!”, y los personajes (entrevistador y entrevistado) asumieran de lleno el papel que les corresponde. ¿El actor sólo nos cuenta lo que cree deseamos escuchar?

Cuando un individuo llega a la presencia de otros, estos tratan por lo común de adquirir información acerca de él o de poner en juego la que ya poseen. Les interesará su status socioeconómico general, su concepto de sí mismo, la actitud que tiene hacia ellos, su competencia, su integridad, etc. [...]. La información acerca del individuo ayuda a definir la situación, permitiendo a los otros saber de antemano lo que él espera de ellos y lo que ellos pueden esperar de él. Así informados, los otros sabrán cómo actuar a fin de obtener de él una respuesta determinada (Goffman, 2006: 13).

Otro elemento crucial, también ligado al carácter performativo que nos interesa abordar en la tesis, es el que se refiere al *proceso* de transformación en el que se ven envueltos los sujetos en su tránsito por el call center. En los testimonios, al rescatar la trayectoria de los sujetos en estos espacios laborales, es frecuente escuchar cómo al paso del tiempo (meses y años), aquél sujeto que en un inicio no era más que un ser tímido e introvertido, ahora queda convertido en un ser extrovertido y seductor (dueño de una *sonrisa telefónica*), con plena confianza en sí mismo y en sus habilidades para vender y (con)vencer la voluntad de los clientes al otro lado del teléfono. Imaginemos por un momento los rictus de aquél personaje tímido, sus pasos vacilantes e inseguros y contrastemos la situación con las expresiones del “enmascarado” frente a nosotros al momento de la entrevista: con sonrisas despreocupadas, ademanes soberbios y demás expresiones corporales que hablan ya de un sujeto totalmente diferente. Por ello es que nos preguntamos si los espacios laborales actuales (violentamente precarios y competitivos) están propiciando asimismo nuevas formas de subjetivación.

La expresividad del individuo (y por lo tanto, su capacidad para producir impresiones) parece involucrar dos tipos radicalmente distintos de actividad significativa: la expresión que *da* y la expresión que *emana* de él. El primero incluye los símbolos verbales -o sustitutos de estos- que confiesa usar y usa con el único propósito de transmitir la información que él y los otros atribuyen a estos símbolos. Esta es la comunicación en el sentido tradicional y limitado del término. El segundo comprende un amplio rango de acciones que los otros pueden tratar como sintomáticas del actor [...]. El individuo, por supuesto, transmite intencionalmente información errónea por medio de ambos tipos de comunicación; el primero involucra engaño, el segundo, fingimiento (Goffman, 2006: 14).

Asimismo, es en este proceso de transformación donde también entrevemos los peores peligros de este tipo de trabajos. A saber: a medida en que los sujetos se adaptan de forma óptima al call center, su eticidad va sufriendo severos reveses hasta desembocar en lo que podríamos considerar como la primacía de la *contraética* tan propia del sistema de representación capitalista en el cual el fin (la ganancia y el interés individual) subsume y justifica los medios, en donde no importa ya vender un paquete telefónico o tarjeta de

crédito a sabiendas de que lo que se ofrece por teléfono no corresponde a lo acordado con el cliente (las formas y duración de los pagos, el contenido del servicio, las anualidades, etc.); e incluso cuando la negación de la ética alcanza sus puntos más álgidos y el robo abierto y descarado se vuelven una práctica constante.

En los siguientes apartados, y a sabiendas de que estos temas aún están en proceso de reflexión y discusión, se busca expresar ciertos fragmentos o ventanas del mundo laboral en el call center, luego de tener en claro que sólo podemos dar luz sobre diversos ángulos del fenómeno. Esto estaría relacionado también a lo que líneas arriba mencionamos como el despliegue de un juego de luces y sombras.

### **Cronos adversus**

*Odiaba el despertador pero lo consideraba una buena inversión [...] El vicio de quedarse aletargada entre las sábanas le había costado varios descuentos de salario. Ahora, con el auxilio de la alarma repetitiva, se había vuelto casi puntual. Ya no la regañaban tan a menudo en Robinson & Fullbright, la empresa donde trabajaba como secretaria ejecutiva desde hacía veinte años [...] nunca más permitiría que le descontaran dinero por sus retardos, eso no, por algo había comprado el despertador japonés con alarma repetitiva que ahora le ordenaba salir de la cama con chillidos atroces: wake up fuckin' lazy, ¿estás triste? Pues muérete de amargura, pero después de checar tarjeta.*  
Enrique Serna, *Amores de segunda mano*, p. 17 y 19.

En este apartado se reflexiona sobre la lucha interminable de los hombres contra el tiempo. En el mundo laboral del *call center*, es la tiranía de *cronos* a la que deben sobreponerse los trabajadores día con día. Desde que el reloj despertador suena estrepitosamente en la habitación a primera hora del día, o cuando se pone un pie fuera de casa en cada nueva jornada, hasta cuando se llega corriendo para colocar la huella en el reloj checador intentando evitar descuentos quincenales o despidos, y al trabajar sabiendo que cada movimiento y actividad es medido con ahínco; en cada uno de estos casos, se libra una feroz batalla, un *cronos adversus*:

Llegar al trabajo era lo más difícil. En primer lugar porque tenía que levantarme a las 4:30, prender el baño, meterme a bañar, salir a más tardar a las 5:30 para alcanzar *la micro* y treparme rápido; luego tener que llegar a las 6 en punto a Tepalcates, correr, darle la vuelta para bajar al metrobús; tomar por muy tarde a las 6:15 el metrobús. Había veces que tenía que cazar el camión porque hay dos rutas, una que va hacia la Del Valle y la que va para Tacubaya. Yo decía: —¿Cuál va a salir primero? ¿Cuál va a salir primero?, porque ya era mucha la presión para mí. Entonces no sé por qué tenía la mala suerte de elegir la incorrecta, y eso me desesperaba horriblemente. Y a veces me daban ganas de saltarme y trepar al metrobús correcto de la maldita angustia que me generaba. De ahí era aventarme una hora de trayecto, luego esperar el Trolebús y, si no venía, pues correr a tomar un taxi. Y siempre iba viendo la hora, decía: —Son 6:40. Si llega a las 6:45 a Xola me aviento, me voy hasta Álamos. Pero si no llega a esa hora, me tengo que bajar en Xola y ahí tengo que tomar un taxi, o sea ya iba calculando todos esos tiempos. Y de ley era no usar zapatos altos sino llevar zapato cómodo, porque siempre tenía que correr. Todo el día era estar a las carreras. Tomaba el taxi, llegaba al trabajo y ¡carajo!, todavía me tocaba el maldito elevador. Ahí había una fila tremenda o a veces se descomponía. Yo iba al quinto piso. Entonces era subir corriendo las escaleras, luego aventar la mochila al *locker* y alcanzar a registrar mi entrada. Una vez ahí era suspirar y decir: “¡Ah, llegué!” (Joana, 23 años. Operadora de *call center* y estudiante universitaria, citada en Montiel, 2019: 131–132).

Sin lugar a dudas, los tiempos modernos representarían un sueño dorado para Frederick Taylor, personaje de la segunda mitad del siglo XIX quien buscó las formas de volver más eficientes los tiempos de los trabajadores en los centros de trabajo, intentando eliminar los llamados “tiempos muertos” o improductivos (Durand, 2011). Con el avance tecnológico los nuevos dispositivos han venido a coadyuvar en ese sentido. Por ejemplo, de los relojes checadores de tarjetas a los actuales relojes biométricos, hay un mundo de diferencia. Lo mismo ocurre con la vigilancia de los capataces de la modernidad y el ojo panóptico de las cámaras de seguridad. En el primer caso, frecuentemente ocurría que los trabajadores, solidarizándose entre sí, registraban sus asistencias, entradas y salidas en aquéllas tarjetas. Para contrarrestar estas prácticas colaborativas, las empresas incentivaron los inventos que rompieran estas dinámicas. Tal es el objetivo de los relojes biométricos, donde el dispositivo tecnológico realiza una lectura del iris y huellas digitales, confirmando así la identidad del trabajador. Escabullirse del capataz–tiempo resulta por demás complicado.

Por su parte, ya en el terreno o área de trabajo, se suelen computar los tiempos consumidos por los teleoperadores, registrando cada una de las actividades: hora de entrada, hora de conexión al sistema de marcación, minutos de baño, *break*, horas de llamadas efectivas, hora de salida. Esto acarrea severos problemas de estrés y tensión nerviosa en el cuerpo de los operadores.

En Atento sí, si ibas a trabajar 4 horas, tenías que cumplir las 4 horas de marcación. Yo tenía 10 ó 15 minutos de comida. Si hacías horas adicionales o trabajabas 8 horas, sí te daban 40 minutos. En Telvista teníamos 45 minutos de comida. Y sí te medían el tiempo, te decían: “ya te pasaste de tiempo” o “¿sabes qué? No estás cubriendo las horas de conectividad. Te estamos pagando 8 horas y tú estás trabajando media hora menos”, entonces ese tiempo se tenía que reponer (Gilberto, 33 años, Área de Calidad).

Lo mismo ocurría en el desempeño de sus actividades:

[...] dos minutos con treinta segundos era lo máximo que te podías tardar en una llamada. Sobre eso te medían. En ese tiempo tenían que ser todas tus llamadas. [...] te daban un colchón de dos con cuarenta. Pasando los tres minutos ya te decían: “Esta quincena o este mes, tuviste un total global de tanto”. Había una tabla con el porcentaje de todas las llamadas y se generaba el “Timeo”. Si tenía las 100 llamadas con dos minutos treinta, entonces tenía completa esa parte, el bono llegaba completo. Conforme ibas aumentando el tiempo, obviamente te iban quitando el 1 ó 2 por ciento, tampoco te quitaban mucho; ya si superabas los cinco o seis minutos, entonces sí te quitaban un poco más de tu bono (Gilberto, 33 años, Área de Calidad).

Otro aspecto a resaltar es que al interiorizar aquella tiranía de *cronos*, la enajenación del tiempo en el trabajador contemporáneo, continúa aun en los llamados “tiempos libres”, mismos que no hacen sino reproducir y prolongar el proceso de trabajo, ya sea en los días de descanso (los cuales son una pausa necesaria en beneficio de la productividad) o en los *breaks* característicos de este tipo de trabajos. Por ejemplo, algunos *call centers* (principalmente los más grandes) suelen disponer en sus instalaciones de “espacios recreativos”. Si los operadores están tensos o cansados, los conminan a tomarse un *break* en la “sala de juegos”, donde podrán liberar dicha tensión jugando al pin pon u otro juego de mesa. Quince minutos después, más relajado y calmado, el trabajador vuelve a sus

funciones, es decir, a producir ganancias para la empresa. Estas son algunas estrategias implementadas por la *sociedad de la eficiencia* (Chul-Han, 2010) para que la maquinaria productiva siga su incesante marcha. Por todo lo anterior,

Piensa en esto: cuando te regalan un reloj te regalan un pequeño infierno florido, una cadena de rosas, un calabozo de aire [...] Te regalan —no lo saben, lo terrible es que no lo saben—, te regalan un nuevo pedazo frágil y precario de ti mismo, algo que es tuyo pero no es tu cuerpo [...] Te regalan la necesidad de darle cuerda todos los días, la obligación de darle cuerda para que siga siendo un reloj [...] Te regalan el miedo de perderlo [...] No te regalan un reloj, tú eres el regalado, a ti te ofrecen para el cumpleaños del reloj (Cortázar, 2017: 27).

### **¡Cuidado con los tiburones!**

*Por primera vez he tenido deseos de morir. Ha faltado poco para que me arrojara a los tiburones con el fin de desaparecer para siempre de este infierno.*

Henri Charriere, *Papillon*, p. 494.

Al navegar a la deriva en busca de algún “trabajo de paso” para sobrellevar la existencia, es necesario tener extremo cuidado con *los tiburones*, porque ellos se encuentran al acecho. Si te descuidas, aunque sea por un instante, ellos acabarán contigo, corroerán tu carne, huesos, y, lo que es más peligroso, tu alma. Querrás “desaparecer de este infierno”, como en el epígrafe que abre este apartado.

En una contradictoria narración, Gilberto de 33 años, quien actualmente labora en el Área de Calidad en un *call center*, narra que en los inicios de su vida laboral en estos espacios (lleva 8 años transitando en los *trabajos de paso*), los tratos infligidos hacia su persona por *los tiburones* —como en ese lugar llamaban a los directores y coordinadores del banco American Express—, no le “gustaban”. Es significativo que en el relato de Gilberto se entrecrucen por un lado la queja hacia los maltratos y, por otro lado, se legitimen dichas acciones bajo el entendido aquel de *aguantar ahora para trabajar mejor en el futuro*. Interesantes son las formas en que la dominación se introyecta en los sujetos. Veamos como ejemplo el pasaje donde decide renunciar:

Al final de cuentas en Telvista sí te llegaban a explotar. Y sí es desgastante para las personas, porque te exigen trabajar de más. Mucha gente se iba por lo mismo, porque era demasiada carga de trabajo. Por algo así yo también dejé de trabajar ahí. A mí no me gustó un trato que me dieron los de American Express, cuando ya trabajaba directamente para ellos. Yo tuve un problema familiar y ya no cumplía con las 8 horas. Entonces les expresé mi situación y al principio me dijeron que no había problema, que trabajara 4 horas, cumpliera mis metas y me pagarían lo mismo; pero después lo cambiaron: “¿Sabes qué? Sí debes trabajar las 8 horas o *bye-bye*”. Y por eso tomé la decisión de renunciar.

No necesitaba más humillaciones —o bueno, no eran humillaciones, pero sí era un trato muy fuerte con los directores de American Express. Era un trato muy, muy, muy fuerte. Aunque eso te forja; a mí al menos me forjó. Por ejemplo, eran regaños todo el día, retroalimentaciones de todo un día, ¡era fastidioso estar así!

En los ninguneos, regaños y humillaciones constantes de los tiburones a “sus” empleados, parece prevalecer la idea de que al hacerlo los capacitarán “mejor”, algo así como cuando los padres golpean a sus hijos, diciéndoles al final de la golpiza: “Es por tu bien. Más tarde me lo agradecerás”. Así la culpa se traslada del victimario a la víctima, invirtiendo los papeles:

Los regaños sí llegaban a ser, de cierta manera, humillaciones; me decían: “¿Qué no sabes? ¿Sabes o no sabes?”, “Sí sé porque tú me capacitaste”, “¿entonces por qué no lo haces bien?”. Ese tipo de comentarios me hacían sentir muy mal, o hacían que me preguntara: “¿Realmente la estoy *cajeteando* (*sic*) tan feo? ¿Estoy tan menso? ¿Qué me está pasando?”. O sea, no eran retroalimentaciones positivas, te humillaban y pisoteaban [*golpea sus manos*].

Por si fuera poco, en este proceso de inversión de los papeles, a quien es sobajado le resulta difícil desenmascarar la dominación, aun a pesar de que el verdugo se presente revestido de sus característicos ropajes y herramientas de tortura, o cuando los tiburones griten expresamente a los cuatros vientos quiénes son y cuáles son sus propósitos:

Nuestro coordinador nos decía que *ellos* eran “los tiburones, los tiburones, los tiburones, los tiburones; que te chingan y chingan y chingan, hasta que explotes”. [...] Teníamos un seguimiento muy detallado, con lupa. Estas personas se sentían dueños de mí; yo era el único que tenía qué decirles lo que había hecho de las 8 a

las 9, de las 9 a las 10, de las 10 a las 11..., cuánto tiempo me fui al baño, todo eso; los tiburones me pedían un informe detallado de todo, me decían: “¡Al final del día quiero que me mandes una reseña de todo lo que hiciste en el día!”. Estaba súper revisado: “¿Cuánto tiempo fuiste al baño?” “¿Cuánto tiempo fuiste a comer?” “¿Cuánto tiempo estuviste trabajando?” Si en una hora monitoreaba 10 llamadas, me preguntaban por qué monitoreaba sólo esas si podía haber monitoreado 20; me decían que ellos lo hacían y por tanto yo también lo tenía que hacer. Entonces ahí sí era golpe, tras golpe, tras golpe, tras golpe. Yo decía: “después de estos tiburones tan... *exigentes*, la vida será más fácil”. Y la verdad es que sí, después de estar con los tiburones que se la pasaban chingue y chingue, ahora ya los demás trabajos se me hacen más tranquilos, te la llevas campechaneando (*sic*). Sí es un gran aprendizaje, porque ese tipo de personas sí te humillan y todo, pero les aprendes demasiado.

Al escuchar y leer el testimonio de Gilberto, uno fácilmente podría pensar en aquellas *instituciones totales* analizadas por Goffman (2001), espacios donde se vigilan y controlan todos los ámbitos de la vida de los internos. Lo paradójico es que no se trata de cárceles, hospitales psiquiátricos o centros laborales gobernados por la figura del capataz, como ocurría en los centros fabriles de la modernidad (Chul-Han, 2010), sino de los nuevos espacios laborales tardomodernos, creados en el marco del furor por la globalización. Es en este escenario donde los viejos modos de explotación (golpes, castigos, regaños) se reactualizan y funden con las *novedades* del milenio, expandiendo el miedo al interior de los cuerpos y *psique* de los trabajadores. De ahí también que Dejours (2015) planteé como fundamental el considerar en los estudios sobre el trabajo el tema del *sufrimiento* y sus múltiples aristas.

A mí me daba miedo abrir mis correos electrónicos, porque *ellos* me enviaban mensajes donde me *pegaban* como no tienes una idea. Veía en la Bandeja [del mail] sus nombres, y decía: “¡ya valió madres!”. Había veces que me pedían cuadros en Excel con ciertas características y colores. Cuando los hacía y se los mostraba me decían que así no era; nada más era para estar jode y jode. Yo hacía varios supuestos cambios, pero era lo mismo, y entonces ellos decían que sí estaba bien. Cuando yo comencé a decirles eso, me decían: “¿Ah, sí? ¿Me quieres ver la cara?”

y eran discusiones porque yo comenzaba a protestar (Gilberto, 33 años. Área de Calidad en un *call center*).

Entonces estimado lector, si en algún momento te encuentras cara a cara con *los tiburones*, huye sin pensarlo dos veces. Porque de no hacerlo ellos terminarán por apoderarse de tu cuerpo, de tus pensamientos, “curtirán” tu carácter haciéndote creer que *es por tu bien*; pero cuando menos te lo esperes, el miedo se habrá apoderado de ti. Si los ves, ¡escapa!

## **Roberta**

Giovanni fue el encargado de bautizar a Roberta. El hecho ocurrió un jueves de abril a eso de las 10 de la mañana.

Un día antes, ocurrió lo que a continuación se narra. En el lugar se encontraban Monse, Mariana, Lupe y Sofía como operadoras, Víctor y el mencionado Giovanni representando a los supervisores. Ese día, durante el *break*, se percataron que misteriosamente había desaparecido el celular de Monserrat. De inmediato comenzaron las averiguaciones para dar con el responsable del hurto. Como principales sospechosos, estaban Lupe, Mariana, Sofía y Víctor. Las perspicacias se centraron en estos personajes, porque horas antes, habían sido los únicos con acceso al cajón del escritorio del supervisor, donde se encontraba resguardado el celular.

Entonces Lucrecia, la coordinadora del equipo, comunicó a todos que se llevaría a cabo una revisión exhaustiva de las pertenencias de los involucrados, para dar con el responsable y hallar el objeto perdido. En esos momentos, el ambiente era sumamente tenso:

— Revisa todo lo que quieras —dijo Lupe temerosa, entregando enseguida a la coordinadora su mochila y chamarra.

El celular nunca aparecería.

\*\*\*

Sofía se encontraba en una llamada con un cliente. Eran la 11 de la mañana y ya llevaba siete ventas “chocolatas” —es decir, ventas fraudulentas donde se ofrecía al cliente un servicio totalmente diferente al que en realidad iba a recibir—, de las doce mínimas que debía cubrir cada día.

— Sí, señor. Me estoy comunicando de Telmex para informarle que se hará un cambio de cableado de cobre a fibra óptica —decía Sofía, imperativa—. Ese cambio es derivado de la Nueva Ley General de Telecomunicaciones que por derecho, nosotros estamos obligados a ofrecerle un mejor servicio. Esto es completamente *gratis*. En este momento, sólo debemos llenar el formulario correspondiente

[*Giovanni ríe desde su lugar al escuchar las promesas de la venta “chocolate”*]

— Sí, claro señorita.

—Por ahora confírmeme su nombre, domicilio y número telefónico a 10 dígitos...

Giovanni, que ocupaba un lugar en la mampara de enfrente, se levantó de su asiento, hizo un ademán llamando la atención de Sofía, y dijo en tono de burla:

— ¡Ay, *Roberta!* No te bastó con robarte el día de ayer el celular de Monse —reía Giovanni—. Ahorita ya llevas 8 robos y todavía ni salimos al *break*.

Sofía apretó el botón de “mute” para que el cliente no escuchara y, enojada, respondió:

— ¡No me digas Roberta! ¡Yo no me robé nada!

— No te hagas. Desde ahora te llamaré así, la *Roberta*.

### **Lo “sucio” y lo “limpio” en CCTAG**

“Cuando entré a trabajar a CCTAG, me dijo el supervisor que debía vender [seguros de vida de Inbursa] de dos formas”, narra una trabajadora de este *call center*. La primera manera era nombrada como “cerrada” o “limpia”; la segunda se denominaba “abierta” o “sucia”.

Cabe recalcar que estas prácticas de venta en el *call center* CCTAG, sucias y limpias, fueron contadas por varios de los trabajadores entrevistados, así como vivenciadas directamente por un miembro del equipo de investigación en su paso por este espacio

laboral. Así pues, consideramos que estas categorías son fundamentales para desentrañar parte de lo que ocurre en el mundo del *call center*, dependiendo, en mayor o menor medida, de la formalidad o informalidad del centro de trabajo. En resumidas cuentas, lo *sucio* se refiere a aquellos servicios ofertados por medio del engaño y el fraude al cliente final. Lo *limpio*, por su parte, son las ventas legales, donde se cumple realmente con lo acordado entre los distintos actores de la cadena de servicios de *outsourcing* o contratación a terceros.

Antes de continuar, debemos explicar en qué consiste dicha cadena. A *grosso modo*, podría resumirse de la siguiente manera: 1) Primero, el cliente empresarial<sup>37</sup> (Inbursa, Telmex, Banamex, Banorte...), dueño del capital y el producto, contrata los servicios de un *call center*. Se dice entonces que se ha adquirido una “campaña”. Este cliente, establece las normas y márgenes posibles en los que se debe o no, vender. Para asegurarse de que sus reglas sean cumplidas, monitorea eventualmente las operaciones de cada *call center*; la “vigilancia” se da de forma presencial -mediante un representante legal del banco— o a través de solicitar llamadas videograbadas; 2) El segundo agente, ofrece los productos (seguros de vida, tarjetas de crédito, paquetes de televisión satelital, etcétera) al cliente final. Las formas de hacerlo, variarán de acuerdo a la legalidad o ilegalidad en que opere cada *call center* (Atento, Invex, CCTAG...). Asimismo, en este terreno, habría que añadirse la labor particular de cada vendedor u operador, su habilidad de venta, “seducción”, “mañas”, intereses personales, improvisación... 3) Finalmente, el cliente final, recibe una información no siempre verídica, a partir de la cual decide adquirir, o no, el servicio. A manera de ejemplo: al ofertar tarjetas de crédito Citibanamex, se le decía al cliente que sí adquiriría una tarjeta tipo *B-smart*, podría disponer de 5 mil *Puntos Premia*. Estos puntos le darían acceso a ciertas mercancías, productos o eventos exclusivos (electrodomésticos, espectáculos y eventos deportivos) del catálogo de Citibanamex. Lo anterior era el anzuelo pues con esto se buscaba enganchar al cliente; lo que se omitía, deliberadamente, era que

---

<sup>37</sup> En la compleja red de servicios, también entran en juego actores gubernamentales. La diferencia estribaría en que este sector, minoritario, utiliza la dinámica de los servicios telefónicos para aplicar encuestas (tendencias electorales, evaluación de gobernantes en turno...) sobre algún programa social, atención a la ciudadanía (por ejemplo Locatel) o difusión del gobierno.

