



## El sindicalismo de protección patronal en los *call centers* de Atento en México y El Salvador (2008-2014)

**Hilary Catherine Goodfriend**

Universidad Nacional Autónoma de México

Centro de Investigaciones sobre América Latina y el Caribe-CIALC  <https://dx.doi.org/10.5209/crla.97456>

Recibido: 01/08/2024 • Aceptado: 15/01/2026 • Publicado en línea: 10/02/2026

**Resumen:** Este artículo analiza el papel del sindicalismo de protección patronal mexicano en dos campañas sindicales interrelacionadas en la industria de *call center*. Se reconstruyen dos experiencias de sindicalización de personas trabajadoras de la empresa Atento: una en la Ciudad de México, México y otra en la ciudad de San Salvador, El Salvador, que se desarrollaron entre los años 2008 y 2014. A través de investigación cualitativa con fuentes primarias y secundarias, incluyendo entrevistas con personas trabajadoras y organizadoras participantes, se traza el despliegue del sindicalismo de protección patronal desde México hasta territorio salvadoreño, donde fue adoptado e implementado para aplastar al primer sindicato de *call center* en el país centroamericano. Destacando la relación entre régimen de control laboral y las relaciones de acumulación y regulación imperantes, se propone que, mientras la literatura especializada suele identificar a los regímenes de control laboral por escala geográfico o sector económico, el caso estudiado permite un análisis a nivel transnacional por firma.

**Palabras clave:** Atento, *call centers*, régimen de control laboral, sindicalismo de protección patronal.

### ENG Employer protection unionism in Atento call centers in Mexico and El Salvador (2008-2014)

**Abstract:** This article analyzes the role of Mexican employer protection unionism in the contention of labor struggles in the call center industry. I reconstruct two contemporary union drives at the Atento corporation: one in Mexico City, Mexico, and the other in the city of San Salvador, El Salvador, which took place between the years 2008 and 2014. Through qualitative research with primary and secondary sources, including interviews with worker and organizer participants, I trace the deployment of employer protection unionism from its native Mexico to Salvadoran territory, where it was adopted and implemented in order to crush the first call center union in the country. Highlighting the relationship between the regime of labor control and the prevailing relations of accumulation and regulation, I propose that while the literature identifies regimes of labor control by geographic scale or economic sector, this case allows for an analysis at the transnational level, by firm.

**Keywords:** Atento, call centers, labor control regime, employer protection unionism.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Consideraciones conceptuales. 3. Estrategia metodológica 4. El régimen de control laboral en México. 5. El régimen de control laboral en El Salvador 6. La campaña por Atento en México. 7. La campaña por Atento en El Salvador. 8. Discusión. 9. Conclusión. 10. Bibliografía.

**Cómo citar:** Goodfriend, H.C. El sindicalismo de protección patronal en los *call centers* de Atento en México y El Salvador (2008-2014), *Cuadernos de Relaciones Laborales*, avance en línea, 1-19, <https://dx.doi.org/10.5209/crla.97456>

## 1. Introducción<sup>1</sup>

En el presente artículo, se analiza el desplazamiento y la apropiación de estrategias patronales para impedir a la organización y negociación colectiva trabajadora independiente en el sector transnacional de servicios externalizados y exportados de los *call centers*. Esta reflexión se desarrolla en torno al curioso caso de la exportación de un régimen de control laboral singularmente mexicano desde la sede regional de la empresa Atento en México hasta su subsidiaria en El Salvador.

La investigación indaga sobre el sindicalismo de protección patronal mexicano y su papel en la contención de las luchas del trabajo organizado en los *call centers*. Se reconstruyen dos campañas contemporáneas de sindicalización de personas trabajadoras de Atento, empresa en ese momento filial del grupo Telefónica con sede en Madrid: una en la Ciudad de México, México y otra en la ciudad de San Salvador, El Salvador, que se desarrollaron entre los años 2008 y 2014. A través de investigación cualitativa con fuentes primarias y secundarias, se traza el despliegue del sindicalismo de protección patronal desde su nativo México hasta territorio salvadoreño, donde fue adoptado e implementado para aplastar al primer sindicato de *call center* en el país centroamericano. Retomando las teorías *regulacionistas* y del proceso laboral, se enfatiza la relación entre régimen de control laboral, régimen de acumulación y modo de regulación.

Como veremos a continuación, la literatura sobre regímenes de control laboral se suele aplicar a nivel de territorio geográfico (Jonas, 1996) y/o sector económico (Anner, 2015). En cuanto a las relaciones laborales en el sector transnacional de servicios exportados por los *call centers*, una literatura diversa analiza a diferentes campañas sindicales en el sector, aunque el contexto centroamericano permanece ausente de este corpus. Desde Brasil, Flores et. al comparan al sindicalismo de movimiento social (*social movement unionism*) del sindicato juvenil y diversa de personas trabajadoras de *call center* en Sao Paulo con el sindicalismo empresarial (*business unionism*) del sindicato histórico de las telecomunicaciones (Flores, Silva, Vaneti, C. y Braga, 2011). Desde Argentina, Wolanski (2019) and el Colectivo ¿Quién habla? (2006) reflexionan sobre los límites de la organización autónoma en el sector. Brophy (2017) y Woodcock (2017; 2019) destacan que los *call centers* representan entornos laborales con alta rotación por renuncia o despido, así como una falta de identificación con el trabajo, lo cual suele dificultar las formas tradicionales de organización sindical asociadas con el fordismo. Del Bono (2016), por otra parte, enfatiza los retos estructurales que condicionan la organización efectiva en el sector ante la hipermovilidad del capital. El presente estudio parte de estos aportes para pensar las estrategias patronales de prevención y represión de la organización trabajadora independiente a escala transnacional por firma, a partir de la categoría de régimen de control laboral.