únicamente podría hacer uso de aquéllos puntos, si en su primer “corte” tenía un gasto superior a 5,000 pesos<sup>38</sup>.

Volviendo al espacio laboral aquí descrito (CCTAG), las prácticas “sucias” y “limpias” representaban una parte inherente de su estructura operativa. Como queda ilustrado en el testimonio que abre el apartado, al llegar, al futuro operador se le asigna el *script* “limpio” o legal escrito y diseñado por el cliente empresarial. Luego, durante el proceso de capacitación (2 ó 3 días), el trabajador observa y escucha cómo se desenvuelven los demás operadores; a esto se le llama “estar de sombra”. Posteriormente, el supervisor muestra al iniciado una grabación de una llamada suya o de algún operador experimentado, con el objetivo de que se imiten las habilidades y competencias mínimas para desenvolverse en el trabajo. A partir de esa escucha, el operador diseña un nuevo *script* o guion, que si bien mantendrá algunos elementos básicos del primer *script*, será modificado a capricho, en aras de vender a cualquier costo.

Los operadores entrevistados, refieren que si no se hacía así —es decir, si se mantiene ceñido al guion del cliente empresarial—, las metas de venta resultarían inalcanzables. Resulta interesante cómo se impone y despliega la lógica capitalista de “el fin justifica los medios”, expresión que resumiría las prácticas “sucias”. En ese sentido, es importante subrayar cómo se anudan los intereses personales de cada trabajador con los intereses del *call center* en cuestión; estos a su vez se explican a partir del entramado con la ideología hegemónica a escala global.

También es de llamar la atención, que el adjetivo usado sea precisamente el de “sucio”, pues socialmente lo sucio es sinónimo de rechazo o exclusión. En el libro *Pureza y peligro*, la antropóloga Mary Douglas analiza, principalmente desde el ritual, cómo ciertos elementos asociados con la “contaminación” o la “impureza”, así como ciertos “fluidos” corporales tales como la menstruación femenina, son relegados socialmente. Por tanto, la comunidad busca protegerse de dichos elementos, porque de lo contrario su estabilidad cultural estaría en peligro. Eso en el caso de las sociedades “tradicionales”. Empero, si la sociedad, un antivalor moderno, se *normaliza*, ¿estaría hablándose acaso del imperio de la

---

<sup>38</sup> En las consecuencias de las arbitrarias “omisiones”, estaría el jugar con la vida y la muerte. Un testimonio refiere que en la venta de Seguros de Vida, solía decirse al contratante solamente que el “reclamante sustituto” (un tercero), en caso de muerte, el servicio cubriría una suma de hasta 100 mil pesos. Lo que no se decía era que no aplicaba por razón de suicidio o muerte por accidente en transporte público.

no-eticidad? ¿De la “corrosión del carácter” de la que escribe Sennett? ¿Se estaría hablando de una inversión de valores éticos y civilizatorios (ya no perseguir lo bueno o legal, sino por el contrario buscar lo sucio o ilegal)?

Esta no-eticidad empieza a configurar la subjetividad de los sujetos (sujetos-sujetados al marco cultural). Es decir, el sujeto que miente deliberadamente en su quehacer laboral, comienza a desplazar la responsabilidad propia al otro. Entonces, como dice Vicente “si el cliente se deja engañar, es su culpa”, y añade, “es por pendejo”. En ese sentido, la no-eticidad va permeando todos los ámbitos de la vida, porque una vez que “El material abyecto ha sido consumido [...] este consumo ha generado nuevas subjetividades y un nuevo sistema político. Lo abyecto se ha vuelto no una contraparte negativa (“lo otro”) al ámbito subjetivo o el orden social, sino algo intrínsecamente constitutivo de ello” (Navaro, 2013: 7). Es decir, la suciedad, colocada como proveniente del exterior por Mary Douglas (1973), al ser *incorporada*, en este caso por los trabajadores, comienza a conformar la subjetividad de los individuos. En su estudio sobre los objetos y espacios afectivos en Chipre, Yael Navaro (2013) plantea cómo los chipriotas turcos que usurparon las cosas de los chipriotas griegos, terminaron por encarnar la lógica de lo abyecto al disponer del “botín de guerra”, con lamentables consecuencias subjetivas. Veamos lo que acontece en el caso de los *call centers*.

Otras prácticas “sucias” de los supervisores —quienes tenían acceso de primera mano a los datos de los clientes— y algunos operadores —principalmente los más experimentados—, derivadas de las ventas, era el uso de la información bancaria, supuestamente confidencial (nombre del cliente, número de tarjeta, código de seguridad y fecha de vencimiento), para adquirir diversos productos y servicios: desde hamburguesas, sushi, pizza y demás comida rápida (utilizando plataformas digitales como *Uber Eats*), cerrando la jornada con una escapada con los compañeros de trabajo al cine, y por qué no de pasada contratar un plan de *Netflix*, *Spotify* o comprar un Pase Anual de *Six Flags* para vivir alguna tarde entretenida, hasta llegar al punto de gastar por internet “10 mil pesos” para renovar el *outfit* o hacerse de una pantalla *high definition* (¡pues si no dónde disfrutar las series de *Netflix!*).

Entonces, lo que se entrevé es cómo imperan los contra-valores de la no-eticidad. En este caso, se ha reflexionado sobre la figura de lo sucio *versus* lo limpio, entiéndase lo mentira sobre la verdad.

Era una especie de Robin Hood perverso que le roba a los ricos para darle el dinero a sus corredores [...] Estamos vendiendo basura a gente basura (fragmento de la película *El Lobo de Wall Street*).

### ***Del Hombre elefante al Lobo de Wall Street***

Si lo sucio, otrora fuente de rechazo, ahora es lo deseable, entonces pierde su *monstruosidad*, se vuelve un objeto cotidiano, a perseguir. El título de la película *No hay lugar para los débiles*, sintetiza esta lógica del “sálvese quien pueda”, del individualismo recalcitrante basado en la exclusión de aquellos menos fuertes. Sobre el tema de la monstruosidad veamos otros dos ejemplos fílmicos, disímiles y a la vez cercanos en la relación que deseamos establecer con la normalización de lo “monstruoso”.

En la película *El hombre elefante* del director David Lynch (1973), ambientada en el Londres de la segunda mitad del siglo XIX, se narra la historia de Joseph Merrick, el hombre elefante. Presa de una malformación genética, Merrick es obligado a exhibirse como *freak* en un circo ambulante. Su monstruosidad atrae a cientos de curiosos, los cuales sienten aversión tan sólo al mirarlo; también hay quienes se compadecen, o, como es el caso del médico Frederick Treves, se interesan desde una perspectiva científica. En un primer momento Treves ve en el hombre elefante la posibilidad de alcanzar reconocimiento, entonces exhibe al monstruo ante la comunidad médica londinense. En la cada vez más estrecha relación entre ambos personajes, queda al descubierto la capacidad del ejercicio del lenguaje por parte de Merrick. Este hecho será el que le otorgue, a la postre, el estatuto de *humano*. Poco a poco la temida monstruosidad de Joseph cede paso a la cotidianidad. Al final de aquel hombre elefante queda poco, pues el caballero Merrick adquiere los valores culturales enarbolados por la modernidad: arte, refinamiento y curiosidad intelectual.

Lo anterior podría entenderse como una especie de triunfo o *elogio* de la modernidad. El progreso científico, técnico y artístico, parece superar a lo desconocido, a esa temida monstruosidad que representaba al principio el hombre elefante. Diríase que

sobre la fealdad, enfermedad, ignorancia, decadencia, se impone el lenguaje, la empatía, la solidaridad, la ciencia y la belleza artística. Occidente extirparía de su seno dichos anti-valores. En uso de la alegoría aquí esgrimida, *El hombre elefante* es por consiguiente la promesa del triunfo de lo *limpio* sobre lo *sucio*.

En contraparte, luego del viraje de la modernidad tardía en el último tercio del siglo XX, comienza a resquebrajarse el edificio de valores anteriormente descritos. Desde entonces, y hasta los días que corren, ensalzar lo *limpio* ya no es motivo de regocijo. Ahora será lo *sucio* aquello a que se aspira, tanto a nivel individual como a escala general. Ejemplo de esto es *El lobo de Wall Street*. Y parece revelador cómo el *lobo*, antes figura monstruosa, ahora sea concebido como un valor a perseguir con ahínco. De hecho, en el *call center* CCTAG, los supervisores solían decir a los operadores que *debían* ver esa película para aprender a vender. Recientemente, una amistad cercana que estudia Relaciones Comerciales también comentó que en una de sus clases el profesor insistía en que ellos, los estudiantes, vieran y aprendieran las magníficas lecciones de ese lobo de Wall Street, monstruo cotidiano ahora ya no temido sino envidiado y venerado. Es decir, lo *sucio*, sinónimo también de lo ilegal, la trampa, lo “chueco”, la “transa” —y “quien no transa, no avanza”, como dice el dicho—, ha suplantado a lo *limpio*. El problema es que la suciedad termina, tarde o temprano, por contaminar no sólo los ropajes blancos y las buenas formas de civilidad, sino igualmente a las almas y carácter de los hombres, hasta el grado de corromperlos totalmente.

### **El Prometeo Cansado**

*...Zeus hizo encadenar a Prometeo desnudo a una columna de las montañas del Caucase, donde un buitre voraz le desgarraba el hígado durante todo el día un año tras otro; el tormento no tenía fin, porque cada noche (durante la cual Prometeo estaba expuesto al frío y la escarcha) el hígado volvía a crecer hasta estar nuevamente entero.*

Graves, Robert (1985). *Los mitos griegos I*.

A lo largo de esta aventura intelectual se ha sugerido la idea de que los nuevos trabajos han propiciado también el surgimiento de nuevas formas de subjetivación. Ante los avatares laborales, los trabajadores deben transformar su eticidad para poder adaptarse a la

lógica de la precariedad y *violencia laboral*. Una figura metafórica que daría cuenta de esto sería la del Prometeo Cansado, sujeto contradictorio que a la par del cansancio excesivo al que es sometido, proyecta ante los demás una máscara locuaz y desencajada:

El mito de Prometeo puede reinterpretarse considerándolo una escena del aparato psíquico del sujeto de rendimiento contemporáneo, que se violenta a sí mismo, que está en guerra consigo mismo. En realidad, el sujeto de rendimiento, que se cree en libertad, se halla tan encadenado como Prometeo. El águila que devora su hígado en constante crecimiento es su álter ego, con el cual está en guerra. Así visto, la relación de Prometeo y el águila es una relación consigo mismo, una relación de autoexplotación. El dolor del hígado, que en sí es indoloro, es el cansancio (Chul-Han, 2010: 5).

Asimismo, es un *personaje* que difícilmente llega a convertirse en *actor* de su propia narrativa, a escapar del guion impuesto desde fuera (Schvarstein, 2005), aun cuando crea que lo está haciendo. Esto es paradigmático sobre todo en los casos de los trabajadores que llevan un largo recorrido en estos espacios laborales; es como si al permanecer más tiempo en ellos, la posibilidad de ejercer autonomía se difumina.

Aunque como se ha dicho, es un ser paradójico. En la medida en que va dejando atrás su timidez pasa a transformarse en un individuo extrovertido, seductor, hábil con las palabras, galante y seguro de sí mismo:

[...] yo era muy tímido, pero te vas desarrollando. Creo que algo bueno que tiene el call center es que te vas desarrollando, empiezas a fluir, a hablar, y eso está muy bien. Porque yo era muy callado, reservado y ahora ya soy *verbo*. Te llega a generar un desarrollo de facilidad de la palabra (Gilberto, 33 años, Área de Calidad).

También es importante subrayar el hecho de que es un sujeto inmerso en el cambio continuo. Su adaptabilidad al estrés y presión sistemática, lo vuelve un ser camaleónico. Una paradoja central del Prometeo Cansado es que, a pesar de su aparentemente —siempre las apariencias— infatigable labor, se encuentra en un estado exponencialmente agudo y crítico, *in crescendo*, de agotamiento.

[...] al principio no tenía bien la noción de que estaba haciendo; mis primeras llamadas estuvieron muy feas, en serio muy feas [...] en mis primeras llamadas estaba así, sudaba demasiado, como que mi voz se entrecortaba, a veces salía con migraña, cosas así. (Madison, 22 años, operadora ejecutiva)

El Prometeo Cansado no tiene rostro; la máscara que lleva puesta se ha fundido a su piel, encarnándose en lo más profundo de sí mismo. Y aunque puede cambiar a placer dicha máscara, ha perdido su antigua fisionomía. Frecuentemente sucede que muestra algunos *rictus* de dolor, muecas transfiguradas y gestos fatales que expresan las contradicciones en que se debate su espíritu. Es en esos momentos donde quizás se hallen las únicas posibles salidas del suplicio laberíntico.

[...] mi idea es: yo primero, después yo y al final, yo. Lamentablemente soy de las personas que piensa que: [el cliente] “se dejó por pendejo, pa’ qué no se informa”. Yo veo primero por mi bolsillo y luego por la empresa que me está dando de tragar. Lo demás a como salga. Si me dicen: “tienes que decirle esto”, pues ¡chingue su madre! ¡Lo hago! [...] (Vicente, 35, supervisor en *call center*)

## Son rumores

*...No quiso confesar más de lo que se ha dicho. Las doce ciudades de Jonia prohibieron, bajo pena de muerte, dar el nombre de Eróstrato a las edades futuras. Pero un rumor lo hizo llegar hasta nosotros.*

Marcel Schwob “Eróstrato. Incendiario”, p. 24.

Como aquel viento nocturno, a veces suave y tibio, y otras gélido y atronador, los rumores deambulan abiertamente por los corredores y estancias de los lugares de trabajo. Escapan a la vigilancia celosa de los guardias, e incluso de los ojos panópticos de las cámaras de seguridad, instaladas bajo la odiosa pretensión de captar la totalidad del espacio. Son el temor de aquellos que desean guardar sus más íntimos secretos y la desgracia de quienes las “malas lenguas” desean dañar. Y entre más pequeño sea el centro de trabajo, también será más difícil librarse de ellos, pues como dice el dicho: “en pueblo chico, infierno grande”.

Es el rumor uno de los elementos constitutivos del lugar, en este caso del *call center*. El rumor despierta en los hacedores del lugar la duda razonable e irracional. Está

compuesto por dosis inciertas de verdad y mentira. Su lógica es especulativa, respondiendo a quien desacredite su relato con aquel famoso dicho popular de: “cuando el río suena, es porque agua lleva”.

Algunos de los entrevistados han sugerido, por ejemplo, que existe injerencia del narcotráfico en el montaje, operación y movimientos en general de los *call centers*, sobre todo en los semiformales o ilegales. También se hace alusión a la práctica de la prostitución con el fin de obtener alguna campaña de ventas.

## **Capítulo 5. Tres ventanas etnográficas al mundo del *Call Center***

En este último capítulo la narrativa es etnográfica. El lector podrá apreciar parte de nuestras experiencias como observadores participantes en *call centers*. Pero no sólo eso. Los textos que siguen muestran nuestra actividad en al menos tres niveles: 1) como jóvenes dirimiendo las propias batallas y angustias en el contexto social; 2) como trabajadores de *call centers* y; 3) como observadores participantes. Sin más preámbulo, invitamos al lector a esta recta final de la investigación.

### **Los Amores del insomnio y el fracaso etnográfico**

Este apartado está compuesto por las reflexiones sobre la experiencia laboral, de quien estas líneas escribe, en dos *call centers* distintos, así como en temporalidades igualmente disímiles. Primero se presenta la narración del primer CC, *CIA Group*, donde trabajé hace algunos años atrás, sin ser aspirante a etnógrafo o siquiera estudiante universitario. El segundo momento descriptivo, en el CC *Consortio Shiel*, da cuenta ya de un *trabajo de campo* propiamente dicho, con los objetivos propios impuestos por la presente investigación.

Aclarar esto no es un tema menor. Por el contrario, resulta de vital importancia para entrever y reflexionar sobre diversos temas epistemológicos. Entre ellos, nos interesa resaltar aquí las diferencias, las ventajas y desventajas de cada una de las experiencias. Así por ejemplo, en el primer momento de trabajo, una de las ventajas es que yo era solamente un trabajador, por tanto mis movimientos, acciones, miradas, no estaban interferidas por los objetivos explícitos que persigue el etnógrafo o investigador una vez que entra al campo. Una gran desventaja es, sin duda, el largo tiempo mediado entre aquella primera experiencia y el presente, entre otras limitaciones. Empero, lo interesante de realizar este ejercicio retrospectivo es no sólo narrar las prácticas acontecidas en ese centro de trabajo, sino sobre todo, el poder reflexionar en algunos aspectos de la vida de aquel trabajador (permítaseme hablar en tercera persona), en aquel tiempo y circunstancias; pues esto, como se verá más adelante con los testimonios de las personas entrevistadas para la investigación, determina en gran medida la decisión de entrar a laborar a los espacios signados por la precariedad, como lo son los *call centers*. Es decir, las trayectorias laborales están anudadas a las condicionantes contextuales de los sujetos.

En cuanto al trabajo de campo realizado específicamente para esta investigación, el lector deberá saber de antemano que, aunque constituye un rotundo “fracaso”, representa en lo personal un hecho revelador: entre menos tiempo permanezca un trabajador en este tipo de empleos, quizás más alejado está de corroer su carácter, principios, ética y dignidad humana<sup>39</sup>. Como se podrá observar, el precio a pagar tras permanecer largos periodos de tiempo trabajando en los call centers, parece bastante elevado. En el marco contextual actual, hay quienes sucumben, otros que resisten y finalmente se adaptan a las circunstancias; también existen sujetos que no sólo se adaptan, sino además terminan “disfrutando” la mutación de su personalidad, hasta el grado de creer que el fraude hacia los clientes es responsabilidad exclusiva de ellos, “por pendejos”, y no de la maquinaria laboral o la acción de los tramposos vendedores (quienes simplemente no lograron escapar de las trampas sistémicas, interiorizando en sí mismos la vorágine de creencias y valores hegemónicos).

\*\*\*

Llegué a *CIA Group* por invitación de un amigo, quien llevaba pocos meses trabajando en lo que a mí me sonó tan novedoso y extraño: “un *call center*”. En aquellos momentos ambos estábamos sin estudiar. Recientemente habíamos acabado la preparatoria, pero la universidad parecía lejana (había que hacer examen de admisión). Eso y el hecho de que no teníamos una idea clara sobre el mentado *futuro*. Digamos que estábamos a la espera de cualquier cosa. Ambos vivíamos en la periferia de la ciudad, por tanto las expectativas se reducían a: i) entrar a estudiar alguna licenciatura, aspirando así, eventualmente y tras una fuerte inversión de tiempo, esfuerzo, recursos... al ascenso social; ii) trabajar en cualquier lugar (digo *cualquier*, porque teniendo solamente la prepa, resultaba difícil aspirar a algo mejor) o; iii) terminar inserto en el alcohol, las drogas y rencillas de pandillas del barrio.

Nuestras familias se aferraban a la idea del estudio y el trabajo. Por eso vieron con buenos ojos la idea de trabajar, “por mientras”, en el dichoso *call center*. De esta forma, en mi caso, adquiriría “responsabilidades” y me daría cuenta de que “la vida no es nada fácil”,

---

<sup>39</sup> Probablemente estas sentencias resulten para algunos bastante severas o poco “objetivas”. Como respuesta, debemos refrendar el ineludible posicionamiento ético y político, frecuentemente soslayado o negado desde la Academia o círculos de poder.

como decían mis padres. Asimismo, su esperanza radicaba en que dejara “de perder el tiempo”, porque no era posible “estar de huevón todo el día”.

Paquito, mi amigo, me había dicho: “el trabajo es fácil, sólo hay que vender paquetes de televisión por teléfono”. Entonces me animé. Recuerdo que fui a la papelería y compré dos Solicitudes de Empleo, de esas amarillas con café, ilegibles. La inexperiencia en estos menesteres se hizo patente de inmediato: eché a perder una de las solicitudes y tuve que ir a comprar otra. Algunas de las opciones desplegadas en los casilleros resultaban imposibles de responder, dejando espacios vacíos, lo cual era como si mi vida estuviese incompleta. No es exagerado decir que esa *incompletud* me hacía sentir mal de verdad, al menos bastante incómodo. ¿Cómo iba a poner tres referencias laborales si en la vida había trabajado? ¡Y ni qué decir del desconocido RFC, pues apenas si tenía CURP! “Invéntate tres referencias y ya”, me dijo Paquito. Como él era el más experimentado de los dos, seguí su consejo, añadiendo a las referencias ficticias los números telefónicos de algunos amigos, a quienes después dije: “si te llaman preguntando por mí, les dices que trabajé para ti, que soy responsable y bla, bla, bla”.

Un lunes a eso de las tres de la tarde salí de casa en compañía de Paquito. En mi morral llevaba la Solicitud de Empleo y algún aperitivo preparado por mi madre. Caminamos a la parada del autobús, donde esperamos por más de media hora —de ahí en los meses siguientes— el camión que nos llevaría al metro División del Norte. El trayecto al metro duraba alrededor de una hora durante la ida y hasta dos horas de regreso.

Ahora que lo pienso, en esos desplazamientos platicábamos largo y tendido sobre fútbol, música, mujeres, amigos en común; también charlábamos acerca del *futuro*, el cual nos resultaba sumamente incierto. “¿Te imaginas qué será de nosotros cuando seamos grandes?”, solíamos decir, elucubrando escenarios posibles, muchos de ellos bastante disparatados y otros tantos teñidos de desesperanza. Cuando esto ocurría invariablemente decíamos algo así como “está cabrón”, cambiando de tema o callando para mirar a través de la ventana. Lo que observábamos afuera nos parecía tan decadente: jóvenes limpiaparabrisas, jóvenes malabaristas, jóvenes “moneando” (inhalando *thinner* o resistol), jóvenes tirados en las banquetas, jóvenes vendiendo periódicos; sin mencionar la histeria urbana tocando cláxones desahorados, gritando, peleándose por el espacio, etcétera.

Entonces jurábamos que, pasara lo que pasara, no nos permitiríamos terminar así; pelearíamos contra el mundo con tal de encontrar *nuestro lugar*, a pesar de no saber dónde y cómo hallarlo.

Particularmente disfrutaba los desplazamientos por la ciudad. Me gustaba dejar atrás los lugares conocidos para descubrir nuevos parajes. Como he mencionado anteriormente, vivía en la periferia y mi movilidad se cernía en ese entonces a la colonia, la preparatoria y alguno que otro lugar. Disfrutaba y a la vez me extrañaba por cómo iba cambiando el paisaje. De observar a aquellos tristes jóvenes de las colonias aledañas a mi casa, pasaba a mirar a otro tipo de jóvenes haciendo actividades diferentes, como patinar, correr, pasear y disfrutar en el Parque de los Venados. Eso sin mencionar las diferencias radicales de las casas, calles y avenidas.

Al llegar al metro División del Norte caminamos unos cuantos metros hasta la calle Amores en la colonia Del Valle, donde se ubicaba *CIA Group*. Sorpresivamente para mí, el *call center* no se encontraba en un corporativo de oficinas o algo por el estilo. Estaba dentro de un conjunto residencial, en un departamento donde en lugar de vivir como hacían los vecinos, se trabajaba llamando por teléfono. Paquito tocó el timbre. Una voz femenina preguntó “¿quién es?”, “soy yo, Paco”; inmediatamente nos abrieron el zaguán del edificio. A escasos pasos estaba el departamento donde comenzaría la aventura laboral. La inseguridad y angustia crecían en mi pecho. “¿Y si no me aceptan por no tener experiencia?”, le pregunté a mi amigo; él sonrió y me dijo “aceptan a todos”.

Nos recibió Alex, un tipo amable y sonriente, de aproximadamente 35 años, al que después llamaría *coach*. Paquito lo saludó con naturalidad, le dijo “aquí está el amigo del que te hablé”, y luego se fue a trabajar a una de las mamparas donde había una computadora y un teléfono, además de algunos papeles y documentos. Calculo que había alrededor de 12 ó 15 mamparas rodeando el departamento. En esos momentos, menos de la mitad estaban ocupadas por otros jóvenes trabajadores de ambos sexos. En uno de los extremos se encontraba la mujer que nos hablara minutos antes por el interfono, sentada tras un amplio escritorio donde había tres computadoras, teléfonos y folletos de los productos ofertados. Ese era el lugar de los dos *managers* (Aracely y Roberto), y el *coach* Alex. Este último me pidió tomar asiento frente a él y la *manager*. Situado en esa pared

estaba un pizarrón blanco. En él estaba escrito el “Cuadro de Productividad”, donde escribían en orden descendente los nombres de los trabajadores y sus ventas por día, semana y quincena. El cuadro me recordaba siempre al Cuadro de Honor de la primaria, porque aunque no tuviese “estrellitas”, estaba organizado en función del mejor vendedor (en la primaria era el mejor estudiante) al peor o menos apto. Ambos cuadros han sido para mí un verdadero dolor de cabeza.

La mujer se presentó, me pidió mis documentos (Solicitud de Empleo, dos fotografías, copia de la Credencial de Elector y comprobante de domicilio) y procedió a revisarlos. Entonces el *coach* comenzó a entrevistarme. Me preguntó si tenía experiencia laboral en ventas. Un poco avergonzado, respondí: “no, pero quiero aprender”. Alex, siempre sonriente, me explicó que ellos se dedicaban a vender televisión de paga, *DirecTV* y *Dish Network*, por teléfono a Estados Unidos, específicamente a los condados del estado de California. La experiencia laboral, aunque recomendable, no era necesaria porque ellos me capacitarían y, si tenía buena actitud, pronto llegaría a ser un gran vendedor. A partir de ese momento, y hasta el último de mis días en ese lugar, fueron recurrentes los comentarios de la famosa superación personal del *coach* y los *managers*. Todo se trataba de la acción y empeño individual. En ese sentido, uno se preguntaba: ¿quién sabe?, en una de esas hasta termino convertido en empresario o jefe.

La capacitación consistía básicamente en revisar —en la medida de lo posible, memorizar— los folletos informativos, donde se explicaban los distintos paquetes de televisión para cada una de las empresas (canales, contenido exclusivo —básicamente pornografía y *pagos por evento*—, promociones...), los precios y requisitos de contratación (tarjeta Visa o MasterCard, Número de Seguridad Social, Dirección, etcétera). Además de esto, el *coach* haría algunas llamadas para que yo viera cuál era el *script*, así como la manera en que debía hablarle a los clientes (¡interesantes los procesos de imitación y aprendizaje!).

A decir verdad, pensaba que jamás lograría expresarme con tanta seguridad y desenvolvimiento, tal como lo hacía el *coach*. En aquellos tiempos yo era bastante tímido fuera de mi círculo familiar o afectivo. Me prometí intentarlo durante una quincena; si no resultaba por lo menos habría cobrado el “pago de prueba”, que era de 1,500 pesos.

La venta *concretada* la pagaban en 100 pesos. A partir de la segunda quincena ya no estabas a prueba, se suponía eras un experto y debías rascarte con tus propias uñas; si vendías, bien por ti; si no, era tu problema. Durante los más de cuatro meses que estuve ahí nunca me fui en blanco —pero dos o tres quincenas “gané” ¡sólo 300 pesos!—, aunque tampoco logré llevarme a la bolsa más de 2,000 pesos. En teoría el trabajo resultaba fácil y conveniente (en *CIA Group* daban un bono de puntualidad por 100 pesos, más otros bonos eventuales, como por ejemplo lograr vender los días sábados), pero en la práctica cada peso te costaba sudor, lágrimas y, en mi caso, insomnio. Por el momento sigamos con el ritual de iniciación.

Después de repasar los folletos informativos, de ver al *coach* y compañeros en acción, se me indicó comenzar a llamar. En el monitor de la computadora se desplegaba una guía telefónica con los nombres y números de los potenciales compradores; la marcación era manual. El tema del idioma no era problema, porque al ser un estado con alta migración latina, podías comunicarte en español. Aunque como después comprobé, había bastantes *pochos* que se negaban a hablar en el idioma de sus padres, a pesar de conocer perfectamente la lengua. Te dabas cuenta de eso cuando, lejos de los oídos de los compañeros y jefes, les mentabas la madre para ver si eran ciertas sus palabras y desprecios *in english (please)*, pues comenzaban a insultarte en perfecto castellano.

En esa primera vez, tardé bastante en decidirme a marcar, estaba inseguro y distaba enormemente de dominar la información de los productos. Finalmente, luego de un rato marqué el número de alguna familia Hernández, López o Pérez. Contestó una señora. Me presenté, tímidamente, como “ejecutivo de ventas de *Dish Network*”. Comencé a sudar cuando la mujer me preguntó de dónde marcaba. Colgué. El *coach* se acercó a mi lugar, pidió explicarle lo que había pasado. Así lo hice. Él me recordó que frente a mí, en la parte superior de la mampara, estaba pegada nuestra dirección: “Riverside, CA, N°...” Esto siempre me produjo bastante risa. “Imagínate, se supone que trabajamos desde Estados Unidos cuando en realidad estamos en División del Norte”, le decía a Paquito. Nunca supe cómo funcionaba el asunto, pero nuestros números de teléfonos eran de *allá*; entonces las personas pensaban que efectivamente les llamábamos desde Riverside, California. (¡Bendita sociedad globalizada!). Frecuentemente ocurría que, dudando, te interpelaban:

— ¿De dónde dices que me hablas?

— De Riverside, señora —decías en pésimo tono de inglés—. Le estamos llamando de *Dish Network* para ofrecerle “nuestros” servicios de televisión satelital (¡debías ponerte la camiseta!)...

— No, tú eres chilango. ¿Me estás llamando de México, verdad?

Al principio me ceñía por completo al guion, al *script* de la empresa. Sin embargo, cuando esto no funciona (lo cual sucedía a menudo, por no decir casi siempre) yo sólo colgaba, decía “¡chingada madre!” y procedía a teclear otro número. Luego, cuando iba de regreso a mi casa, platicaba con Paquito sobre las vicisitudes de la jornada. Él me daba consejos de acuerdo a las situaciones que se presentaran. Así aprendí a *improvisar* de acuerdo al momento que se tratase, a camuflarme y enmascararme como un verdadero sujeto de la *urbanidad*, perdido y a la vez resguardado en el anonimato, como refiere Manuel Delgado en *El Animal Público*. Y cuando cuestionaban mi lugar de procedencia, respondía algo así como:

— No soy chilango, señora. Soy de Toluca (aprendí también por Paquito que a los chilangos no se nos aprecia mucho). Lo que pasa es que llevo muy poco acá en el *gabacho*. Usted sabe cómo es difícil al principio, pero vine aquí persiguiendo el *Sueño Americano* (después ya diría *American Dream*) para tener una vida mejor. ¿Usted de qué parte de México es?

— Yo soy de Michoacán, joven.

— Uy, qué bonito es por allá...

— Sí, joven. Yo extraño mucho *mi tierra* y a *mi gente*. ¿Entonces de qué parte de Riverside me está hablando?

— Ah, de Riverside número...

— ¿Están en el edificio que está junto a la gasolinera de...?

— Ehhh... ¡Ándele, señora! ¡Ahí mero están nuestras oficinas centrales de *Dish Network*!

Decir estas cosas *sensibilizaba* a las personas, sobre todo a las mujeres. Sin duda la *tierra de origen* es un poderoso *lugar* (real y simbólico) que permanece anudado al sentimiento de las personas. Como aquel poema de Pessoa donde, aunque se reconocen las limitaciones y desventajas del terruño propio, o en este caso poético del “río que corre por mi aldea”, en comparación con el bello y ancho Tajo marino, siempre es preferible el humilde y dulce hogar: la morada que alberga y resguarda no sólo los cuerpos, sino sobre todo los recuerdos afectivos, de acuerdo a *La Poética del Espacio* de Gastón Bachelard. Pero una vez anunciada la verdad poética, es menester compartir aunque sea unos cuantos fragmentos:

*El Tajo es más bello que el río que corre por mi aldea,  
pero el Tajo no es más bello que el río que corre por mi aldea  
porque el Tajo no es el río que corre por mi aldea.*

[...]

*Eso lo sabe cualquiera.  
Pero pocos saben cuál es el río de mi aldea  
y hacia dónde va y de dónde viene.  
Y por eso, porque pertenece a menos gente,  
es más libre y más grande el río de mi aldea.*

*Por el Tajo se va al Mundo.  
Más allá del Tajo está América  
y la fortuna de los que la encuentran.  
Nadie pensó nunca qué hay más allá  
del río de mi aldea.*

[...] (Fernando Pessoa, s/f)

De esta forma, apelando a esa “mi tierra” y “mi gente”, conseguías sostener la llamada, pasando de una simple comunicación a una conversación más “empática”. Varias veces morí de risa al escuchar a Paquito, quien estaba cerca de mi lugar, platicar largo y tendido con las personas sobre cualquier tema. Incluso yo mismo dejé de lado la misión de venta para conocer las historias de aquellos sujetos. Una vez enganchado el corazón, la

contratación de televisión de paga resultaba pan comido. Y cuando el sentimentalismo fracasaba, era momento de conectar con la pasión:

— Verá, señora: una de las ventajas de contratar el servicio con nosotros en este momento es que se le incluirían, por el mismo precio, los canales Golden y HBO, además de los *canales para adultos*.

— Ay, je, je, je —reían las señoras—. ¡Qué cosas dice, joven!

— Piense en su marido, señora.

— Pero... es que tenemos niños pequeños en casa. No quisiera que ellos vieran *eso*.

— ¡No se preocupe, señora! —exclamaba alegre yo—. Otra de las ventajas de nuestro servicio es que usted puede bloquear con contraseña los canales que desee. De esta forma, sólo usted y su marido podrán disfrutar de los *canales para adultos*.

Muchas veces funcionó esta estrategia. Así, uno iba creando y poniendo en acción una gama diversa de máscaras y personajes según la situación. Poco a poco, aquel joven tímido se iba convirtiendo en una persona más extrovertida. La confianza en uno mismo crecía a cada venta lograda. En mi caso, la adaptación fue rápida, pues ese primer día de trabajo pude vender un paquete básico a una señora, el cual al final no se logró por algunos inconvenientes en su número de seguridad social, pero de eso me enteré días después.

La sensación de vender es bastante emocionante porque, más allá de la venta en sí misma, están las felicitaciones de los jefes y compañeros de trabajo con los cuales compites. Vender te aleja del horrible sentimiento de la inutilidad; te hace saborear las efímeras delicias del éxito. A propósito de dicho sentir, recuerdo un pasaje en *La senda del perdedor* donde Charles Bukowski narra el actuar de su padre en plena Gran Depresión de 1929:

Mi madre iba cada mañana a su mal pagado trabajo y mi padre, que no tenía trabajo, también salía cada mañana. Aunque la mayoría de los vecinos estaban sin empleo, él no quería que advirtieran que estaba parado. Así, cada mañana a la misma hora se metía en su coche y salía como si fuera a trabajar. Por la tarde volvía siempre a la misma hora (2001: 87)

La acción del padre podría explicarse a razón de no caer presa de la socialmente mal vista, *inutilidad*. El trabajo era lo que le otorgaba un *lugar* en el mundo, una posición *útil*; al perderlo se encontraba navegando a la deriva, era una “carga social”.

Como se mencionó líneas arriba, mi fracaso escolar era una realidad, por tanto sabía bastante de ese sentirse inútil. Y es que socialmente no es bien visto que un joven no estudie ni trabaje. Si este es el caso, la etiqueta peyorativa de *nini* queda marcada a hierro rojo sobre tu ser. Poco importa si las condiciones concretas, e incluso motivacionales y afectivas no están dadas, eres un *nini*, un “vago sin oficio ni beneficio”, y punto. Por eso vender se vuelve una obsesión. Ver tu nombre, aunque sea pintado con plumón, ganando escalafones, ascendiendo en la pizarra de ventas, es un sentimiento fascinante; después te das cuenta que es *falsamente* fascinante, pero mientras tanto, lo disfrutas como niño consentido con juguete nuevo. Recuerdo que en mi primera quincena me sentí muy contento porque logré una venta. Sumado al pago de prueba, más el bono por puntualidad, llevé a casa poco más de 1,500 pesos.

Aunque la alegría duró poco. A partir de la segunda quincena ya no contaba con los 1,500. Los primeros tres o cuatro días salía a comprar algo para comer y beber en el *break* de media hora que nos daban (yo tenía un horario mixto, a veces iba de 12 a 5 ó de 4 a 9 p.m.). Pero conforme transcurrían los días y no conseguía vender, empezaba a angustiarme. Al quinto día dejé de gastar en comida, había que economizar al máximo. Poco antes de que terminara la quincena hice un par de ventas de último minuto, lo que me permitió dejar el último escalafón del Cuadro de Productividad (había varios compañeros en cero) y cobrar un raquítrico pago en esa dolorosa quincena. Algunos de los que no vendieron no volvieron jamás.

No podía permitirme otra quincena tan mala. Entonces diseñé un plan de trabajo. Existían muchas personas que cuando las llamaba, me decían cosas como: “sí me interesa, pero hábleme la siguiente semana, por favor”, “lo comentaré con mi esposo”, “suena bien, llámeme en tantos días”. Bajo la clasificación de Clientes Interesados, anotaba en un cuaderno los nombres y teléfonos para agendar la llamada. De regreso sacaba los apuntes y organizaba el trabajo del día siguiente. El proceso continuaba en casa, incluso en sueños. Antes de dormir hacía un recuento de aquellos clientes potenciales y remotos, de los cuales

aprendía sus nombres y teléfonos como si se trataran de amistades entrañables. Bastaba algún indicio de interés de su parte, para que estuvieran en mis clasificaciones y pensamientos. Es en esa época donde mis eternos problemas de sueño se agudizaron.

Permítaseme un breve paréntesis respecto a esto último: a razón de la presente investigación, de estar rememorando (y rumiando) los acontecimientos de aquellos días, he llegado a la conclusión de que mis actuales trastornos de sueño tienen sus orígenes precisamente en esa época del trabajo en el *call center*. La agudización del problema onírico guarda estrecha relación con el correr de las quincenas sin vender. Como he mencionado, en *CIA Group* únicamente cobrabas lo vendido. Debías confiar plenamente en la palabra de los *coach* y *managers* cuando te decían: “lo siento, pero la venta que hiciste no pasó. El cliente tenía problemas con su Número de Seguridad Social”. Y como no había forma de desmentirlos, pues la casa matriz estaba al *otro lado*, ubicada probablemente en algún buen vecindario de Riverside, California, y yo en la calle Amores de la colonia Del Valle en la gran Tenochtitlán, terminaba por aceptar la situación. Entonces, al correr de los días, estómago y mente presionaban para aplicarme *a fondo*. Durante las noches, en vez de proyectar planes personales y académicos a futuro, pensaba: “ah, la señora Sánchez me dijo que le llamara después, que platicaría con su esposo y *tal vez* contratarían el servicio”. Esos *tal vez*, tantas veces escuchados, se convertían en verdaderas tablitas salvavidas a las cuales aferrarse. Cuando finalmente llegaba el sueño, cuando el *burnout* del que habla Byung Chul Han en *La sociedad del cansancio*, para describir a los sujetos extenuados por el trabajo de la actual “modernidad tardía”, hacía estragos en mi cuerpo y *psiquis*, yo ya había reconstruido mentalmente los posibles discursos que les diría al día siguiente a esas personas para terminar de convencerlos; incluso imaginaba cómo serían, otorgando a sus apellidos hispanos un rostro y personalidad propios. Desde entonces a la fecha las noches en vela son una constante.

Las cosas no marchaban bien. De nada servía tener clientes potenciales si no se concertaban las ventas. Comencé a prestarle atención a Jessica, una joven compañera de trabajo de aproximadamente 25 años. Ella siempre era la Número 1 en el Cuadro de Productividad. Superaba a todos en ventas. Jessica hablaba de tal forma que bastaba escucharla unos cuantos segundos para caer envuelto en sus palabras. Era como si estuviese hablando con amigos de toda la vida al otro lado del teléfono, amigos a quienes pides

información cualquiera y te la ofrecen como si de un generoso *don* se tratara. Intenté imitarla. No obstante, no fue sino hasta el final de mi estadía en ese lugar cuando logré convertirme en un vendedor de Ligas Mayores.

Y justo cuando había alcanzado la “cima laboral”, cuando ya nada me importaba de las personas con tal de vender, pues como reza la letanía del Sistema “el fin justifica los medios”, decidí renunciar. Ahí me enteré por los jefes que Jessica cobraba ¡a 500! cada venta, mientras los simples mortales nos rompíamos el alma para sacarles 100 miserables pesitos. Supe esto porque los *managers* me ofrecieron cobrar como Jessica en caso de que aceptara quedarme más tiempo, luego de que mi trabajo estaba dando buenos dividendos. Entonces entendí eso que algunos estudiosos del tema llaman “sistema de competencias”, un lema enarbolado por la ideología neoliberal que consiste en premiar (o castigar, según sea el caso) a aquellos sujetos que rindan al máximo. Bajo esta lógica, para la empresa no vale la pena pagar a los trabajadores sueldos fijos, considerados por ellos como “elevados”, cuando pueden pagar a destajo, por productividad. Los que sean productivos vencerán y prosperarán; los débiles se irán o perecerán en el intento. La ley del más fuerte en su máxima expresión.

En relación a esto, recuerdo ahora que el *coach* y *managers* —los jefes, para decirlo en castellano— nunca fueron despóticos o tiranos. No *necesitaban* serlo. De hecho, eran bastante sonrientes y amables con nosotros, los operadores. Ahora entiendo la razón de ello. El sistema implementado no los obligaba a ellos a ser capataces, nos obligaba por completo a nosotros quienes sencillamente, si no vendíamos, no cobrábamos. Esta inseguridad laboral e incertidumbre permanente terminaba por convertirte en ese “sujeto del rendimiento” del que habla el mencionado Byung Chul Han (2010). Bajo este régimen de competencias, es cosa del pasado la figura moderna del capataz fabril. Fueron escasas las ocasiones en que vi molestos a los sonrientes jefecitos. Normalmente, aunque tres o cuatro operadores no vendieran absolutamente nada, había otros dos o tres (Jessica siempre) que vendían bien, lo cual les aseguraba a ellos buen capital constante y sonante en los bolsillos.

A propósito de este régimen de eficiencia y competencias, recuerdo a Gloria y Ana, dos amigas amas de casa, treintañeras. El día que llegaron alcancé a escuchar que una de ellas contaba con la secundaria terminada y la otra con la preparatoria, ambas estaban

casadas y Gloria tenía dos hijos pequeños. Ana era morena y sonriente; Gloria era blanca, su semblante lucía siempre “preocupado”. Cuando pasaron a sus lugares de trabajo y comenzaron a llamar, resultaba evidente su excesiva dificultad para expresarse, peor a la mía cuando inicié. Por su acento supe que procedían de algún barrio bajo de la ciudad. ¿Cómo lo sabía? Fácil, era el caló tantas veces escuchado en mi colonia y alrededores.

La primera quincena no vendieron, pero cobraron el pago por concepto de prueba. La segunda tampoco vendieron y no cobraron. Paquito y yo jurábamos que no regresarían. Al parecer las mujeres eran testarudas, pues volvieron. El *coach* les dijo: “no se desesperen, hagan lo que yo les digo y pronto caerán las ventas como manzanas”. Paquito y yo reíamos al recordar “las mamadas del *coach*” en el camión de regreso a nuestras casas. Sabíamos que las mujeres podían vender eventualmente, pero de ahí a que las ventas cayeran “como manzanas”, ¡jamás! Esas eran las historias típicas que ellos, los jefes, solían contarnos para motivarnos. De acuerdo a estas, ellos habían “empezado desde cero” allá en Estados Unidos. Poco a poco, con paciencia, y sobre todo *voluntad* (voluntad: gran Relato de los tiempos actuales), habían “salido adelante” hasta montar su propio *call center* y convertirse en jefazos nuestros. El asunto fue que las pobres mujeres, en los dos meses que resistieron, nunca hicieron más de dos o tres ventas por quincena.

En algunas ocasiones platicué con ellas a la hora (en realidad media hora) del *break* o la salida de camino al metro. Ahí en la calle Amores comprábamos refrescos y garnachas en alguna tienda. Yo sólo tomaba una Coca-Cola, porque mi madre casi siempre me preparaba una torta o sándwich para comer. El Paquito también llevaba su “lonch”, sólo gastaba en un refresco y en cigarrillos *Camel*. Las mujeres por su parte compraban papas enchiladas y cacahuates *Japoneses*. Nunca las vi comer otra cosa. No eran obesas ni mucho menos, aunque tenían vientres abultados. Paquito y yo pensábamos que era debido a su adicción a las fritangas. Luego me enteraría de que comían de forma “barata” para “no gastar tanto”. Gloria, la mujer de rostro desencajado, me contó un día que su marido estaba desempleado, lo habían despedido hacía algunos meses atrás de la empresa donde llevaba trabajando muchos años. Esa era la razón por la que ella probaba suerte en el *call center*. Su amiga Ana también entró a trabajar para apoyar en los gastos del hogar. Ella era quien animaba constantemente a Gloria, diciéndole que aguantaran y no renunciaran. Yo no decía nada, me limitaba a pensar lo difícil que sería ser adulto; por lo menos yo tenía a mis padres

que me alimentaban, una casa donde cobijarme del mundo exterior, no debía pagar renta y tampoco estaba obligado a mantener a dos hijos pequeños, comprar sus útiles escolares, uniformes, medicinas, alimentos y seguramente una larga e interminable lista de necesidades. Cuando veía ese espejo del futuro en aquellas mujeres, reafirmaba con todo mi ser el juramento que ya desde antes me había hecho: jamás tener hijos. Cuando hicieron su primera venta, cada una a su tiempo, las dos explotaron en júbilo. Me sentí bien por ellas. Aunque como he dicho, las mieles del éxito son fugaces, al menos en ese *call center* de la calle Amores.

Otro personaje que también recuerdo bastante es a “El Tepiteño”. Un día entró al departamento un hombre flaco y desgarrado entrado en años. Eran alrededor de las 10 de la mañana y sólo estábamos Aracely (la jefa) y yo. Cuando ella vio al que bautizaríamos después como El Tepiteño, se asustó bastante. El hombre tenía la voz muy ronca y hablaba con acento “ñero”, de ahí el nombre de Tepiteño, en alusión al barrio bravo de Tepito. Dijo que había visto el anuncio en el metro y que iba por el trabajo. Aracely lo entrevistó, le dijo la razón de la empresa, las formas de pago y demás. También le comunicó que podía regresar a su capacitación al día siguiente o quedarse a marcar desde ese momento, esperando por supuesto que El Tepiteño eligiera lo primero. El hombre era valiente; se quedó a trabajar.

Escucharlo hablar era bastante gracioso y doloroso al mismo tiempo. El tipo libraba verdaderas batallas en cada oración. Los clientes, como a todos nosotros, lo insultaban y le colgaban. Cuando yo recibía insultos, al menos durante los primeros meses, sufría bastante, sentía un vacío terrible en el pecho; sin embargo este señor no expresaba mayor dolor, alegría o nada. Parecía como si estuviese hecho de hierro o, simplemente, vacío. Al ver las cicatrices en su rostro, esa vacuidad que lo envolvía, su postura encorvada que acentuaba la derrota, y sus ropas desgastadas, añadí al primer juramento de *nunca tener hijos*, la segunda promesa de *jamás llegar a viejo*.

Paquito y yo, dos jóvenes bastante bromistas, nos reíamos del *Tepis*, pero también reflexionábamos sobre lo difícil que debía ser estar en su situación. Nunca supimos si el señor tenía familia o siquiera un techo donde dormir. Cuando terminó su primera quincena tomó el dinero y no lo volvimos a ver. Ahora que lo pienso, la situación de aquel hombre

tiene relación con lo planteado por Micheli (2007). Este autor afirma que los *call centers* suelen localizarse cerca de los núcleos productivos y también de los centros universitarios. Así, pueden disponer de una mano de obra semi cualificada que, aunque no está del todo capacitada laboralmente, sí posee ciertas habilidades aprendidas a lo largo de su formación escolar. Estas destrezas oscilan entre poseer la capacidad para entablar una comunicación interpersonal, hasta el manejo de dispositivos tecnológicos, tales como una computadora y navegación por internet. En ese sentido, el sistema aprovecha la preparación otorgada a los jóvenes por parte del Estado sin tener que verse obligado a remunerarlos de forma digna. La subcontratación y la precariedad laboral tienen legitimidad en el argumento de que contratan a jóvenes inexpertos. Es como si la noción de *trabajo* cediera a la idea de *hacer un favor*, o a brindar *caridad*. Al verse invertidos los términos de la relación laboral, el trabajador suele terminar por aceptar la situación, incluso hasta “agradecer” por haber encontrado trabajos de este tipo que le permite adquirir la tan anhelada experiencia laboral, al mismo tiempo que cursa sus estudios gracias a sus horarios *flexibles*. En ese sentido, la explotación e inseguridad laboral quedan ocultas. Las formas en que se reproducen estas narrativas de dominación se verán más adelante en los apartados referentes a los hallazgos revelados en las entrevistas a profundidad.

Las razones de mi renuncia se debieron al insoportable estrés en que vivía, al insomnio, a la angustia por la incertidumbre de recibir o no dinero al final de la quincena, a las estruendosas groserías del otro lado del teléfono y a la dolorosa tensión en el lado izquierdo del músculo trapecio de la espalda. También hay que añadir el cansancio a la mentira con tal de vender. Me preguntaba cómo era posible que consiguiera vender, como si se tratara de las mil maravillas, un servicio y paquete de televisión satelital “con todos los canales de televisión abierta más Bandamax, *Showtime* y el *canal para adultos*”, que a todas luces resultaba una gran estafa. Asimismo, me enfadé bastante cuando supe que había compañeros como Jessica que cobraban más por las ventas mientras los demás se reventaban el lomo y otras partes del cuerpo menos decorosas, por unos cuantos pesos.

Cuando salí de *CIA Group* caminé alegre por la calle Amores, jurando nunca más volver a pisar un *call center*. Una vez en casa, al abrigo de los verdaderos amores de mis padres, juré también dedicarme a estudiar para conocer nuevas experiencias, conocimientos

y tener mayores posibilidades de encontrar mejores empleos en un futuro próximo, acaso algún trabajo que disfrutara.

### **Vuelta al *call center* o el fracaso etnográfico**

Volví a pisar un *call center* años después de aquella primera vez en *CIA Group*. En esta ocasión me enrolé al trabajo de teleoperador, en Consorcio Shief, en calidad de *observador participante*. Buscaba revivir la *experiencia*, pensando que así estaría “legitimada” la labor científica que representa el trabajo final de investigación. Y a propósito del vasto tema de la experiencia, permita el lector unas cuantas líneas de reflexión. El equipo de investigación presupuestó laborar directamente en un *call center*, y así conocer de primera mano lo que ahí acontece. Esto tenía su fundamento en la observación participante como herramienta por excelencia en el acercamiento a la diversidad cultural. Los antropólogos han planteado: no es posible conocer siquiera un reducido aspecto de la otredad a menos que el investigador se sumerja de lleno en ella y, entonces sí, viva la *experiencia*.

En *El antropólogo inocente*, Nigel Barley se pregunta sobre los alcances y límites del observador. Entre estos últimos, cuestiona aquella visión que reza “sólo se puede acceder al conocimiento a partir de vivirlo directamente en el cuerpo mismo”, —como afirman las corrientes afines de la llamada *antropología experiencial*. Un claro ejemplo de estas corrientes experienciales lo constituiría el polémico libro *La enseñanzas de Don Juan* de Carlos Castaneda. En este trabajo el autor prueba los efectos del “mescalito” o peyote en su propia corporalidad. Sin lugar a dudas, ello representa una fuerte transgresión de los otrora inamovibles límites del etnógrafo. Pero recuérdese que es la época del desdibujamiento de las fronteras epistémicas (1968 en adelante), del LSD y la idea generalizada del encontrarse a sí mismo a través de los viajes psicodélicos. ¿Qué es válido y qué no? Y parafraseando a Barley: ¿Qué se puede, y qué no, en el terreno?

Volviendo al *call center*. De entrada, debo decir que la experiencia se tornaba radicalmente distinta. Además de estar en otro momento personal, el hecho cambia cuando se es meramente trabajador a cuando la prioridad es la observación etnográfica. En la primera situación es la necesidad real la que obliga a someterse a ese proceso de

transformación; como investigador, se impone el deseo de vincular teoría y práctica, de no perderse entre las tensiones subjetividad–objetividad.<sup>40</sup>

Consortio Shiel se llama el segundo *call center* en que estuve. Se trata de una casa acondicionada para tales menesteres al sur de la Ciudad México. Me enteré del nombre de este *call center* mucho tiempo después de haber dejado de ir a ese horrendo sitio. Parece ser que cuando llegué a “trabajar” el lugar tenía poco de haber iniciado sus operaciones. En franca clandestinidad e ilegalidad, se montó de buenas a primeras un centro laboral: la flexibilidad empresarial coloreada de rosa mexicano.

Luego de resolver las pruebas psicométricas de “La figura humana” y “El hombre bajo la lluvia” (¡con ello pretendían dotar de “cientificidad” los parámetros para ganarse el derecho a ser considerado un trabajador de tan prestigiada empresa!), se me informó que iniciaría a trabajar inmediatamente. Recuerdo que mientras dibujaba estuve bastante tentado a jugarles una buena broma: “¿Qué pensarían y dirían si yo, en vez de dibujar una proyección “equilibrada” de mí, hiciese un sujeto con una larga lengua de fuera, colmillos y garras afiladas, ojos salidos, cuerpo disforme, y por qué no, hasta desnudo?”<sup>41</sup> Ahora me arrepiento de no hacerlo. Y es que era evidente que todo aquello no se trataba más que de una triste simulación, teatralidad abyecta para esconder un hecho irrefutable: cualquier cristiano que pidiera entrar a trabajar, lo haría sin ningún miramiento o reserva. Prueba de esto es que una niña de 16 años trabajaba ahí (bajo un registro de una persona mayor de edad); cuando me marché, a la semana de haber entrado, esta joven había llevado a una amiga, también menor de edad.

La casa–espacio de trabajo constaba de 4 salas (baño, cocina, dos oficinas y la estancia principal), y una subestancia contigua donde se colocan mochilas y bolsos. En la sala de operaciones estaban dos bloques de mamparas con 10 lugares en cada segmento. En una pared se apreciaba un pizarrón blanco donde los supervisores escribían los nombres de

---

<sup>40</sup> Establecer los límites entre las implicaciones subjetivas y el mandato de objetividad en la práctica de los investigadores, es una de las preocupaciones principales, e irresueltas, en las ciencias sociales. En “La erosión de las normas clásicas”, Renato Rosaldo señala que antes del quiebre epistemológico de los años setenta y ochenta del siglo pasado, los antropólogos “clásicos” y su pretendida objetividad, a menudo cayeron en la trampa que buscaban evitar; muchas veces sus buenas intenciones terminaron sosteniendo, y más aún, legitimando la política imperialista de los países metropolitanos: la científicidad al servicio de la dominación.

<sup>41</sup> En dichas pruebas un dibujo con estas características sería considerado un verdadero sujeto potencialmente violento y peligroso.

los vendedores, así como sus ventas (cuadro de productividad–honor). El pizarrón lo era coronado por unos corazones de *fomi* color rojos. En cada mampara, además de un monitor y la diadema telefónica, había otro corazón rojo mal recortado que uno como operador telefónico no podía dejar de observar. Me daban ganas de romper esos corazones, era como si de una mala broma se tratara. ¿Pretendían que así estaríamos alegres y felices, que al mirarlos olvidáramos los regaños, insultos y ninguneos de la supervisora?

En Consorcio Shiel no es posible mirar a los compañeros de enfrente, únicamente a los de los lados. Está prohibido tener papeles, plumas y celulares. Esto último lo supe cuando en un momento en que saqué mi celular del bolsillo, intentando revisar la hora, Urania —una compañera—, dijo en tono preocupado, en voz baja y con ¿miedo?: “¡No se pueden usar celulares!”. Después de decir estas palabras, añadió: “nos están vigilando desde la cámara”. Yo sólo me percaté de una cámara de video colocada en una esquina de la estancia principal. Me sentía una especie de Winston Smith intentando escapar a su ojo panóptico, viviendo un *sui generis* 1984 orwelliano. Interesante cómo el Big Brother se interioriza en los sujetos; una vez hecho esto, serán ellos mismos quienes realizarán la labor de la “Policía del Pensamiento”: reprimir, censurar, coaccionar. Porque la dinámica del *policiamiento* impone el “Disimular tus sentimientos, controlar tus gestos y hacer lo mismo que los demás [... en] una reacción instintiva” (Orwell, 2018: 24), restaría decir, de sobrevivencia.

Pero así como el Hermano Mayor intenta controlar todos los aspectos de la vida de los trabajadores, estos también buscan escabullirse, aunque sea por brevísimos instantes traducidos en muecas de descontento, o simplemente al *perder el tiempo*.<sup>42</sup> Recuerdo que después de pasar a llamar para intentar vender Tarjetas de Crédito Banamex (al cliente se le decía que hablábamos directamente de City Banamex Group), luego de permanecer un día y medio como “sombra” viendo cómo trabajaban los demás (¡en eso consistía la mentada “capacitación”!), colgaba sin remordimientos en el segundo en que alguien contestaba al otro lado de la línea. Así como ellos, yo también podía simular.

---

<sup>42</sup> Recuérdese cómo esta fue una de las máximas preocupaciones y “problemáticas” a las que Frederick Taylor consagró su labor administrativa a inicios del siglo XX; este ingeniero organizacional buscó las maneras más eficientes de controlar los movimientos de los trabajadores en aras de eliminar los llamados tiempos improductivos.

Los corazones mal recortados enfrente de la cara no dejaban de molestarme. Recuérdate cómo en otro capítulo se reflexionó sobre cómo estas expresiones (seguramente provenientes de mentes inteligentísimas) están diseñadas para enmascarar la explotación laboral; por ahora basta con anunciarlo. También las sonrisas de las supervisoras me causaban malestar.

Al final de esa terrible semana decidí no volver más, abandonando a mi compañera Salma, las pretensiones etnográficas, la universidad, y demás. Inmediatamente caí en la cuenta de que había fracasado como observador participante. Al reflexionar sobre ese proceso, tras preguntarme por qué cuando estuve en CIA Group sí aguanté bastante tiempo y Consorcio Shiel no, he llegado a la siguiente conclusión: trabajar en un *call center* implica la modificación subjetiva de las personas; se trata de un proceso de transformación en que el sujeto va reconfigurando su carácter, valores y ética personal. De no hacerlo, sería imposible la sobrevivencia. Al ser *consciente* de esta situación (en mayor o menor medida), resulta sumamente difícil mantenerse ahí. Considero que lo considerado en un inicio como “fracaso etnográfico” es más bien una victoria personal, ante el hecho de tener claro los límites sobre los que uno se desplaza. Volver a mirar aquéllos corazones rojos de fomi, mal cortados y deprimentes me resultaba, al menos en lo que atañe al presente, insoportable.

### **Dime “no podrás” y me darás una razón más para intentarlo**

A los 19 años mis padres solventaban mis gastos universitarios y recreativos. Durante las vacaciones escolares de abril de 2017, me cuestionaba constantemente si era el momento de buscar empleo. Más allá de la necesidad de trabajar, tenía la presión de “ser mayor de edad”, “adquirir experiencia laboral”, “tener dinero propio”, entre otras cuestiones. Hice una búsqueda rápida en *OCC Mundial*, una página web de ofertas laborales. Preponderaban las propuestas en *call center* (CC), pero no me detuve a indagar en qué consistía. Asimismo, predominaban las vacantes de “tiempo completo” o “indefinido”. Me resultaba casi imposible laborar en alguna de esas propuestas debido a las distancias entre el hogar, la universidad y esa opción de trabajo.

Nuevamente se nombró el loado *call center*. Un miércoles por la noche mi amiga Monserrat, quien trabajaba en un CC llamado CCTAG, me pidió apoyo con un “ensayo de llamada para vender un seguro de vida”. Después de la simulación de venta, me platicó a mayor detalle en qué consistía aquello de las ventas por teléfono: “es un ambiente laboral amigable, con horarios flexibles, un sueldo de \$2,000 pesos quincenales más comisiones, con una jornada laboral de 9 a 6 de la tarde”. Al escuchar sus palabras, imaginaba aquellos espacios calificados como *Great Place to Work*<sup>43</sup>. No vacilé en preguntar si acaso habría oportunidad de pertenecer a ese equipo de trabajo. Ella respondió:

— Sí, de hecho están buscando personal. Hablaré con Reyna, la de recursos humanos, y le comenté tu situación. Si te llegan a contratar y aguantas un mes, me llevaré un bono de \$500 pesos —dijo emocionada.

Acordamos hablar en cuanto hubiera noticias. A la mañana siguiente me indicó por teléfono que la entrevista sería a las 3 p.m., cerca de metro Hidalgo, para ser más específicos entre Avenida Juárez esquina con Paseo de la Reforma, en la zona céntrica de la Ciudad de México. En ese instante pensé: “está muy lejos, si me aceptan gastaré demasiado en pasajes y perderé mucho tiempo”. Aquel día hice casi dos horas de camino; gasté \$36 pesos en transporte. A la par de lo agotador de la distancia, estaba muy emocionada por el que sería *mi primer empleo*.

CCTAG estaba en un edificio gris, de seis pisos, agrietado y un portón metálico verde bandera. A un costado se encontraba *Juan Valdéz Café*, donde vendían café y sándwiches con descuento para los trabajadores; también había una tienda de autoservicio OXXO donde después compraría un sinfín de cigarrillos “para alivianarnos”, como decíamos. Recuerdo que cuando cerraron el comedor de CCTAG, tuvimos que usar las mesas del OXXO para consumir nuestros alimentos; adquiriríamos ese derecho tras comprar algún refresco o chuchería en el establecimiento. Alrededor del centro de trabajo, había un sinfín de puestos ambulantes. Los sábados y día de quincena, nos dábamos el lujo de gastar en tacos de pastor, quesadillas, cemitas poblanas y alguna garnacha.

---

<sup>43</sup> En su página web, *Great place to work* se presenta como “la autoridad global” para calificar si los trabajos son excelentes. Por medio de encuestas anuales con empleados de los lugares de trabajo evalúan a las empresas en cinco criterios: “credibilidad, respeto, imparcialidad, compañerismo y orgullo” (GPTW, 2018).

En la recepción principal, un policía, cordialmente solicitaba tus datos y una identificación oficial para acceder a las instalaciones. Subí por el elevador, me sentía nerviosa —no sabía si por el miedo a quedarme atrapada en ese cubo tan viejo o por la entrevista de trabajo—. Llegando al cuarto piso, finalmente se llegaba a las garras y mandíbulas de CCTAG. La puerta de madera contaba con un interfono desde el cual debías anunciar tu llegada. Una voz al otro lado respondió:

— ¿Vienes a entrevista?

— Sí, con la Licenciada Reyna Perdomo —respondí temerosa.

— Pasa —indicaba aquella mujer que yo imaginé “madura”.

Entré. La sala de espera era pequeña. Un diminuto sillón café imitación piel y una empolvada mesa rústica resaltaban en ese espacio; también había una sala de juntas, tres puertas de madera, que en ese momento no supe a dónde conducían, y una de cristal con entrada biométrica que daba a la sala donde se efectuaban las operaciones telefónicas. Cuando alguien salía, debía colocar su pulgar en la pantalla del registrador biométrico; de sus entrañas salía una voz femenina grabada que decía “acceso correcto” o “acceso incorrecto. Intente de nuevo”. A decir verdad, en esos momentos me sentía desesperada y apenas habían transcurrido cinco minutos.

Una joven veinteañera de complexión robusta, con una sonrisa *de oreja a oreja*, lentes y un vestido de colores excéntricos salió de aquella puerta: “Mi nombre es Reyna Perdomo, soy la Licenciada encargada de entrevistarte. Adelante” —exclamó. Caminamos por un pasillo de madera, en las paredes se ubicaban los *lockers*, donde los operadores colocábamos nuestras pertenencias —celulares, abrigos, alimentos y mochilas—, terminando ese largo pasillo se situaban 20 mamparas vacías, ahí podía observar a jóvenes con voces enérgicas marcando, un par de señoras gritando: “no llevan nada, no se van a ir”, si bien, me impactó aquel el ambiente, no fue motivo para desanimarme.

Me pidió sentarme para tener una breve conversación sobre mi experiencia laboral, referencias y aspiraciones personales. No sabía que decir, no me encontraba preparada para enfrentar tales preguntas. Fui honesta y dije: “no he trabajado nunca, pero aprendo rápido”.

Esa frase engrandeció aún más aquella sonrisa y expresó: “eso es lo que estamos buscando”. Finalmente, me pidió llenar una solicitud de empleo y realizar algunas pruebas psicológicas—el Test del Árbol y Hombre bajo la lluvia— para evaluar si “era apta para el empleo”. Me entregó unas hojas de papel donde escribían algunas situaciones hipotéticas que podrían presentarse durante las llamadas, tales como: “si el cliente empieza a ser grosero y solicita hablar con otra persona, ¿con quién lo refieres?”, “si el cliente te pregunta por el producto y no conoces dicha información, ¿a quién acudes?”, entre otros cuestionamientos dirigidos a escenarios concretos para tener una venta exitosa, a partir del actuar rápido y eficiente del vendedor. La evaluación de las pruebas tardó 30 minutos. El resultado fue favorable, pues me dieron la vacante. Me solicitaron presentarme a las 10 de la mañana del siguiente día a “capacitación”. Este proceso tendría una duración de tres días con paga del 50% por jornada, en un horario de 10 de la mañana a 3 de la tarde.

El día viernes, a la hora de entrada me proporcionaron el contrato que contenía reglas como: vocabulario formal —no usar palabras anti sonantes, evitar anglicismos, hablar de “usted” al cliente—, vestimenta formal; por ejemplo, los lunes y miércoles utilizar pantalón negro (las mujeres “podrían” ocupar falda) y camisa blanca —para la empresa era relevante porque generalmente el “cliente empresarial” visitaba el *call center* en esos dos momentos— martes y jueves el color era a libre elección, manteniendo la “formalidad” y el uso de calzado de vestir —no tenis, no sandalias— todos los días; también, se brindaba el título de *ejecutivo de ventas*, me extasié con el nombramiento, ¡éramos ejecutivos! El sueldo era de \$2,000 pesos en horario de tiempo completo (9 a.m. a 6 p.m.) y \$1,700 pesos con horario de medio tiempo (9 a.m. a 3 p.m.). En el área de operaciones no podía permanecer con nosotros celulares, libretas, plumas, memorias USB, alimentos y bebidas —a excepción de termos con agua— con el único fin de no afectar la relación cliente-operador y “proteger” la privacidad de los datos. Tenía muchas dudas, pero lo firmé.

Dentro del área de operaciones, el reglamento lo pasábamos por alto. La señora Lulú vendía golosinas —*churritos*, papas Sabritas, *cacahuatitos*— en la oficina. De contrabando pasábamos los cinco pesos en una hoja de papel y ella enviaba con nuestro supervisor los snacks para “calmar la tripa”, como decíamos en la oficina. El celular

permanecía con nosotros, teníamos libretas, plumas, papeles para anotar y demás cosas que supuestamente estaban prohibidas. (Ahora entiendo como era tan fácil extraer la información de los clientes, ya que se permitía de todo en este espacio, lo que importaba era vender).

En la firma del contrato, Ivon —una compañera que contrataron el mismo día— observó mi confusión al leer todas esas líneas. Se acercó a donde estaba y me preguntó:

—¿Eres nueva aquí?

— Sí ¿por qué? —la observé confundida.

— Te notas nerviosa. No te preocupes por lo que dice aquí, las cosas no son así. Es muy relax, por eso yo regresé.

Ivón vivía en “Las Américas, Ecatepec”. Había estudiado hasta la secundaria. Tenía 2 hijos estudiando de quienes ella era el sostén económico. Era extrabajadora del CC y decidió volver por los horarios *flexibles*, pues sólo trabajaría medio tiempo y el restante, lo ocuparía en las labores domésticas y el cuidado de sus hijos. El caso de Ivón no era el único. Al menos en mi equipo de trabajo, éramos 8 mujeres —5 eran madres solteras, separadas o viudas. La mayoría trabajaba medio tiempo en la mañana, para ocuparse por las tardes en su otro rol: *ama de casa*— y 3 hombres que se encontraban estudiando. No eran números fijos, podía aumentar o disminuir dependiendo de la temporada de contratación y permanencia de los trabajadores. La mayoría de los casos no “aguantaban ni un mes” porque este era el plazo máximo de prueba.

Posteriormente, a Ivón y a mí nos presentaron a los “superiores”: Víctor Perdomo y Miguel Novelo fundadores de la empresa. Ellos trabajaron anteriormente en *call center*, eran como nosotros “simples operadores” y fueron escalando aquella jerarquía. Juntaron su capital e iniciaron CCTAG en un departamento cerca de Mixcoac, marcando a todos los números posibles del directorio telefónico de Telmex, fueron creciendo en ventas y contratando personal para aumentar la productividad. Esa anécdota hacía que los operadores —el último eslabón de la jerarquía del CC— creyéramos que *los sueños se hacen realidad*, porque “*el que persevera, alcanza*”. En fila india, seguía la coordinadora

Lucrecia, una mujer de avanzada edad, con tono de voz grueso pero amable, la reclutadora Arely, una joven atractiva de tez blanca, y quien sería mi “supervisor de operaciones” Víctor Trejo, un tipo mal encarado, con tatuajes y poco amigable. “Nosotros seremos tus jefes inmediatos” —puntualizó Lucrecia.

Nos asignaron en la campaña “Inbursa”. “Ahí venía lo complicado” —pensé. En la capacitación, Vicente explicó que “había de dos sopas, vender limpio” y “sucio”. No entendía mucho, pero para mis compañeros parecía bastante sencillo pues llenaban formatos, llamaban y vendían imparablemente. El script sucio consistía en “informarle” al cliente la instalación de fibra óptica en su línea telefónica:

— En realidad, hacemos mención de esto para obtener de manera sencilla y fácil datos del titular de la línea telefónica Telmex —nombre completo del titular de la línea, domicilio, correo, número de celular—, pero en realidad lo ocuparemos para darle de alta el seguro de vida de Inbursa —expresó el supervisor.

— ¿Todo es mentira?, ¿no se instalará la fibra óptica? —dije suspicaz

— Así es, esas son las dos sopas. Vendemos sucio para aumentar la productividad y cumplir la meta. Pero ¡aguas!, cuando viene el cliente Inbursa, debemos vender con el script cerrado. No te angusties, a Inbursa no le interesa si aprendes el script, el chiste para ellos es *vender*. Con el script sucio haces más lana, cada venta te la pagan en \$15 pesos y tienes que hacer 12 al día.

Mi rostro denotaba ansiedad e inseguridad, lo suponía porque Víctor insistía que con el paso de los días “iba a agarrar la onda”. Llegó la hora del *break*, me preguntaron si podía quedarme todo el día para capacitación, pensaba: “¿no se suponía que la capacitación sólo era de medio tiempo?” No obstante, respondí: “sí claro, no tengo problema”. Yo tenía planes para mi tarde del viernes, pero quería ser accesible.

En el *break*, todos me observaban como “la nueva”. No dialogué con ellos, solamente nos observábamos. Me asombraba el consumo de tabaco, *coca cola* y comida rápida en la hora de la comida —gorditas, tacos, quesadillas, pambazos, etcétera—y compañeros con la lonchera godín y sus tupper con comida del día anterior. Tarde o

temprano, pasé a ese sector de trabajadores-consumidores. Me fastidió ese ambiente, así que salí a caminar con un amigo que se encontraba cerca. Tenía la presión de regresar en 40 minutos, sin embargo, sabía que era capacitación y estaba apoyándolos al quedarme más tiempo, así que dejé de preocuparme. El problema se hizo presente cuando regresé 20 minutos después de lo acordado. Mi supervisor con el ceño fruncido me preguntó: “¿dónde andabas?”, pensé que te habías ido a tu casa, a lo que yo respondí con extrañeza: “no medí el tiempo, lo siento”, finalmente expresó: “está es la última vez, a la próxima será una sanción”.

Minutos después de la dramática escena y nuestra notable molestia, me solicitó escuchar un venta audio-grabada y hacer mi propio script para concluir con *rol playing* — técnica utilizada frecuentemente en mi carrera—. Al finalizar el día, realizamos esta última actividad y recuerdo que me miró despectivamente y dijo: “eres muy tímida, no la vas a armar aquí. Te doy una semana para que te vayas”. Me hizo sentir inútil, inservible para la empresa. Todo el camino de regreso a casa pensaba en no volver nunca más, pero a su vez quería demostrarle que yo podía porque era una persona capaz y apta para el puesto.

Decidí regresar al siguiente día. Volvió a repetirme las mismas líneas y yo sólo sentía un enorme desprecio por ese sujeto que me hacía menos:

— ¡Ya es hora de que te pongas a trabajar, ya vas a marcar! —sarcásticamente dijo.

— Ya lo sé. Sólo dame base como a todos los demás —alegué.

— Sí, pero no te daré de la base buena. Te daré de los clientes blandos y de clientes que no sirven, porque la base buena la vas a quemar.

En verdad odiaba a ese sujeto. Me hacía sentir miserable enfrente de todos los compañeros, quienes se burlaban discretamente. “Yo iba a callarle la boca a todos” le manifesté a mi amiga en el *break*. Regresamos al área de operaciones y me asignaron una mampara a espaldas del supervisor. En la parte de arriba tenía un globo de estrella de color azul donde podía seguir cada movimiento de mi enemigo —el supervisor—. Hice mi primera llamada, con nervios, titubeos, una diadema con diurex alrededor y el supervisor

gritándome al otro oído, lo logré. Al final del día, hice 5 ventas, aún más que los empleados con mayor trayectoria. Me sentía satisfecha, triunfadora y sobre todo *útil*.

Los días pasaron, las asperezas con el supervisor disminuían considerablemente a la par que mis números productivos aumentaban. Estaba entre los mejores lugares, aquella joven tímida e insegura, iba cobrando confianza y descaro, también. El descaro tuvo sentido en una llamada con una señora que oscilaba en los 65 años:

— Le comentó señora, la instalación es completamente gratuita y obtendrá mayores beneficios como aumento de megas, llamadas sin interferencia y amplia cobertura de internet, solamente necesito llenar un breve formato para indicarle su número de folio. —instaba enérgicamente.

— ¿Cómo sé que me llaman de Telmex? Mi duda es porque yo trabajé en las oficinas generales, las que están ahí por metro Hidalgo y no sabía que ya estaban haciendo estos cambios ¿no es para que me vendan otra cosa?, porque yo soy pensionada y no puedo pagar un servicio adicional.

— Claro. Estamos hablando de la oficina central, le puedo proporcionar el número telefónico por si le genera alguna desconfianza. Es un servicio gratuito, solamente los técnicos cambiaran el cableado fuera de su domicilio.

— Ah, muy bien. Entonces llenemos el formato.

Cerré la venta. No me importo la advertencia de la señora, pues mi objetivo era claro: *ser el primer lugar* del mes. Estoy segura de que así sucedió con muchas más personas, ahora me detengo a reflexionar a cuántas personas estafé y me causa horror. La ambición que tenía por llegar al puesto anhelado por todos me estaba consumiendo, corroía mi carácter.

Mi primera quincena en CCTAG había concluido. Ese día nos reunieron a los operadores en la oficina principal de los dueños del *call center*: Víctor Perdomo y Miguel, la coordinadora: Lucrecia y el supervisor Vicente. Nos felicitaron a todos por el esfuerzo de la quincena, habíamos llegado a la meta. Por tal razón, iban a dar un premio (bono de \$1,000 pesos). La recompensa no era para todos (como si el esfuerzo no fuese del equipo completo), sino al mayor número de ventas de ese período. Monserrat recibió la

recompensa. En el entorno se percibía envidia y enojo. Me sentía desanimada, juraba que yo obtuve ese lugar. En ese lapso, los dueños aludieron a un segundo bono de \$500 pesos, al segundo lugar en ventas, pero primer lugar en calidad de llamadas, esa bonificación me pertenecía. La satisfacción, triunfo y grandeza se hizo presente al escuchar mi nombre. Había alcanzado mi objetivo.

La segunda quincena en CCTAG se tornó como una cacería por un trozo de carne: *los bonos*. Cada uno de nosotros íbamos a buscar obtener esa ganancia, sin importarnos lo que venía a continuación. Al inicio de la jornada laboral se distribuía la base de datos. Cada operador tenía derecho a 100 registros por día, pero la base comenzó a ser escasa, había días que sólo nos daban 20 registros, 50 a lo mucho. Se tenía que remarcar las bases viejas y tener la esperanza de que alguien contestará y se dejará seducir. La desesperación era evidente y los números caían rápidamente. Los dueños de la empresa convocaron a una junta para decirnos que sí queríamos aumentar las ventas, debíamos pagar \$50 pesos por 200 registros. El descontento colectivo se notaba: “no vamos a pagar por algo que nos deberían de dar”, “hay que ponernos de acuerdo todos para ya no vender” —decíamos por los pasillos. Esa unidad del equipo de operadores de Inbursa no se sostuvo por mucho tiempo, algunos pagamos por esa base, ¡necesitábamos vender, sin importar el costo! íbamos a ganar más de lo que invertíamos —nos sentíamos *El Lobo de Wall Street* en sus inicios—. Quien no tuvo posibilidad de pagar o bien, no quería, veía con recelo a los adquirentes.

Por tal razón, se agudizaron las agresiones verbales entre los operadores —“lamehuevos”, “la matada”, “la puta”— algunos de ellos encaminados al rumor de mantener una relación amorosa con un alto mando por un supuesto trato preferencial: “a ella le das más base”, “vende más porque es la favorita, quien sabe que le da”. Era un ambiente hostil, hablábamos a espaldas del otro, no nos tolerábamos ni en tiempo de comida. Todo se debía a un bono de productividad, ese ambiente que Monserrat había descrito a un inicio ya no tenía sentido.

No llegamos a la meta de productividad grupal: 3600 ventas netas. Como era de esperarse, no había bonos. Pensé: “tanto para nada”, en cambio, tenía el respaldo recibir mi

quincena fuerte<sup>44</sup>, ya que en ese período hice 90 ventas, por lo cual pensaba percibir \$1,350 pesos más mi sueldo base. Nos pasaban a la oficina del dueño para saber cuánto íbamos a cobrar y darnos un sobre amarillo de papel con el dinero en efectivo. Mi momento de decir adiós había llegado, pues me encontraba a escasos días de regresar a mis actividades escolares.

Entré a la oficina de mi jefe. Me comentó que tenía 50 ventas “efectivas” y, por tanto, recibiría \$750 pesos. Nunca entendí cómo se basaban en decir que tus ventas eran efectivas o no. Se justificaban argumentando que era lo que había pagado Inbursa y como operador, no teníamos la forma de comprobar la veracidad de ese discurso. Enfadada, los observé y dije:

—Les iba a comentar que ya no podré continuar trabajando con ustedes. Agradezco la oportunidad, pero ya regreso a clases.

—¡Cómo crees! No te puedes ir. Mira podemos hacer un trato. Ven en el horario y días que puedas y en función de eso será tu sueldo —exclamó el señor Miguel.

La propuesta se escuchaba interesante, dialogamos unos minutos más y acepte. Fue una quincena en la que iba a la escuela de 8 a 2 de la tarde y estaba en CCTAG de 4 a 7 de la noche. Hacía 5 ventas por día y mi supervisor tenía que estar conmigo hasta el fin de mi jornada. Ya no tenía derecho a un break, tenía que comer a escondidas en mi mampara para evitar un regaño por comer en llamadas. Cuando llegó el día de pago, recibí \$650 pesos quincenales más comisiones de \$900 pesos. El dinero recibido no era suficiente. Mi espalda cansada, el dolor de riñones, la aparición de colitis y la disminución de la vista por estar tanto tiempo sentada enfrente de una computadora me estaban cobrando factura, me daban señales de alarma. Ese día decidí renunciar. Me brindaron la carta de renuncia, donde entre líneas se leía: “CCTAG cubrió el pago/indemnización al trabajador en mención”. De inmediato le dije a Víctor Perdomo:

— Oye, pero me falta mi pago de comisiones. Aún tengo como 100 ventas que aún no cobro. No estoy de acuerdo con esta clausura.

---

<sup>44</sup> En CCTAG manejaban el pago de comisiones desfasadas a una quincena.

— Ay, no te preocupes Salma. Es mero requisito. Nosotros sabemos la deuda que aún tenemos contigo, tú solo tienes que firmar y en las próximas quincenas, te presentas para recibir el dinero —decía con una dulce voz.

Confíé en aquellas palabras y firmé. Acudí en la fecha de pago acordada, sin embargo, sólo recibí \$200 pesos, sin tener noticias posteriormente del dinero faltante. Jamás recibí aquel pago.

Cuando terminé mi periodo de clase, se comunicaron conmigo para ofrecerme trabajar en vacaciones. Acepté. Supuse que en ningún trabajo me iban a aceptar temporalmente y pensé: “son muy accesibles conmigo”. A mi regreso, no firmé contrato, ni reglamento. Entrando a CCTAG escuché como mi supervisor en voz alta dijo: “la hija pródiga ha vuelto”. Me enaltecí. Me sentía superior a los demás y así fue mi segundo periodo en CCTAG, mis compañeros contra Salma. Mis jefes conocían mi forma de trabajo. El supervisor sostenía una relación con Monserrat y, además, tuve un amorío con el mejor amigo del dueño. Por supuesto que éramos privilegiadas, nos daban *la mejor base* — los registros proporcionados eran garantía de venta—, a mis compañeros les brindaban 100 registros, a nosotras 150, teníamos tolerancia de 30 minutos para entrar, aunque si llegábamos después nos permitían el acceso. El equipo de trabajo empezó a notar la diferenciación. Protestaban, nos insultaban:

— Pinches zorras, mana. Nada más le dan las nalgas al jefe, a cualquier gato importante de aquí y tienen preferencia —exclamaba Mariana a Anita. (Sin embargo, Mariana era novia de un supervisor y mano derecha del jefe)

— “son unos envidiosos, si trabajaran como se debe, les iría bien. Mientras yo sepa que no es así, me vale.” —aludía Monserrat.

Esa frase la sostuvimos por tiempo indefinido. Una pizarra de color azul turquesa, con un título en negritas “cuadro de productividad”, organizada del mejor al peor vendedor respaldaba que yo era la “número 1”, “la chingona de Inbursa” como me decía mi novio, mi amiga y mis jefes inmediatos. No podrían alcanzarme, yo vendía 16 estafas diarias, los demás máximo 10. Por fin había alcanzado mi objetivo. Vicente me comentó que cuando dijo: “no vas a poder”, él pensaba lo contrario. Solamente era una motivación para que yo

permaneciera ahí, pues se notaba que me aferraba por ser la mejor. La ganancia por la ganancia era lo importante, a tal grado que un día, la telefonía falló e hicimos llamadas de prueba para comprobar si contábamos con el servicio. Yo me encontraba marcando dos números, uno era con lada a Michoacán y otro a mi casa. Alzaron la bocina del teléfono. Una fémína voz respondió:

— ¿Bueno?

— Hola, buenas tardes. Mi nombre es Salma Ramírez habló de Telmex...  
[interrumpe la señora]

— Ah, el titular es mi esposo. Mejor llámele a él, le doy su número es: 5587908765

Cuando se encontraba dictándome el número, me sorprendí, pues era el de mi abuelo. No había sido atenta a quién llamé, no escuché su voz, ni su nombre. Para mí, solamente era el 5587908765.

Por si fuera poco, en las *coaching retro*, mis ventas eran un ejemplo de “perfección”, de “como se debía vender un seguro de manera rápida y sin errores”. Tiempo después, la coordinadora y el supervisor me dijeron que yo era la carnada para “motivar” a los compañeros, crear un espacio competitivo, logrando así, ser *la mejor campaña del call center*.

Las miradas se centraban en mí, invadiendo mi vida personal y privada. Mi relación amorosa la inicié días después de reincorporarme a CCTAG, acordando mantenerla “en secreto” con el fin de evitar las suspicacias en la oficina. Empero, los colegas conocían mis rutas de movilidad, hora de entrada, salida y de break. Nos observaban cuando simplemente nos saludábamos, al salir en el mismo horario de comida, aunque ni la palabra nos dirigiéramos. Los rumores llegaron a oídos de los jefes. Como era de esperarse, no permitieron que compartiéramos ningún espacio, ni horario. Pero la oficina era pequeña y en algún momento llegábamos a coincidir. Aquellos murmuradores de pasillo podían opinar de tu intimidad. Tal parecería que el acercamiento de mampara a mampara posibilitaba conocer completamente al otro.

El mes estaba por concluir, continuaba siendo el primer lugar y rebasaba las 400 ventas, mi sucesora tenía 290. El sábado, los jefes gritaban enérgicamente: “quien no llegué a la meta, tiene que venir mañana, domingo, a trabajar”. En mi mente decía: “ya hasta me pasé, que venga quien no trabaja”. Terminó la jornada, Víctor Perdomo se acercó:

— Salmita, mañana tienes que venir a apoyar. Si no vienen, recuerda que se descuenta doble.

—Pero yo ya alcancé mi meta —dije despectiva.

—La meta es grupal ¿va? Nos vemos mañana —decía mientras se alejaba.

Los domingos los pintaban como un *apoyo*. En cambio, si no asistías, la falta era doble. No estaba segura si aplicaban estos descuentos porque siempre acudí para evitarlos. La hora de partir había llegado. Esta vez, quería continuar viendo diariamente a Pablo. Haría el esfuerzo de permanecer un mes más, por el contrario, la respuesta fue: “no, sólo ibas a estar en vacaciones”. Me frustré, me enfadé, me preguntaba por qué sí yo era la mejor, no podía quedarme. Resaltaba en mi mente la frase *en un trabajo, nadie es indispensable*. No volví la siguiente semana, regresé hasta el día de pago y solamente recibí mi sueldo. Supuestamente las comisiones llegarían después, eso jamás sucedió.

Por tercera y última vez volví al espacio. CCTAG estaba quebrando. Disminuyó el personal y sólo se quedaron con los mejores. Las campañas se reducían o tomaban cualquier campaña, por ejemplo, encuestas gubernamentales. Llevábamos una “lista de referidos” —amigos, familiares, compañeros— a quienes les llamaríamos y contestarían una encuesta de “Diconsa”. Sentía que mis familiares y amigos, me alucinaban. Contestaron hasta 3 veces en un día ese cuestionario de 10 minutos. Los operadores esperábamos cobrar una comisión por encuesta, sin embargo, no fue así. La coordinadora decía que en un *call center*, las encuestas no comisionaban. Luego entré a la campaña de Telmex donde los compañeros antaños, decían: “es la mejor campaña, ahí comisionas muy bien”. La venta era “limpia”, podías manejar palabras como *reducción de costo, mejora de beneficios* a clientes Telmex. No era certero, había personas que pagaban una cantidad menor y nuestra labor era ofertar un paquete. Algunos clientes les convenía esta promoción; otros resultaban perjudicados. No me pesaba mentir piadosamente, pues de por medio

estaba mi permanencia en aquel pedestal o caer del “éxito”. Seguía manteniendo la primera posición, no obstante, sólo percibí 100 pesos de 50 ventas que logré concretar.

En ese momento, decidí terminar la supuesta relación laboral con CCTAG. Me ofrecieron llamar desde mi casa “podrás vender hasta en la madrugada. A la hora y días que tu gustes”. La presión, el deterioro de salud, la falta de compromiso y de pago me hicieron rechazar rotundamente la oferta. Recuerdo que cuando salí del edificio, lloré del coraje. Mientras secaba las lágrimas de mis mejillas, *juré jamás volver a un call center.*

### **No necesitas estar en Big Brother para ser observado**

La idea de abordar el tema del trabajo en México enfocado en la figura del *call center*, se discutía desde finales de noveno trimestre. En el proyecto de investigación se acordó trabajar nuevamente en este espacio, para conocer directamente lo que acontecía, vivir la experiencia.

Antes de terminar el año 2018, inicié una búsqueda de ofertas de trabajo en páginas de bolsa de trabajo, envíe mis solicitudes vía correo electrónico, pero en ninguna solicitud obtuve una respuesta. Por tal motivo decidí ocupar las redes sociales —en este caso, Facebook— y enviar solicitudes para incorporarme a grupos de bolsa de trabajo en call center: *Bolsa de Trabajo CDMX Call Center* y *Empleos de Call Center CDMX*. En este último, encontré algunas vacantes. Primero, me contacté vía WhatsApp para solicitar una cita para el área de Atención a Clientes Telcel en Call Center, sin embargo, el anuncio no era claro y ofrecía un horario matutino, pero al conversar con el empleador, me indicó no estar disponible dicho lugar. La segunda propuesta fue en una empresa de outsourcing, fundada en España. "Buscamos personas activas, flexibilidad de horarios para campaña UNITEC, medio tiempo" fue el encabezado del anuncio que "Carlos" hizo en Facebook. Era la oportunidad añorada, un campo donde poder ingresar. Cuando yo me contacté con "Carlos", me sentía insegura primeramente porque me proporcionó una dirección en una zona que para todos mis conocidos era peligrosa, a los alrededores del metro Salto del Agua y segundo, porque la última vez que trabajé en un call center, me prometí no volver ahí, por tanta presión e injusticia —salario, horas extras no remuneradas— que ejerció sobre mí la empresa para la cual trabajaba, no obstante, ese era mi reto: tenía que volver a ese sitio para cuestionarme lo que por tanto tiempo hice y sólo lo podría lograr adentrándome allí

nuevamente en el acercamiento con el otro, para no sólo reflexionar sobre mí, ni sólo del otro, sino desde esa relación con el otro.

Acudí a la cita en un edificio aparentemente nuevo, donde me percaté que era una empresa donde algunos de mis amigos habían laborado. Hablaban maravillas de ella, eso me hizo sentirme un tanto tranquila y cómoda. En la recepción, se encontraba una mesa larga de color blanco. Un policía de apariencia amable solicitaba registrarte en una libreta. Posteriormente te brindaba un gafete con la leyenda de “visitante”. De lado izquierdo, se encontraban cerca de 30 pupitres donde esperaban los candidatos de las vacantes. A su vez, en la sala de espera no era la única que postulaba por las deseadas "20 posiciones en UNITEC", aproximadamente estábamos esperando un lugar unas 25 personas. Había un cuarto de color blanco, en donde se concentraban los reclutadores, en su mayoría jóvenes caucásicos que portaban pantalón negro y camisa blanca. Entraban y salían con formatos y solicitudes para llenar.

Al fondo a la derecha, se veían cuartos con ventanales de cristal. Salió un joven alto, de lentes y sonriente. Anunció observando a todos en la sala:

— “¿Salma Ramírez?

— Soy yo” —respondí.

— Hola, mucho gusto. Soy Carlos Flores. Hablamos por Facebook. Adelante, por favor. —asentía mientras caminábamos a una oficina.

Entre a un espacio pequeño, con una mesa y dos sillas blancas. Empezó preguntando datos generales acerca de mí y el motivo por el cuál yo quería trabajar en Atento. Mientras hablaba, le proporcione mi currículum, destacando mi experiencia previa en el área de ventas y retención. Me coloqué en un papel de "tengo disponibilidad de horario, me interesa crecer personal y laboralmente en la empresa, me agrada el trabajo en equipo y sé trabajar bajo presión" todo lo que a un call center le encanta escuchar. Por lo cual la charla duró apenas seis minutos cuando "Carlos" me dijo que era "la persona que estaban buscando" para el puesto.

Me explicó la percepción mensual que constaba de un sueldo base de \$3,700 pesos, más bono de productividad y puntualidad, en un horario de 9 a 3 de la tarde en el *site* Salto del Agua, durante un mes—. Como en el anterior *call center*, me realizaron pruebas psicométricas y una simulación de llamada. Cuando respondí esta última, al guardar los cambios me percaté de que no había guardado nada. Fui con un chico delgado, de tez blanca y bien parecido del área de recursos humanos y me dijo “ah, no te preocupes. Luego lo checamos”. Ahí, me di cuenta de que las pruebas son un mero trámite, más no una condición para quedarte a laboral en dicha empresa.

Al siguiente día dejé documentación —copia de acta de nacimiento, comprobante de domicilio, comprobante de estudios, copia del INE, CURP y RFC— El lunes comencé con la capacitación. Aproximadamente éramos unas 20 personas en ese espacio pequeño, blanco y con escasas sillas. No hablábamos entre nosotros, pero se sentía mucha tensión en el ambiente. Cuando observaba a mis compañeros, me preguntaba constantemente cómo ellos me veían, si como una trabajadora más, una infiltrada, la estudiante de psicología. Mi paranoia, mi miedo de ser descubierta estaba latente. Entro a la habitación un señor trajeado, sonriente, con *buena vibra*, peinado con el cabello de lado. Era el jefe de Recursos Humanos. Aquel día, nos informaron que nuestra sede cambiaría a el *site* aeropuerto. Todos protestaron, argumentando la lejanía del *site*, además de que su contrato mencionaba que el área a laboral era en Salto del Agua. El jefe pidió disculpas por ello, indicando: “no podemos quedarnos aquí, porque no contamos con el equipo necesario. Pero pensando en ustedes, les daremos un bono por transporte”. Mis compañeros manifestaron un cambio radical en su expresión, del ceño fruncido y malhumorados, relajaron la cien y soltaron un suspiro de alivio. Por mi parte, me preguntaba si lo económico era sólo lo que importaba. En efecto, a mí me convenía el nuevo *site*, pues se ubicaba a una hora de mi casa, aunque, tiempo después conocí los lugares de dónde provenían mis compañeros, la mayoría en la zona norte y sur de la Ciudad de México. Pensaba en sus tiempos de traslado, el tráfico, la apresurada mañana que debían tolerar. Pero tal parecía que los jefes sólo pensaban en brindarles “un apoyo” y con eso sería suficiente. Claramente, no se respetaban los acuerdos establecidos previamente. La reunión en realidad trató de eso: de las prestaciones laborales, sueldo y bonos. El viernes nos citaron para comenzar con la campaña de UNITEC.

Nos presentamos en el *site* de aeropuerto. Era un edificio de aproximadamente 3 pisos, con una tonalidad gris y una portón grande de color negro con una lona que decía “Atento te está buscando”. A decir verdad, si tu caminabas frente a ese lugar, podía pasar totalmente desapercibido. Entré y de inmediato un policía poco amistoso, me dijo:

— ¿Eres de UNITEC?

— Sí. Buenos días—respondí dudosa

— Ok. Regístrate, por favor y proporcióname una identificación oficial.

[*le di mi credencial del INE, me observó por unos segundos y guardo la credencial en una caja de madera y me dio un gafete de visitante*]

— Gracias. Espera ahí junto a tus compañeros -dijo en tono autoritario.

El grupo de policías que se encontraba a un costado de la entrada se conformaba por una pelirroja mujer de avanzada edad, y dos hombres jóvenes, altos y de complexión robusta. Estos personajes, eran directos y serios. Nos dieron las reglas de la empresa: “no ingresar a operaciones con ningún dispositivo electrónico. Estaban prohibidos los alimentos dentro de la sala, sólo podíamos beber agua en un botellón. No podías cruzar la calle, sólo estaba permitido caminar en la cera inmediata al edificio. Finalmente, debías de traer un candado para guardar tus pertenencias en un *locker* —la empresa tenía cerca de 300 lockers a lo largo de la recepción—”. Fueron muy precisos con las indicaciones, señalando que, de no seguirlas, podían hasta darnos de baja. En parte, comprendía un poco la importancia *algunas* reglas, ya que en CCTAG por eso se extraían datos confidenciales de los clientes, porque estaba permitido todo.

Seguíamos esperando en la recepción. De pronto, llegó una joven amable, rubia, regordeta de rosadas mejillas de nombre Diana, en compañía de Carlos. Nos saludaron eufóricamente y pasamos a una sala de proyecciones. Ahí, esperamos al *cliente empresarial*: Víctor de UNITEC. De ahí en adelante, él se caracterizaría por llegar tarde a las operaciones, pero “era bien buena onda” —como decía Luis (compañero de trabajo). Nos dio una capacitación de 2 horas. Era bastante información y me cuestionaba cómo íbamos a aprendernos ese *script* en tan poco tiempo. Pero, Vicente nos dijo que no nos

angustiáramos, que tendríamos toda la información en nuestra computadora. Al final, la campaña resultó muy sencilla, pues sólo era contactar a los alumnos de UNITEC para recordarles las fechas de reinscripción, así como, lugares donde podían realizar los pagos, dudas académicas, agendar cita para inscripción, etcétera. Eso alivio mi angustia, pues no quería volver al estrés de las ventas. Antes de concluir la capacitación, nos hicieron jugar *rol playing* y una dinámica para conocernos, que consistía en decir tu nombre y una parte de tu cuerpo que “te doliera”. La siguiente persona tenía que repetir lo que tu dijiste y añadir lo suyo:

—Mi nombre es Salma y me duele la barriga. Su nombre es Arath y le duele el pie.

Y así sucesivamente. Suponía que no íbamos a trabajar, pero no fue así. Enseguida de la capacitación, nos llevaron al que sería nuestro lugar de trabajo por 20 días. Era un espacio grande, se componía de aproximadamente 50 computadoras, teléfonos, sillas y mamparas. Para acceder, teníamos que colocar nuestro dedo índice por un checador de tiempo biométrico colocado justo en los torniquetes para acceder a la sala. Este te decía “acceso correcto” o “acceso incorrecto. Intente de nuevo”. Teníamos que colocar nuestra huella al entrar y salir de la sala de operaciones.

Para comenzar a llamar, nos brindaron una base de datos a cada uno, nos dividieron por campus y de esa manera, era como nos asignarían un lugar. Teníamos que hacer el mayor número de llamadas, en el menor tiempo posible, así como tipificar de forma correcta y rápida, sin olvidar, la amabilidad y empatía para con el alumno. A un inicio pensaba en que ese no era un trabajo agradable para mí, “sólo es por la investigación” —decía, “no debo de esforzarme, ni estresarme”. Pero al pasar los días, la supervisora Diana, “reconocía mi constancia en el trabajo”, el empeño que ponía en cada llamada y varias veces me coloqué en la primera posición de llamadas, o eso me dijo Iván, “que yo era la número 1 en llamadas”. Me pregunté si ¿estaba siendo parte activa de esa lógica de consumo voraz de la cual frecuentemente me quejaba y aborrecía? Me sentía enfadada, frustrada y decepcionada. Pensé que había descuido mi papel como investigadora, porque el *mundo del call center* me había tragado una vez más.

Incluso, sentía que no había interactuado lo suficiente con mis compañeros para los fines de la investigación. “Es un fracaso” —especulé, pues no salía con ellos a comer porque había llegado a un acuerdo con mi supervisora de tener un horario de 9 de la mañana a las 14.30 horas, a cambio de no salir a *break*. Ella no tardó en aceptar, puesto que no le afectaba si yo cubría las 5 horas y media. Teníamos checadores en la computadora, donde le llamábamos *logearte* para registrar tu hora de inicio en las llamadas y *deslogearte* a la hora de concluir la jornada. Había una gran cantidad de códigos como para ir al baño, a *break*, en *coaching retro*, por reparación de equipo, enfermería, entre otros. Esto guardaba su relación con la monitorización y evitar los famosos “tiempos muertos”. Como lo diría Byung Chul–Han, los espacios de encierro y control no sólo se presentan en las cárceles u hospitales psiquiátricos, actualmente son las escuelas, gimnasios, centros de trabajo, entre otros. Recuerdo que un día entré al comedor y me encontré con un cartel muy peculiar, tenía más o menos la siguiente leyenda: “no necesitas estar en Big Brother para sentirte vigilado. Te estamos grabando las 24 horas del día”. Me alarmó tanto el aviso, pues el Big Brother ya lo había interiorizado. Inclusive, está frase me angustió aún más cuando la encontré en las afueras del sanitario de mujeres. Llegué a pensar que me estaban observando en este espacio íntimo y desde ese entonces, evitaba ir al baño.

Burlar las cámaras, lo veía sumamente difícil. Un día me encontraba llamando, cuando un policía entró a la sala de operaciones y se dirigió a mi lugar de trabajo:

— Buen día, ¿trabajas aquí?, ¿me puedes enseñar tu gafete?

— Ah, sí, claro [*me quité la mascada que cubría mi cuello y le mostré el gafete*].

— Perfecto. Muchas gracias. Puedes ponerte tu mascada, pero el gafete debe de estar visible porque no se ve en la cámara.

Efectivamente nos encontrábamos vigilados las 24 horas y era muy cobarde para desafiar aquella opresión. Nunca me atreví a comer dentro de operaciones, a introducir algún objeto. Siempre estuve bajo el régimen de la cámara que apuntaba hacia mi mampara. Arath —compañero de trabajo— una tarde, regresó de su *break* y me aventó un paquete de galletas detrás de mi monitor. Asustada, le pedía que quitará esa envoltura de mi escritorio “porque las cámaras nos están grabando”. Él exclamó: “no te preocupes. Mira sí te inclinas

hacia adelante, podrás comerlas, pues las cámaras siempre están en esa misma posición” — sonrió. Arath me invitaba a *resistir*, a burlar aquel panóptico.

La campaña llegó a su fin. Acudí a la sede del centro de la Ciudad de México para firmar mi renuncia voluntaria. Me ofrecieron la campaña de AT&T, sin embargo, no acepté, pues los turnos lucían agotadores.

### **¡Ponte la máscara!**

Para el trabajo de campo, el equipo acordó que, durante las vacaciones entre décimo y onceavo trimestre trabajaría en un *call center* con el fin de hacer observación participante. Fue en diciembre de 2018 cuando comencé a buscar ofertas, la mayoría fueron mediante búsquedas en internet. El sistema desplegó en la pantalla de la computadora, aproximadamente 555,000 resultados: “El mejor ambiente laboral”, “Sueldo base más bonos y comisiones”, “Cerca del metro Coyoacán”, “Horarios flexibles”, eran algunas de las frases que leía en los anuncios de las páginas electrónicas; “esas ofertas se adaptan a las necesidades de las personas que están buscando empleo”, pensé.

Los otros integrantes del equipo de investigación habían tenido experiencias previas trabajando en estos espacios. Platicando con ellos, fui imaginando aquellos lugares y lo que posiblemente viviría; pero no es lo mismo escuchar la experiencia del otro a estar dentro. Las historias que compartían me evocaban a aquellas escenas de los corredores de bolsa de *Wall Street* que retratan las películas *hollywoodenses*, imaginaba todo un caos de emociones, algunas personas corriendo, otras gritando, etcétera. Esto me causaba angustia, pues ellos afirmaban que “los regañones eran fuertes si no generas ventas”, “el sueldo es bajo”, “llegar a las comisiones o los bonos es difícil”. ¡Rayos! ¿Podré aguantar el ritmo de trabajo? ¿El sueldo será suficiente? ¿Seré capaz de vender? ¿Qué sentiré cuando venda? ¿Cómo será el ambiente laboral? Estas fueron algunas de las preguntas que me hacía cuando escuchaba impactada, sus testimonios.

Entonces hice llamadas solicitando información, agendando fechas para las entrevistas laborales. Fui a dos *call centers* en un solo día, recuerdo que me vestí formal — llevaba una chaqueta roja, pantalón negro de vestir, una camisa blanca y zapatos cerrados

negros—, era mi primer trabajo y quería verme presentable: “la primera impresión es la que cuenta”, porque como también se dice, “como te ven, te tratan”.<sup>45</sup>

Le pedí a mi novio que me acompañara, era una zona que no conocía y pensé que si él iba conmigo los nervios disminuirían. Llegamos al primer sitio, localizado a 10 minutos del metro Coyoacán y al salir tomamos un taxi ya que desconocíamos la ruta; durante el trayecto, iba mirando por la ventana, no creí que fuera en ese sitio ya que abundaban casas y departamentos, pareciera que se camuflan. El taxista conocía bien la ruta: “llegamos, señorita, que tenga buen día”, me dijo mientras le pagaba. Mi novio lucía también extrañado:

— No parece un *call center* —dijo él.

Miré hacia el edificio, tenía fachada de una torre de departamentos habitacionales, toqué la puerta metálica con los nudillos, casi al instante sonó un timbre prolongado y las puertas se abrieron automáticamente. Entramos.

— Buenos días señorita, ¿qué se le ofrece? —me interrogó un guardia que se encontraba en la caseta de vigilancia.

— Vengo a una entrevista de trabajo — respondí.

— ¿Los dos? — preguntó, refiriéndose a mi novio.

— No, únicamente yo — respondí.

— El joven tendrá que esperar afuera —ordenó amablemente el señor—. ¿Cuál es su nombre?

— Mariana Guzmán.

— Ah sí, su cita es dentro de 5 minutos. Por favor regístrese en esta libreta.

Mientras teníamos esta conversación, me percaté que dos jóvenes estaban registrando sus huellas dactilares en un aparato biométrico para que pudieran acceder al edificio, registrando además, su hora de entrada. A partir de la literatura revisada y de la

---

<sup>45</sup> Reflexionando sobre los códigos de vestimenta, llegamos a la conclusión de que la vestimenta para acudir a un trabajo, no está dada en función de un interés individual, si no por el contrario se trata de una exigencia social, la cual establece etiquetas de vestir dependiendo el lugar del que se trate. Por ejemplo, no será bien visto que alguien se presente a una oficina en pants.

reflexión del equipo de investigación, las actividades de registro de tiempo son cruciales en la dinámica de los *call center* pues es una forma de control y de maximización de la eficiencia, buscando eliminar “los tiempos muertos”. Una mujer joven de aspecto amable, les brindaba información acerca de los horarios de trabajo; ella fue quien me pidió aguardar unos minutos. “Enseguida te atiende” dijo.

Me quedé en la sala de espera aproximadamente unos diez minutos: el sitio estaba limpio, algunas oficinas estaban pintadas con colores llamativos (verde neón, azul metálico). También había máquinas de comida rápida distribuidas en las afueras de las oficinas. En el mundo del *call center*, los dulces, cacahuates, sándwiches, papas y bebidas, se convierten en salvavidas instantáneos, momentos de fuga de la productividad incesante. Al interior de las oficinas se encontraba el personal —abundaban jóvenes, de entre 17 a 25 años—. Algunos se veían muy concentrados en las llamadas que ejecutaban a través de las diademas, tipificando en el equipo de cómputo; otros marcaban y simultáneamente bromeaban con sus pares. El ambiente parecía muy dinámico y relajado: “No se ve tan mal, el lugar es acogedor y tranquilo”, pensé. Sentí que el ansia y nervios previos disminuyeron e incluso consideré que tal vez los otros miembros del equipo de investigación habían exagerado en sus experiencias, o que tal vez, no era parecido en los que ellos habían estado. Y es que hay *call centers* que mediante colores llamativos y áreas recreativas (mesas de juegos, comedores, etcétera) disfrazan la explotación laboral. “¡Como si jugar ping-pong 15 minutos liberara toda la presión del trabajo!”, divagaba entre esos pensamientos, cuando la joven mujer bajó por mí, guiándome al comedor; ahí se presentó:

— Buenas tardes, soy Leticia y seré quien te entreviste. ¿Cuál es tu nombre? —dijo en tono amable.

— Mariana Guzmán —respondí.

— Bien Mariana, cuéntame, ¿cuál es la razón por la que elegiste el *call center*?

En ese momento los nervios regresaron, automáticamente pensé: “es que estoy haciendo una investigación y vengo a ver cómo funciona el *call center*”. Esboqué una sonrisa tras imaginar qué hubiera pasado si esa hubiese sido mi respuesta. ¿Cómo me hubieran recibido? ¿Qué imagen del *call center* hubieran proyectado?:

—Es que estudio y busco un trabajo de medio tiempo—respondí finalmente.

Leticia sonrió e irguiéndose dijo:

— “¡Perfecto! Nosotros tenemos horarios muy flexibles para que tú puedas continuar estudiando sin problema alguno”.

Me sentí tranquila y convencida al escuchar aquellas palabras. La entrevista duró aproximadamente quince minutos, me preguntó de forma general y concreta: “¿dónde y qué estudias?”, “¿dónde vives?”, “¿cuánto gastas en pasajes?”, “¿qué horario te interesa?” Después explicó las campañas que operaban, algunas eran de atención de cliente, ventas y cobranza, comentó que en ese momento sólo tenían cupo en el horario vespertino. Rechacé la campaña (atención a cliente) porque el horario no me convenía. Me dio su número telefónico y dijo que le marcara en unos días para ver si ya habría lugar en el turno matutino. Estrechamos las manos, agradecí el tiempo y salí.

“No duraste nada”, dijo sorprendido mi acompañante cuando me vió a la salida del edificio, “sí, creí que iba a tardar más en la entrevista”, respondí. Tomamos el metro para llegar al *call center*, Atento, que estaba ubicado en el centro de la ciudad, el reloj marcaba las 12 en punto y yo temía no llegar a la hora de la entrevista (13:00). Al salir de la estación Salto del Agua, buscamos el lugar sin hallarlo; prendimos *Google Maps* y nos percatamos que estábamos alejados. Regresamos y nos sorprendió no haberlo notado, pues destacaba entre los demás edificios por ser el único pintado de azul. Rodrigo, nuevamente, esperó afuera.

A diferencia del *call center* Chilis, Atento se veía más “institucionalizado”, consideré. En la recepción resaltaba un enorme cartel donde se desarrollaba una escena con jóvenes sonrientes y la leyenda “¡Únete a nuestro equipo!” en la parte inferior de éste. Es de llamar la atención, como en la mayoría de los carteles de los *call centers*, por no decir en todos, aparece la misma escena: jóvenes blancos de aspecto alegre (sería casi imposible encontrar algún cartel donde hayan personas morenas, indígenas, transexuales, negros, y demás *minorías*).

La sala de recepción era amplia, con paredes blancas y azules, al frente sobresalía un escritorio donde estaban los guardias, su función era registrar a los visitantes y dar un gafete donde se especificaban las actividades por hacer. En los extremos se apreciaban unos torniquetes que daban acceso a las escaleras y elevadores que conducían a los “pisos

de operaciones”. En cada piso o planta había una campaña distinta. Incluso, existían operaciones bilingües, esto da cuenta de la interconexión global en la que está inserto el *call center*.

Después de registrar mis datos, pasé a una sala anexa a la recepción. Una serie de butacas eran ocupadas por jóvenes y adultos en su minoría; algunos llenaban formatos de solicitud, otros platicaban y unos pocos veían su celular, al frente estaban los reclutadores que amablemente daban instrucciones sobre lo que tenías que hacer. Después de llenar dichos formatos, te llamaban y dirigían a unos cubículos; éstos eran pequeños, con paredes blancas, las puertas de cristal, dentro habían dos sillones rojos y una mesa pequeña al centro.

“¡Mariana Guzmán!”, gritó un joven de complexión robusta, el cual me guió al tercer cubículo. Tomamos asiento, se presentó y dio inicio a la entrevista que duró aproximadamente diez minutos. Las preguntas fueron similares a las del *call center* anterior: “¿dónde vives?”, “¿cuánto gastas al transportarte?”, “¿a qué te dedicas?”, “¿qué edad tienes?”, “¿has tenido experiencia trabajando en un *call center*?”, “¿cuánto esperas ganar?”, “¿qué horario te interesa?”. El joven iba llenando un formato, mientras confirmaba la información de mi solicitud de empleo. Salió del cubículo y pasados unos minutos, regresó. “Solo tenemos esta campaña de Santander en ese horario, son ventas, ¿te interesa?”, respondí que sí. “Perfecto, mañana te presentas a capacitación. ¿Tienes tiempo para hacer las pruebas psicométricas?”. Asentí. Me llevó a un cuarto ubicado justo enfrente de donde nos encontrábamos, ahí habían varios equipos de cómputo; los colores que resaltaban eran blanco y negro, eso me ocasionó un poco de incomodidad pues me sentía en un espacio “godín”<sup>46</sup>.

El entrevistador prendió la primera computadora de la fila, puso la contraseña para poder acceder al sistema y dijo: “debes meterte a esta página y poner tus datos, una prueba es acerca de ortografía, otra es de seleccionar según te identifiques con las opciones y en la última debes de seguir las instrucciones: debes usar la diadema, hablar fuerte y claro. Tus

---

<sup>46</sup> Coloquialmente, se le conoce como “Godínez” a aquellos trabajadores que pasan largas jornadas laborales dentro de oficinas. Se recurre a esta palabra para etiquetar espacios y trabajadores con ciertas características; los trabajadores se distinguen por la forma de vestir; en escenas de películas muestran los típicos trajes con el gafete de la institución en la que trabaja. En cuanto a las oficinas, los colores que resaltan –mayoritariamente– son colores oscuros. Hay una sensación de encierro y rutina.

respuestas serán grabadas por el sistema. Si tienes alguna duda, vas a buscarme”, sonrió y salió del cuarto.

Tenía muchas dudas pero sentía pena de preguntar, mi corazón se aceleraba y mis manos sudaban mientras accedía a la página. Fue la primera interacción que tuve frente a una computadora con la diadema puesta, recibiendo instrucciones. Recuerdo que me pegaba el dispositivo auditivo intentando escuchar bien, porque el sonido no era muy bueno a pesar de que le subí todo el volumen. Uno de los ejercicios consistía en tranquilizar a un cliente al cual se le había atascado su tarjeta en un cajero:

— ¿Bueno?—dije a la contestadora mientras apretaba con las dos manos la diadema.

— Vine a retirar dinero, pero el cajero se tragó mi tarjeta. Estoy llamando y nadie contesta. ¡Necesito que me solucionen esto! ¡Rápido!

— Sí... señorita, estamos viendo qué podemos hacer —dije finalmente, titubeando después de una larga pausa.

En ese momento el sistema guardó mi respuesta, sin haber solucionado el problema; supuse que se debió a cuánto tiempo tardé en responder. Eso me estresó: “ni siquiera dije nada, no me van a contratar”, susurré. Estuve frente al monitor aproximadamente una hora y media. Me sentía cansada, tenía migraña y dolor de espalda: “y eso que todavía no empieza lo duro”, pensé. Durante el trayecto de regreso, consideré que me llamarían para repetir la prueba psicométrica, porque decían que “son de suma importancia”.

Al día siguiente me tenía que presentar a la capacitación una hora antes, debía despertar más temprano. La noche anterior dormí imaginando cuál sería la mejor ruta para ir desde el sur de la ciudad al centro en hora pico, elegí el camino más corto y directo: haría casi dos horas. El traslado fue cansado desde el primero hasta el último día en Atento, pues el microbús y el metro siempre iban repletos; el desplazamiento era lento y en algunas estaciones se detenía. Lo único que avanzaba rápido era la ansiedad por llegar a tiempo. Recuerdo que los trayectos de ida no eran tan cansados, “es un nuevo día”, siempre decía para motivarme; escuchaba música, leía, miraba a las personas que viajaban conmigo “¿cuál será su historia?”, “¿ellos a donde irán a trabajar?”, solía preguntarme.

Los trayectos de regreso eran más cansados, sobre todo cuando entré a piso, a marcar. Salía de mal humor, con dolor de cabeza y garganta, me molestaba mucho el ruido de la ciudad, mis preguntas cambiaban “¿Cómo le harán para soportar el cansancio día a día?” “¿Se sentarán igual de cansados que yo?” “¿Valdrá la pena su trabajo?” “¿Se expresaran cuando hay injusticias? Normalmente escribía en mi diario de campo y reflexionaba acerca de lo que había pasado.

\*\*\*

El primer día me decía “no pienses en las experiencias de tus compañeros”. Iba convencida de pensarme como una estudiante que buscaba empleo, no como investigadora. Me di cuenta que es difícil dejar esto a un lado, pues aparecen situaciones que no pasan desapercibidas, hay una constante reflexión, era un vaivén entre los diferentes papeles en los que me posicionaba. Como Rosana Guber plantea, la reflexividad nos permite pensar desde tres planos diferentes: “la reflexividad del investigador en tanto miembro de una sociedad o cultura; la reflexividad del investigador en tanto investigador, con su perspectiva teórica, sus interlocutores académicos, sus hábitos disciplinarios y su epistemocentrismo; y las reflexividades de la población que estudia.” (Guber, 2015, p.46).

Es importante estar cuestionando estos 3 planos; pues permite una visión amplia de lo que sucede dentro del *call center*; había ciertas cuestiones que me incomodaban, me parecían injustas, pues consideraba que mis compañeros merecían más por el esfuerzo que hacían. Veía los semblantes de frustración, oía las maldiciones, la impotencia que sentían cuando se caía una venta; “¿cómo es posible que todo el esfuerzo no les sea remunerado? ¿Por qué hay más inconformidad de no vender que ante la exigencia constante (y algunas veces agresiva)? Eran algunas preguntas que me hacía, las respondía algunas veces desde las entrañas “¿cómo no se dan cuenta de lo que injusto que es el sistema?”; otras desde el bagaje académico “dentro de estos espacios lo que se busca es productividad total, pero tal vez lo importante era escuchar aquellos discursos de mis compañeros “con esto puedo contribuir al gasto de mi familia”. “Puedo seguir estudiando”

A la mañana siguiente, entré al edificio, pregunté a dónde tenía que dirigirme, los guardias de la entrada me dieron la instrucción de esperar en la sala, a unos metros de mí había un grupo de jóvenes, una mujer joven parecía ir dirigiendo al grupo, me paré del

asiento y le pregunté a Luis: “hola, ¿ustedes son de la capacitación de Zurich?”, “Si, somos nosotros” respondió. Me uní al grupo, nerviosa e inquieta por lo que la experiencia que iba a tener, por conocer a todas personas que en ese momento eran desconocidas para mí.

Llegamos al cuarto en donde íbamos a tomar la capacitación, las paredes eran blancas, el piso gris, había butacas que miraban hacia el frente, misma dirección a la que apuntaba el proyector, un escritorio donde estaba un CPU, y un teclado, sin monitor. Nos fuimos sentando, la *formadora* hasta el momento no dirigió palabra alguna, solo observaba. Esperamos 15 minutos y se presentó: “Soy Sandra, seré la formadora y estaré con ustedes durante la capacitación”. Nos explicó a grandes rasgos lo que íbamos a ver durante esos 10 días. “No pueden usar el celular porque pasan los policías y nos regañan si los tienen, por la información que vemos. Solo pueden entrar con una pluma y un lápiz, sus pertenencias las van a dejar en los *lockers* que están afuera, ustedes deben de traer un candado.”

Después del receso, el coordinador de la campaña —es el rango más alto— fue a darnos una plática. La formadora minutos antes, arremedándolo dijo “hablará de cómo fue subiendo de puesto en Atento”. Parecía ser una charla motivadora: “Si te esfuerzas puedes llegar muy lejos, tienes que vender.” “*Si o si* tienes que esforzarte” ¡Cuántas plazas deberían de abrir entonces por todo el esfuerzo que se daba en aquella oficina! Yo volteaba a ver a mis compañeros y notaba que algunos de ellos estaban emocionados, a otros les daba igual.

Durante los días de capacitación, lo que hicimos fue irnos conociendo; la formadora ponía actividades en donde teníamos que trabajar en equipos. Al principio toda las mañanas era seria, no sonreía ni hablaba, si alguien llegaba tarde lo regañaba y hacía que al siguiente día llevaran dulces para todos. Hubieron un sinnúmero de actividades que iban encaminadas a vender: en una ocasión debíamos ofrecer un repelente de dinosaurios. Vaya táctica, ¿no? De forma didáctica te hacen “aprender” a vender cosas que son inútiles para que así no se te dificulte vender el producto. A grandes rasgos, la capacitación es un constante entrenamiento — llegué a considerar que se enseñan más las estrategias de venta, dejando en segundo plano la información del producto—. Para ellos el no vender se relacionaba en

que no estabas haciendo bien tu labor de venta; mis compañeras Alondra y María lo tomaban así, no se creían capaces. ¿Y si la razón es que el cliente no está interesado?

Durante las primeras horas veíamos en qué consistían los seguros que vendíamos: información acerca de qué cubre, por cuánto tiempo, restricciones, precios y lo más importante, hacíamos *roll play* para aprender a evadir las objeciones. Después, nos daban receso, muchas veces fue de una hora: “No vayan a decir nada eh, si les preguntan digan que solo es media hora”. Había ocasiones en las la formadora se veía cansada y no sabía qué actividad poner.

A lo largo de esos diez días me sentí muy tranquila, hicimos buena amistad la mayoría. Al principio nos juntábamos por grupos, pero conforme hicimos las actividades todos nos reunimos, más en los recesos que era cuando teníamos oportunidad de hablar de otras cosas que no fueran los productos. Cuando hacíamos ejercicios salían a relucir ciertas cuestiones, como por ejemplo, la competitividad. Se supondría que un juego es una actividad de recreación, un momento para relajarse y divertirse, pero se colaba de vez en cuando por medio de una compañera: “¡Nuestro equipo es el mejor!” “Está haciendo trampa” Había veces en las que se enojaba cuando su equipo o ella iban perdiendo. En una ocasión jugando dijo “me gusta ser competitiva, tengo que ser la mejor.” La formadora escuchó y volteó a verla “qué bueno que seas así; así tienes que ser siempre” dijo. Frases motivadoras —si así pudieran llamarse—aparecían sublimemente para incentivar la producción. Una serie de éstas me dejaban reflexionando, pues parecieran solo palabras, pero causan impacto, tanto en la persona como en la acción: “Todo el tiempo tienes que mostrarte agradable con la persona que le estás marcando”, “Debes fingir una sonrisa mientras hablas”, “Primero debes tener la convicción de que lo que vendes, es bueno.” Como señalan los autores, Micheli y Arteaga hay una identidad con la firma (o empresa) (Micheli y Arteaga, 2010: 189); “Nosotros no somos como otras empresas que engañan.” ¡Qué poder de convicción! Hay una seducción hacia los operadores —y de éstos hacia los clientes— dando la imagen de una empresa que hace limpiamente la labor, pero al aplicar cierres de venta, algunas veces no le preguntabas al cliente sí quiere el seguro u omite información ¿acaso es no es engañar?

La mayoría de las sesiones de capacitación me gustaron porque una buena parte de tiempo platicaba con mis amigos. “Te pagan por venir a hacer amigos”, dijo un compañero. ¡Ay Javier, si supieras lo que nos espera! Entre pláticas comentábamos qué otra actividad hacíamos, cuando me preguntaban de mi tesis, me limitaba a decir que era sobre la precariedad laboral, pues temía que se comportaran diferente. ¿La observación participante pierde credibilidad si se esconden los motivos de investigación? ¿A quién tienes que comentarle sobre el proyecto para que la participación esté validada?

Tuvimos sesiones completas para poder esquivar posibles objeciones que te ponían los clientes; hacíamos distintos ejercicios para saber cómo enganchar. Durante esos días, tener una escucha atenta a lo que se decía y la observación fue fácil, pero todo cambió cuando entramos a piso.

Recuerdo que un día antes todos estábamos muy nerviosos por empezar a marcar, cambiaron de localidad por lo que me tuve que despertar aún más temprano, pues estaba más lejos y tenía que transbordar a la estación Hidalgo, que es una de las que más se llenan en ese horario. Quedamos de vernos afuera para irnos juntos; “¡qué nervios!” “¿cómo será?” eran algunas frases que resonaban.

Entramos al edificio, el lobby era elegante, parecía el de un hotel; tenía dos elevadores a los lados, nosotros estábamos en el piso 3. La formadora decía: “en ese lugar, la ventaja es que estamos nosotros solitos, está bonito”. Mi percepción no fue esa, había una gran diferencia, la entrada tenía un olor desagradable, era un cuarto grande a lo largo, los colores que resaltaban eran blanco, negro y gris, —regresó aquella incomodidad, pues esta vez sí parecía aún más un espacio “godín”— solo resaltaban unos globos que estaban en la fila de mamparas que en un futuro utilizaríamos. ¿De qué servían aquellos colores si cualquier lugar que miraras era un constante recordatorio de sensación de encierro? En las paredes había un pizarrón con el nombre de los cuatro supervisores con el horario de 9 a 3 desglosado hora por hora con las ventas que cada staff llevaba. Había dos secciones de 4 filas de mamparas, todas equipadas con el equipo de cómputo y diadema, en cada fila eran 10 lugares; en la segunda sección estaban los chicos de calidad y al fondo había dos baños. El espacio no poseía ninguna ventana, ¿a dónde se voltea cuando es necesario un respiro?

La puerta dividía dos espacios totalmente distintos; entrando al edificio era un silencio total, inclusive los guardias que estaban en la entrada pedían que se mantuviera así. Al entrar en aquel espacio, esa tranquilidad se quedaba fuera “¡¿Para cuándo mi venta?!” “¡Validación!” “¡Si llegan a 14 ventas, les damos una hora de break!” “¡Hola, marco de Zurich Santander!” “¡No! Casi cerraba mi venta”, eran algunos murmullos que se llegaban a oír. Éstos parecen ser una característica de los *call center*. Todo tenía que ser rápido, pero irónicamente las horas pasaban lento.

Los primeros 3 días no hicimos nada porque no podíamos acceder a nuestro usuario para marcar, ¡gracias a Dios! me decía, todavía no estaba preparada, tenía muchos nervios. Pero desgraciadamente llegó el día, yo era la primera de la fila, a mi lado izquierdo estaba el lugar de un supervisor: Isau, y a mi derecha estaba Martha, mi amiga. Recuerdo la primera vez que llamé; los nervios, la incertidumbre, cómo temblaban y sudaban mis manos. No escuchaba bien, por lo que me pegué la diadema a los oídos, a mi alrededor todos parecían presionados, gritos de la supervisora al fondo: ¡ahora si ya empiecen a marcar! ¡A vender, chicos!

Mi respiración estaba agitada, algunas cosas que decía no tenían sentido, olvidé lo que había visto en capacitación. Habían supervisores y validadores que se acercaban a decirte cómo llevar la llamada, eso me ponía aún más nerviosa; debías concentrarte en varias voces: quien estuviera escuchando la llamada (supervisor, validador), la del cliente y la propia. En algunas ocasiones el murmullo me desconcentraba, pues eran cerca de 20 personas marcando simultáneamente.

Conforme iba llamando, los nervios disminuían, sentía que hablaba con más claridad, los de calidad comentaron que tenía mejor retención del cliente. De cierta forma eso me animaba, pero ¡qué frustración la de no vender! ¡Ya estaba introyectando toda la presión, el estrés y no me daba cuenta! ¡Ya estaba prendido mi chip de producción! Y hablo en primera persona, porque a pesar de que la supervisora pedía ventas, yo era quien me exigía. Estaba totalmente en el papel del vendedor, parecía que cuando llegaba, dejaba en la puerta a la estudiante que estaba haciendo su trabajo de campo, y al entrar, me convertía en Mariana: vendedora de seguros.

Era hasta la salida cuando tomaba mi diario de campo y comenzaba a reflexionar sobre todo lo que había vivido ese día, las frases, gestos, actitudes que llamaban mi atención, lo que me molestaba, ver a mis compañeros inquietos, las jerarquías que se remarcaban constantemente, los discurso pasivos- agresivos, y sobre todo, lo que más me desconcertó fue el ponerme totalmente la camiseta del operador ejecutivo; perderme en aquel espacio y tiempo.

Poco a poco comencé a sentir la fatiga, era usual que saliera de la jornada con dolor de garganta. Casi a las dos semanas de salir, comencé a sentir molestia en mi riñón por no poder levantarme al baño cada que fuera necesario, solamente tenía 10 minutos. Todo se iba acumulando: el estrés, la frustración, ansiedad, la molestia de escuchar que la voz que está del otro lado se porta grosera, etcétera. En una ocasión, una persona fue prepotente, comencé a platicarle a Martha, porque me sentía muy enojada, — considero que el tener a alguien con quien platicar hacía un poco más livianas las cosas, era un momento de fuga— mientras le contaba, un coordinador escuchó, sonrió sarcástico y sentenció: “¡No te enganches!”. Me quedé perpleja, ¿qué onda? Pensé. — “Así no funciona esto, no te tienes que enganchar, porque si no, te vas a quedar así y no vas avanzar.”

Entre el enojo y la sorpresa de escucharlo, la reflexión ante aquel suceso fue limitada, no tuve oportunidad de asimilar lo que pasaba pues a los pocos segundos cayó una llamada. Todo el camino de regreso tuve esa frase en la cabeza “No te enganches.” Pareciera que aquello que te hace humano debes abandonarlo en la puerta, pues ahí cada segundo que pasa cuenta, cada llamada es una oportunidad para vender, no puedes estar perdiendo el tiempo enojándote; debes seguir. Solo hay una oportunidad para engancharte y enganchar: en la llamada, debes perderte en ese discurso de vendedor, guiar al cliente por medio de palabras positivas: “¿correcto, señor?”, “¿está de acuerdo conmigo?” “es mejor invertir ese dinero en nuestra seguridad”; sedúcelo con la sonrisa telefónica, haz que desee/ necesite el producto, sondea para después tener argumentos a favor. Mientras aquellas ventas en el pizarrón vayan aumentando todo está bien.

Cada día habían dinámicas, estas consistían en dar más tiempo de receso, dejar ir a las personas que hicieran 3 ó 4 ventas a la hora que las logaran, dar dulces, papas, *tuppers*, cilindros, etcétera. Fue un jueves cuando la formadora nos avisó que al día siguiente

tendríamos que ir disfrazados “hay que ponernos de acuerdo para que todos vengamos del mismo color, así se van familiarizando con las dinámicas”. Decidimos ir de negro, recuerdo que ese día iba de buen humor, pues el trayecto no había estado tan “pesado”. El día iba como cualquier otro, pero conforme pasaba el tiempo y me colgaban yo perdía la paciencia y me frustraba. Ya me dolía mi cabeza y apenas habíamos iniciado la tercer hora.

La supervisora notó que no lograba cerrar ventas, se acercó a mi lugar y se puso la diadema. Me cayó una llamada y supliqué que no contestaran pues no quería que me escuchara, me daba pena y me estresaba escucharla gritar. El corazón me latía muy fuerte y mis manos empezaron a sudar nuevamente, “por favor, por favor, por favor que no conteste” pensé.

— ¿Bueno? Dijo el cliente.

Sentí como si me hubiera caído un balde de agua helada.

— Hola, buenas tardes soy Mariana Guzmán y me comunico de Zurich Santander, ¿tengo gusto con el señor Otilio Montaña? Dije nerviosa.

— Sí, soy yo, ¿qué se le ofrece?

— ¡Que tal señor! ¿Cómo va su día? Le comento que el motivo de mi llamada es para comentarle un beneficio que tiene por ser cliente preferencial de Santander.

— No gracias, no me interesa—dijo el señor, bruscamente.

— Dile que ni siquiera le has dicho la información, que te permita dársela—sentenció la supervisora.

— Señor, esta información es de suma importancia para usted, ¿me daría unos minutos de su tiempo para dársela?

— Bueno.

— Ofértale brevemente el producto— dijo Daniela.

“¿Cómo puedo resumir la información sin saltarme algo importante? Si no dices algunas cosas te penalizan los de calidad”, pensé.

— De acuerdo señor, el motivo de mi llamada es para ofrecerle un plan de protección, le comento que si usted sufre algún tipo de accidente o bien, por alguna

enfermedad no pre existente llega a estar hospitalizado, nosotros le estaríamos dando ¡hasta \$1500 cada día! Después de la hora 24 que usted se encuentre en el hospital.

— No señorita, no me interesa, gracias— dijo el cliente— impaciente.

— ¿Por qué no le interesa señor? — le dije, recordando que debía insistir tres veces.

“Tal vez no me penalizan si insisto, aunque omita alguna información”, pensé.

— Porque una vez me empezaron a cobrar un seguro que yo ni siquiera había pedido, así son— respondió irritado.

— Dile que nosotros le estamos marcando desde el banco— dijo Daniela.

— Lamento escuchar esta experiencia que tuvo, pero le comento que nosotros le estamos hablando desde el banco y no vamos a cobrarle nada que usted no autorice.

— No, de verdad no, gracias.

La supervisora puso los ojos en blanco y dijo desesperada:

— Pregúntale si tiene familia.

— ¿Usted tiene familia, señor Montaña?

— Sí, ¿pero eso a que viene al tema? — pronunció bruscamente.

Volteé a ver a la supervisora, me sentía irritada por cómo contestaba el cliente, tenía la esperanza de que me dejara colgar.

— ¡Dile que el dinero es de uso libre!

¡Ay Daniela, entiende que no quiere! Pensé.

— Pues dígame señor, ¿le gustaría dejar a su familia desprotegida si usted llega a estar hospitalizado? Esto es un ingreso extra que puede... utilizar como usted deseé.

— ¿Cómo es eso?

Daniela sonrió triunfante.

— ¡Ah pues le comento que usted está de suerte señor Montaña, ya que nosotros no le pedimos algún recibo como otras aseguradoras. Usted puede invertir ese dinero como guste, hasta se puede dar unas merecidas vacaciones, ¿verdad?

— Ajá— dijo tajante.

— ¡Ya aplica cierre de venta!— ordenó la supervisora.

— Bien señor, ¿podría verificarme su correo electrónico?

— [ot.m45@correo.com.mx](mailto:ot.m45@correo.com.mx)

— ¡Síguele sacando datos! ¡Ya te dio su correo y ni siquiera te preguntó para qué!  
¡Continua diciendo “verificar!”— tomó el teclado para escribir lo que el cliente dictaba.

Me puse nerviosa por las instrucciones de la supervisora.

— ¿Me verifica su dirección señor Otilio?

— Calle las ventas cerradas #34.

— Pídele el reclamante sustituto— dijo Daniela.

— Correcto señor, gracias muy amable. Ahora bien, nosotros tenemos la flexibilidad de dejar a alguien como reclamante sustituto para que usted no tenga problema en recoger ese dinero y sea lo más ágil posible, en ese caso ¿Usted a quien estaría dejando?

— A mi hija Abril.

— ¡Ya no le preguntes el apellido, ya lo tienes!

Al hacer esto, los compañeros cercanos voltearon pensando que iba a cerrar una venta, pues Daniela estaba muy efusiva; algunos celebraron.

— Abril Montaña, ¿qué señor? ¿Es mayor de edad?

— Zuñiga. Si tiene 19.

— ¡Ya tienes todo Mariana! ¡Cierra la venta! ¡Ya! ¡Dile que está de acuerdo en que está contratando un plan! ¡Ya ciérrala!

Yo estaba muy nerviosa porque no había dado el precio de la póliza. ¿Cómo iba a vender algo sin dar el precio? Pero bueno, solo seguía instrucciones.

— Correcto señor, entonces está de acuerdo que está contratando el plan de hospitalización— dije dudosa.

— ¡No, no, no, no! ¿Ya ven cómo son? Solo te estaba confirmando mis datos, nunca acepté. No quiero nada, no quiero que me mandes nada— sentenció molesto.

— Dile que solo estaría pagando \$4 al día...

Me quede helada, no sabía si hacerle caso a la supervisora o al cliente. El ansia y los nervios se apoderaron de mí, por la reacción del cliente y los gritos de la supervisora.

— Bien señor, muchas gracias por haber tomado mi llamada, soy Mariana Guzmán...— dije cabizbaja

— ¡RATEROS! — gritó el señor Montaña.

Colgó. Ojala ahí hubiera terminado todo.

— ¿Qué haces? ¡Ya tenías la venta!

Me quité la diadema para explicar lo que había sucedido.

— Es que no le había dado toda la información, no le había dado el precio de la póliza y no supe....

No esperó a que terminara la oración. Su cara y su tono de voz eran de molestia. Se levantó bruscamente del asiento y gritó:

—¿¡HASTA CUANDO LE VAN A PERDER EL MIEDO AL CLIENTE?!

Sentía que había cometido algo muy grave, me sentía triste. Martha lo notó: “no le hagas caso amix, pronto vas a vender”. Bajamos a receso y todavía tenía enojo hacia la

supervisora, mis compañeros me animaron. Subimos a la segunda parte del día, Daniela al parecer ya no estaba de mal humor porque nuestro *staff* levaba 8 ventas, pasaron algunos minutos y logré cerrar una venta, me sentía muy bien y feliz. Volteé a ver a Martha y noté que estaba alegre, pero a la vez desesperada porque no podía vender, entre llamadas le daba ánimos “verás que al próximo horario, vendes amix” le decía.

Después de algunos intentos Martha logró vender, me alegró ver su expresión de felicidad. No podía creer que había vendido, ese día cerramos con 12 ventas, fuimos el *staff* que hizo más, al final de la jornada nos reunieron en un círculo a todos los operadores; al frente estaban el coordinador y el gerente, se veían molestos porque los *expertos* habían hecho menos ventas. “No puede ser que tú, experto, me estés generando menos ventas” “Si no quieren acatar las instrucciones me voy a ir con ellos porque están demostrando que quieren vender” dijo el coordinador. Se sentía un ambiente de tensión, los operadores de enfrente nos miraban, algunos se veían molestos, y frustrados. “¡Vaya forma de crear competitividad!” pensé. Al final de aquel sermón dieron los *premios*; Alfredo que hizo 3 ventas se ganó unos *tuppers*, a Hiram, Alondra, Martha, Viridiana, Luis y a mí nos dieron paletas y papas.

Ya me quedaban tres días ahí y estaba planeando cuándo decir que iba a renunciar. Justo el día que planeaba comentarlo, fue la licenciada de recursos humanos para que firmáramos los contratos “oficiales”. Me espanté y pensé “si firmo el contrato ¿cuánto tiempo van a hacer que me quede? Angustiada volteé a comentarle a Martha. Comenzó el segundo turno y un compañero me volteaba a ver constantemente, yo creía que trataba de bromear conmigo. ¿Quién no quería bromear y distraerse en ese espacio? Se paró y me dijo “hay un block de notas, pon este código y se va guardar lo que me pones, te voy a decir algo”. Abrí el block de notas, Martha escuchó e hizo lo mismo. “¿Cómo que te vas a ir” leí en la pantalla. Confundida respondí “¿cómo te enteraste? Jaja me siento vigilada”. Martha volteó y me dijo “ay yo le conté amiga.” “Está bien amiga, no te preocupes” le respondí.

Todo iba normal, pero Daniela comenzó a dar vueltas por el lugar, hizo grupos de cinco personas y nos para explicarnos *el árbol de las comisiones*; por cada comisión te daban más o menos quince pesos según el precio de la póliza, si era más baja, eran cinco

pesos. Abrió varios archivos en su computadora, en uno de esos, nos mostró que estábamos todos los que trabajábamos colocados según el número de ventas que hacíamos. “¡Qué humillante!” pensé, pues te exponían frente a todos si no llevabas nada de ventas y por supuesto, comisiones; pero supuse que para algunos era un tipo de motivador, una forma de generar competencia. Terminó de dar la información:

— Mariana y Javier, quédense por favor. ¿Hay algo que me quieran decir? —dijo con tono molesto y semblante serio.

— Ah sí, supongo que es por el block de notas— respondí irritada, pues me había molestado que invadiera la “privacidad” que teníamos. Javier se veía nervioso, durante todo ese momento no dijo nada.

— ¿Te sientes vigilada?

— ¡Aaaay no! No es por eso, o sea, es porque le conté algo sólo a Martha y de repente él se enteró y me sentí vigilada, fue en el aspecto de cómo se enteró.

En ese momento su semblante cambió, esbozó una sonrisa y su cuerpo se relajó. “Ahhh, bueno si te sientes vigilada me puedes decir”. ¿Qué hubiera pasado si hubiera dicho que sí? ¿Qué actitudes hubiera tomado? Respondí que sí y nos fuimos a sentar, cada vez soportaba menos a Daniela. Javier ya estaba más tranquilo, me dijo “no te vayas, yo no me he salido por ustedes” y se fue.

De regreso a casa reflexioné todo lo que había pasado, ese fue el penúltimo día que estuve en el *call center*, y yo no podía estar más feliz, ya se iban a terminar los traslados cansados, los dolores de cabeza y garganta, el estrés, la frustración de no vender y de escuchar gritos exigiendo ventas. Lo único que me motivaba a ir en los últimos días —porque a mi cuerpo ya le costaba mucho trabajo levantarse— era ver a mis amigos, hacían que mi frustración, y enojo disminuyeran, especialmente Martha pues era quien tenía a mi lado y podíamos hablar, bromear, platicar.

Al siguiente día todo me parecía diferente, estaba más tranquila y no tenía la presión de vender. Fui a comentarle a mi supervisora que ya no iba a ir:

— No me digas eso, ¿no puedes venir al turno de la tarde?

“Ni aunque pudiera, vendría”, pensé.

—No, es que estoy yendo a la universidad y ya no me daría tiempo.

— Bueno, voy a hablar con el coordinador a ver qué se puede hacer.

Me fui a mi lugar y seguí marcando. Después de un rato, la supervisora me mandó llamar y me preguntó si había comentado algo sobre mi renuncia, pues en la sede ya le estaban pidiendo mi finiquito. A lo que yo respondí que no, que primero había hablado con ellos. “De seguro ya van a poner trabas para pagarme” pensé.

Salimos y sentí mucha nostalgia al saber que ya no iba a ver a mis amigos, me preguntaron por qué me iba y dije que porque entraba a clases y tenía que seguir con mi tesis. Volvieron a preguntar de qué trataba y yo solo decía que era de precariedad laboral, Yasser dijo “de seguro nos viniste a estudiar”, sentí como los nervios se apoderaban de mí; pasó por mi mente decir la verdad, pero temí a que me trataran diferente o se sintieran observados. “No, jaja. Los voy a extrañar”. Respondí con un hilo de voz. “Pero ya quedamos que el próximo viernes salimos, eh, tienes que ir” dijo Luis. “¡Claro que sí, ahí estaré!, respondí. Me despedí de todos y me fui.

Al día siguiente me desperté temprano para ir a renunciar. Llegué y le comenté a los guardias que ya me iba “¿Cómo cree, señorita?” me dijeron mientras llamaban al licenciado que llevaba a cabo todo ese procedimiento, indicaron que me fuera a sentar a aquella sala, donde todo había comenzado. Había mucha gente, supuse que estaban reclutando otra vez. Pasaba el tiempo y no me llamaban, noté que una señora estaba impaciente, levantaba la mirada y hacia una mueca de disgusto, dos veces fue a preguntar si ya la iban a pasar. Yo también comenzaba a sentirme harta. “Con qué facilidad te contratan, todo lo contrario a cuando vas a renunciar”, pensé

Pasaron como cuarenta minutos y por fin me llamaron junto con otro joven. Nos pasaron a los cubículos en donde hacían la entrevista, ahí nos saludó el licenciado y nos preguntó por qué íbamos a renunciar:

— Por asuntos personales— dijo el joven que estaba a mi lado.

— Porque no me cambiaron de turno en la universidad —contesté indiferente.

— ¿En qué campaña estabas?

— En la de Zurich Santander” —dije.

— ¿Pero cómo, si acaban de entrar? — respondió sorprendido.

Nos pidió unos minutos —fueron aproximadamente veinte— requería de nuestro número de usuario, yo no lo tenía y creí que ya no me iban a dar la renuncia. “Tendré que regresar otra vez, maldita sea” pensé. Recordé que lo traía en un pedazo de papel en mi bolsa y se lo entregué. Salió del cubículo nuevamente por los formatos, se sentó y comenzó a explicarnos; no nos dejó leer el documento, “firma aquí y aquí, después de un mes se te va a hacer el depósito de los días que trabajaste, más tu finiquito”. Firmamos los documentos, y salí del edificio. Al platicar con mi compañera de equipo, sentí ansia pues me comentó que sí había leído el documento, pues “no iba a firmar algo que no sabía qué era”. Yo hice lo contrario.

Salí del edificio, me sentía muy feliz, había terminado mi trabajo de campo. Ya no tenía que volver a los trayectos cansados, a los regañones, a los gritos, al encierro y a la presión de vender. Durante el mes que estuve en el *call center* traté de entender qué es lo que mantenía a los trabajadores a pesar de las condiciones en las que se trabaja; Micheli y Arteaga (2010) señalan que hay creación de fuerza de trabajo a la imagen y semejanza de estos espacios que encaja con las características laborales: hay una flexibilidad, la cual permite que la mano de obra sea desechable; las prestaciones son escasas ya que la mayoría de los trabajadores son jóvenes o minorías, sin embargo, éstos aceptan los trabajos ya que por medio tiempo “la paga está bien.” Regresé a mi casa y tomé una larga siesta, lo necesitaba. Ahora sólo quedaba asimilar todo lo vivido ahí dentro.

## Reflexiones finales

A lo largo de esta investigación hemos intentado dar cuenta de lo acontecido en el mundo del *call center*, de las implicaciones psicosociales signadas por la precariedad e incertidumbre laboral. Nuestras miradas han alumbrado ciertos aspectos, y posiblemente también han oscurecido otros. Como se dijo desde un inicio, la complejidad del fenómeno es de por sí inabarcable. No obstante, y luego de esta travesía, podemos enunciar las siguientes reflexiones finales:

1. La encrucijada histórica en la que estamos situados —globalización, políticas de cuño neoliberal, desarrollo tecnológico implementado en los procesos de trabajo— ha abonado a que el presente sea terreno fértil para la proliferación de nuevas formas laborales no exentas de injusticias y explotación.
2. En el caso mexicano, en medio de toda una oleada de reformas estructurales acaecidas desde 1980 hasta la fecha, la reforma laboral de 2012 fue el marco jurídico que permitió hacer de la ilegalidad e injusticia la realidad de miles de trabajadores, quienes fueron desplazados hacia los márgenes de la esfera laboral, intersticios donde la sobrevivencia cotidiana representa grandes esfuerzos individuales.
3. Del conjunto de trabajadores que se movilizan en estos espacios o “zonas grises del empleo” (Hualde *et al*; 2014), parecen ser los jóvenes, junto con otros sectores minoritarios, los que padecen con mayor fuerza el resquebrajamiento de la institución trabajo.
4. En esa tónica, los temores, angustias, incertidumbres, etcétera, no son exclusivos de ellos en tanto individuos; por el contrario, estos malestares devienen de la fragmentariedad social. Incluso aquéllos malestares o dolencias que podrían pensarse como meramente corporales o físicos (migrañas, estrés, insomnio, dolores lumbares...), en gran medida son producto del panorama actual.
5. En la figura del *call center* se entrevisté el despliegue de nuevas formas de subjetivación, las cuales se encuentran afianzadas en la lógica imperante del *sálvese quien pueda*. Y al desvincular a los sujetos entre sí, la empatía cede paso al aprovechamiento de todo aquel que se descuide. La ética hace lo propio con la extorsión, la mentira velada o abierta, el engaño, etcétera. No debe pensarse que

estas afirmaciones obedecen a un sesgo moral. Todo lo contrario, corresponden a la estructura propia de los *call centers*, donde fácilmente se accede, por ejemplo, a los datos personales y bancarios de esos clientes a los que nunca se observa cara a cara y por ende permanecen despersonalizados, ubicados en algún lejano lugar perdido en el anonimato; o a la condición de que si no hay ventas tampoco se pagan sueldos, remuneraciones, bonos, etc. Ante estos imponderables, vender a como dé lugar —el fin justifica los medios— se vuelve una prioridad.

6. Entonces, la sobrevivencia implica afrontar un proceso de transformación gradual en la personalidad y valores de los teleoperadores. De claudicar en este proceso, simplemente son desechados y reemplazados por otros sujetos a la espera de contar con alguna oportunidad para salir adelante en la vida.
7. También se hizo énfasis en las formas edulcoradas de la dominación. En la completa simulación, los supervisores romantizan o endulzan el carácter verdadero reproducido en los espacios de trabajo.

Ahora bien, quedan desde luego varios temas en el tintero. Uno de los elementos no abordados, o tratados someramente en esta investigación, es el referente a considerar la distribución genérica en el sector de *call center*, pues como plantea Alfredo Hualde:

[...] las diferencias entre hombres y mujeres son un criterio ineludible en cualquier investigación sobre ocupaciones o mercados laborales desde el momento en que se reconoce, de manera recurrente, que la división sexual permea la dinámica del trabajo y el empleo, y que determinadas ocupaciones, generalmente las más precarias, son altamente feminizadas (Hualde *et al*, 2014: 16–17).

Sería interesante poder abordar, en una agenda de investigación futura, la dinámica mujeres–hombres, las diferencias salariales, si es determinante pertenecer a tal o cual sexo para conseguir mayor volumen de ventas, etcétera. Uno de los entrevistados daba a entender, por ejemplo, que para cerrar algún contrato de campaña con un cliente empresarial, solía llevar consigo a alguna compañera de trabajo, insinuando que lo hacía a cambio de conseguir la campaña de ventas.

De igual manera, podrían explorarse a futuro nuevas vetas de investigación relacionadas con los *call centers*. Por ejemplo, no queda del todo clara la manera en que circulan por estos espacios los datos personales de los ciudadanos. Algunos entrevistados

refieren que las bases de datos son compradas o adquiridas sin demasiados problemas, mientras que otros expresan un profundo desconocimiento sobre el tema. Los llamados *call centers maquilas* (donde la extorsión ya no es encubierta) también resultan por demás interesantes, así como la injerencia de actores de la esfera política con fines partidistas.

En cuanto a las temáticas y proyectos preliminares. En un inicio se planteó la posibilidad de explorar distintas vertientes del mundo de *call center*, a partir de entrevistar a una variedad más amplia de personajes, desde operadores, supervisores, hasta dueños de un centro. Logramos tener acceso a los primeros, pero las cúpulas dirigentes se tornaron más inaccesibles; también presupuestábamos armar un *focus group* con personas que hubiesen recibido llamadas telefónicas. De esta forma indagaríamos acerca de otro de los personajes protagónicos: *el cliente*. Pese a los esfuerzos por formar un grupo de discusión, resultó una tarea imposible, pues la disponibilidad de tiempo de los entrevistados variaba.

También queríamos implementar una nueva “técnica” de investigación, concerniente en interpelar a operadores telefónicos en llamadas reales. Esta vía se propuso a partir de darnos cuenta que los dispositivos de entrevistas representan, en gran medida, una simulación teatralizada difícil de romper. Interpelar a los trabajadores, posiblemente lograría descolocarlos e invertir los papeles. Sin embargo, los límites de tiempo y espacio no permitieron llevar a cabo este experimento que sin dudas podría aplicarse en otro momento.

Finalmente, las dificultades propias de funcionar como equipo de investigación no debieran eludirse. En este proceso hemos batallado no sólo en lo referente a lo propiamente académico, sino sobre todo con los contratiempos de cada uno de los integrantes del equipo. Discutir, llegar a consensos o permanecer en los disensos, escribir (y cómo hacerlo), han sido parte de las vicisitudes de este proceso de investigación.

## Bibliografía

Aboites, Jaime y Soria, Manuel (2008). *Economía del conocimiento y propiedad intelectual. Lecciones para la economía mexicana*, México, Siglo XXI Editores–UAM Xochimilco.

Alcalde, Arturo. (2012, 17 de noviembre). “Nueva ley laboral, evaluación inicial”. *La Jornada*, México, <http://www.jornada.unam.mx/2012/11/17/opinion/021a2pol>

Alonso, José (2010). *¿Tayloristas eminentes? Los trabajadores de los call centers en México*. Tesis de Maestría, El Colegio de la Frontera Norte, México.

Ameth, Emmanuel. (2014, 11 de diciembre). “Reforma Laboral empeoró el empleo formal”, en *Forbes*. México. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/reforma-laboral->

Anguiano, Arturo; Ortiz, Rosario (2013), “Reforma laboral en México: precarización generalizada del trabajo”, en *El cotidiano. Revista de la realidad mexicana actual*. Número 182, noviembre–diciembre, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

Arteaga, Arnulfo; Jordy, Micheli (2010). “Trabajador@s en call centers: ¿flexibilidad vs. ciudadanía?”, en *Arnulfo Arteaga, (coord.), Trabajo y ciudadanía*. Una reflexión necesaria para el siglo xxi, México, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

Atento México (2015). La empresa líder en el sector de Customer Relationship Management (CRM) y Business Process Outsourcing (BPO) en México. Disponible en: <http://atento.com/es/donde-estamos/mexico>

Augé, Marc (2008). *Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*, Barcelona, Editorial Gedisa.

Barcelo, Pedro (2013). *La excelencia en el customer service. Las claves de una atención de calidad al cliente*. Barcelona, MST Holding.

Barley, Nigel (2014). *El antropólogo inocente*, Barcelona, Anagrama.

Barthes, Roland (1977). *El placer del texto y la Lección Inaugural de la Catedra de semiología lingüística del College de France* pronunciada el 7 de enero de 1977.

Bolaño, Roberto (2008). *Llamadas telefónicas*, Barcelona, Editorial Anagrama.

Bukowski, Charles (2001). *La senda del perdedor*, Barcelona, Editorial Anagrama

Castaneda, Carlos (2010). *La enseñanzas de Don Juan*, México, FCE.

Castel, Robert (2004). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*, Buenos Aires, Paidós.

\_\_\_\_\_ (2010). *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*, Buenos Aires, FCE.

Castoriadis, Cornelius (2001), “La crisis del proceso de identificación”, en *El ascenso de la insignificancia*, Barcelona, Editorial Frónesis.

Chul Han, Byung (2010). *La sociedad de cansancio*, Alemania, Herder Editorial.

Cordera, Rolando; Tello, Carlos. (2013.) *La disputa por la nación. Perspectivas y opciones del desarrollo*. México, Siglo XXI Editores.

Cortázar, Julio (2017). *Historias de Cronopios y de Famas*, México, Editorial Debolsillo.

Dean, Matteo y Bueno, Luis (2011), *Outsourcing: modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo*, México, Centro de investigación laboral y asesoría sindical.

Dejours, Christophe (2015). *El sufrimiento en el trabajo*, Buenos Aires, Topía Editorial.

Delgado, Manuel (1999). *El animal público. Hacia una antropología de los espacios urbanos*. Barcelona, Anagrama.

De Mauleón, Héctor (2016, 1 de febrero). “Guerreros Unidos”, en *Nexos*, México.

Disponible en: <https://www.nexos.com.mx/?p=27516>

Donzelot, Jacques (2008). *La policía de las familias. Familia, sociedad y poder*, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión.

Durand, Jean–Pierre (2011). *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*, México, FCE–UAM.

Esquivel, Gerardo (2016, 7 de octubre). “El misterio del crecimiento”, en *El Universal*, México. Disponible en: <https://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/articulo/gerardo-esquivel/nacion/2016/10/7/el-misterio-del-crecimiento>

\_\_\_\_\_ (2015, 23 de junio). “Desigualdad extrema en México: concentración del poder económico y político”, en *OXFAM México*, México. Disponible en:

[https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/desigualdadextrema\\_informe.pdf](https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/desigualdadextrema_informe.pdf)

Feo Istúriz, Óscar (junio 2002). “Reflexiones sobre la globalización y su impacto sobre la salud de los trabajadores y el ambiente”, en *II Conferencia Internacional sobre Salud Ocupacional y Ambiental*, Brasil.

Freud, Sigmund (1997) [1915-1916]. “Conferencias de introducción al psicoanálisis”, en *Obras completas*, Tomo XV, Buenos Aires, Amorrortu Editores.

Florencia, Peña Saint Martin (et al.). (2009) Trabajo precario. Expresiones en distintos contextos laborales. Escuela Nacional de Antropología e Historia, México.

Fuentes, Héctor (2015), “Análisis del régimen de subcontratación u outsourcing en México”, en *Visioni LatinoAmericane è la rivista del Centro Studi per l’America*. Número 12, enero, Universidad de Trieste, Italia.

Graizbord, Boris (2008). *Geografía del transporte en el área metropolitana de la Ciudad de México*, México, COLMEX.

Granados, Omar. (2016). “¿Cómo afecta la Reforma Laboral?”, en *Animal Político*, Disponible en: <http://www.animalpolitico.com/2012/10/como-me-afecta-la-reforma-laboral/>

Geertz, Clifford (1991). “*Géneros confusos. La refiguración del pensamiento social*”, en Reynoso (Coord). *El surgimiento de la antropología posmoderna*, Barcelona, Editorial Gedisa.

Goffman, Erving (2012). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires, Amorrortu Editores.

\_\_\_\_\_ (2001). *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*, Buenos Aires, Amorrortu Editores.

Gómez, Carolina (2019, 31 de agosto). “Se va a regular outsourcing con reforma laboral, anuncia Gómez Urrutia”, en *La Jornada* [en línea], México. Disponible en:

<https://www.jornada.com.mx/ultimas/2019/08/31/buscan-regular-outsourcing-con-reforma-laboral-anuncia-gomez-urrutia-1200.html>

Graves, Robert (1985). *Los mitos griegos I*, Madrid, Alianza Editorial. Disponible en: <https://mfrr.files.wordpress.com/2012/07/graves-robert-los-mitos-griegos-i.pdf>

Guadarama, Rocío et al (2014). “Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de una identidad”, en *La precariedad laboral en México. Dimensiones, dinámicas y significados*, México, El Colegio de la Frontera Norte, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa.

- Guber, Rosana (2015). *Etnografía. Método, campo y reflexividad*. México, Siglo XXI.
- Hall, Stuart (2010). *Sin garantías: Trayectorias y problemáticas en estudios culturales*. Columbia, Envió Editores.
- Hannerz, Ulf (1986). *Exploración de la ciudad. Hacia una antropología urbana*, México, FCE.
- Hualde, Alfredo y López, Silvia (coordinadores) (2014). *La precariedad laboral en México. Dimensiones, dinámicas y significados*, México, El Colegio de la Frontera Norte–Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa.
- Hualde, Adolfo y Micheli, Jordy (2018). “Call Center en México: Dinámicas del trabajo y el empleo”, en *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, vol. 5, México. Disponible en: <http://www.relats.org/documentos/EATP.EA.HualdeMicheli.pdf>
- Huxley, Aldous (2012). *Un Mundo Feliz*, México, EMU.
- IMT (2018). “Censo Nacional de Empresas de Centros de Contacto. BPO–KPO/ITO 2017”, en *Contactforum revista, Instituto Mexicano de Teleservicios*, año 20, núm. 78, enero–febrero, México. <http://imt.com.mx/wpcontent/uploads/2018/03/REV-78-12-03.pdf>
- Lafuente (2017, 8 de julio). “La relación con el gigante del norte”, en “México defiende libre comercio frente a Estados Unidos”, *El País* [en línea]. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2017/07/06/actualidad/1499358360\\_857445.html](https://elpais.com/economia/2017/07/06/actualidad/1499358360_857445.html)
- Ley Federal del Trabajo, Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, (2014). México, Disponible en: [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta\\_federal/secciones/consultas/ley\\_federal.html](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta_federal/secciones/consultas/ley_federal.html)
- Lomnitz, Larissa (1989). *Cómo sobreviven los marginados*, México, Siglo XXI Editores.
- Lóyzaga de la Cueva, Octavio. (2013). “Los grandes retrocesos de la reforma laboral”, en *El Cotidiano*. Revista de la realidad mexicana actual. Número 178, marzo-abril, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México. Disponible en: <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/pdf/17807.pdf>
- Méndez, Luis y Quiroz, José (2009). “25 años de sindicalismo en México. Un balance pesimista” en *El Cotidiano*, núm. 156, julio–agosto, México, UAM–A.
- Micheli, Jordy (2007). “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI” en *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política, enero-mayo*, México, ITESM. Disponible en: <https://confines.mty.itesm.mx/articulos5/michelij.pdf>

\_\_\_\_\_ (2012). “El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México” en *Frontera norte*, vol. 24, núm. 47, enero-junio 2012, pp. 145-169, México. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/fn/v24n47/v24n47a6.pdf>

Miranda, Sergio y Salgado, María (2013). “La nueva Ley Federal del Trabajo en México formaliza la flexibilidad laboral”, en *Economía actual. Revista trimestral de análisis de coyuntura económica*, Vol. 6. UAEM, México. Disponible en: [http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e602/Ano\\_6\\_Num\\_2\\_Abril\\_Junio\\_2013\\_5.pdf](http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e602/Ano_6_Num_2_Abril_Junio_2013_5.pdf)

Montiel, Marco (2019). *Narrativas y experiencias de la movilidad cotidiana en la Zona Metropolitana del Valle de México: un enfoque sociocultural*, Tesis de Licenciatura en Antropología Social, México, ENAH.

Navaro, Yael (2013). “Espacios afectivos, objetos melancólicos: la ruina y la producción de conocimiento antropológico”, en *Bifurcaciones. Revista de estudios culturales urbanos*, Núm. 14. Disponible en: <http://www.bifurcaciones.cl/bifurcaciones/wp->

Orwell, George (2018) [1949]. *1984*, Barcelona, Editorial Debolsillo.

Pérez, Milagros (2014). “Convertimos problemas cotidianos en trastornos mentales”, en *El País*. Disponible en:

[https://elpais.com/sociedad/2014/09/26/actualidad/1411730295\\_336861.html](https://elpais.com/sociedad/2014/09/26/actualidad/1411730295_336861.html)

Ramírez, Blanca et al (2015). *Debates y estudios de la movilidad laboral en la región centro del país: alcances y dimensiones desde México*, México. UAM.

Reynoso, Carlos (Comp.) (1991). *El surgimiento de la antropología posmoderna*, Barcelona, Editorial Gedisa.

Rosaldo, Renato (1989). “La erosión de las normas clásicas”, en *Cultura y Verdad. Nueva propuesta de análisis social*, México, CONACULTA.

Rosten en Pacheco, José Emilio (2017). “La máquina de escribir”, en *Inventario. Antología I*, México, Ediciones Era.

Ruíz, Pablo y Ordaz, Juan (2011). “Evolución reciente del empleo y al desempleo en México”, en *ECONOMÍAunam*, Vol.8, Número 23, México. Disponible en:

<http://www.revistas.unam.mx/index.php/ecu/article/view/44995/40549>

Serna, Enrique (2016). “El desvalido Roger”, en *Amores de segunda mano*, México, Seix Barral.

Schvarstein, Leonardo (2005). *Trabajo y subjetividad*, Editorial Páidos.

Schumpeter, Joseph (2015 [1942]). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, Barcelona, Editorial Página Indómita.

Schwob, Marcel (2009). “Eróstrato. Incendiario”, en *Vidas Imaginarias; La cruzada de los niños*, México, Editorial Porrúa.

Sennett, Richard (2007). *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Editorial Anagrama.

\_\_\_\_\_ (2017). *La corrosión del carácter*, Barcelona, Editorial Anagrama.

Solera, Claudia (2018, 24 de noviembre). “Pena y dinero frenan salud mental, resultado de estudio”, en *Excelsior*, México. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/pena-y-dinero-frenan-salud-mental-resultados-de-estudio/1280433>

Sotelo, Adrián (2015), “México: Reforma laboral y precariedad social”, en *Pacarina del sur. Revista de pensamiento crítico latinoamericano*, 20 de noviembre.

STPS (2019, 1 de mayo). “Reforma 30: Ley Federal del Trabajo”, en Diario Oficial de la Federación, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México. Disponible en:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft/LFT\\_ref30\\_01may19.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft/LFT_ref30_01may19.pdf)

Turner, Víctor (1967). *La selva de los símbolos*, México, Siglo XXI Editores.

Valenzuela, José (2010). En Reguillo Rosana (Coord), *Los jóvenes en México*, México, FCE.

Vergara, Abilio (2013). *Etnografía de los lugares. Una guía antropológica para estudiar su concreta complejidad*, México, Ediciones Navarra–ENAH.