El artículo inicia con consideraciones de corte teórica, seguidas por un apartado metodológico. Después, pasamos a caracterizar a los regímenes de control laboral predominantes en los sectores claves a partir de la restructuración neoliberal en México y El Salvador, respectivamente. Luego, resumimos los hechos de las dos campañas sindicales, finalizando con un análisis del papel del sindicalismo de protección en las respectivas derrotas y sus implicaciones para pensar los regímenes de control laboral en los extremos desfavorecidos de las cadenas globales de valor bajo el neoliberalismo globalizado.

---

<sup>1</sup> Esta investigación fue posibilitada por una estancia posdoctoral en el Instituto de Geografía de la Universidad Nacional Autónoma de México realizada gracias al Programa de Becas Posdoctorales en la UNAM (POSDOC). Se agradece, en particular, el apoyo de la Dra. Ana Melisa Pardo Montañón en su calidad de asesora de la estancia posdoctoral.

## 2. Consideraciones conceptuales

Para pensar los usos del sindicalismo de protección patronal en las dos campañas de sindicalización de personas trabajadoras de Atento en México y El Salvador, se recurre a una conceptualización de *régimen de control laboral* que se sitúa en una genealogía de la teoría *regulacionista* francesa y la teoría de proceso laboral. El marco conceptual *regulacionista* se interesa por los mecanismos de reproducción del modo capitalista de producción en un sentido expansivo, explorando las relaciones entre las formas institucionales y las “regularidades dinámicas” de las economías capitalistas (Jessop y Sum, 2006: 3)<sup>2</sup>. Analiza las conexiones entre las relaciones de producción e intercambio y las relaciones extraeconómicas de la gobernanza y la ideología en reproducir estructuras específicas e históricas de la acumulación, así como sus transformaciones y rupturas.

Dichas estructuras son siempre contingentes, relativas e históricas. De esta tradición surge el concepto de *régimen de acumulación de capital*, definido por Jessop como un “patrón complementario de producción y consumo que es reproducible durante un largo período y un modo de crecimiento como una combinación coherente de régimen de acumulación y modo de regulación” (Jessop, 2013: 8). El *modo de regulación*, por su parte, se entiende como “ensamble de normas, instituciones, formas organizacionales, redes sociales y patrones de conducta que pueden estabilizar un régimen de acumulación de manera temporal a través de su *regulación-gobernanza* de formas estructurales específicas a pesar de la naturaleza conflictiva y antagónica de las relaciones sociales capitalistas” (Jessop, 2013: 8). Los regímenes de acumulación y modos de regulación, entonces, solo ofrecen soluciones aparentes, parciales y provisionales a las contradicciones del capitalismo, definidas por el balance de fuerzas de clase en un determinado territorio y periodo histórico.

La propuesta de Baglioni et al. de *régimen laboral* incorpora un análisis feminista a esta tradición *regulacionista*. El régimen laboral se concibe como una “combinación de relaciones sociales e institucionales que atan al capital y el trabajo en una forma de estabilidad relativa antagónica en lugares y tiempos particulares” (Baglioni, Campling, Coe y Smith, 2022: 1), producida a través de la articulación de luchas locales por las condiciones de producción y reproducción social y sus intersecciones con las cadenas globales de valor. Este concepto tiene antecedentes en la teoría del proceso laboral con el *régimen de fábrica* de Burawoy (1983), que busca ampliar la intervención de Braverman (1998) más allá del proceso de producción en sí para pensar los aparatos políticos del Estado que regulan las relaciones laborales. De ahí se desprenden formulaciones más particulares, como la de *régimen local de control laboral* de Jonas (1996), que enfatiza las prácticas e instituciones que regulan mercados laborales locales determinados.

Los *regímenes de control laboral* de Anner (2015) se desarrollan para el caso de las cadenas globales de valor en la industria global maquiladora de prendas de vestir. Para desarrollar su clasificación, Anner analiza “patrones de control laboral a nivel de lugar de trabajo, mercado laboral y Estado” (2015: 20). Anner identifica tres regímenes de control laboral predominantes (y no mutuamente exclusivos) asociados con la industria maquiladora en determinados países: los dominados por el Estado, por el mercado y por los empleadores (2015: 18). En regímenes controlados por el Estado, se suprime la acción colectiva independiente. Anner identifica a China y Vietnam Bajo como casos “extremos” y “autoritarios” de dicho régimen. En regímenes del mercado, cuyas expresiones más acabadas se encuentran en Bangladesh e Indonesia, la sindicalización es

---

<sup>2</sup> Todas las traducciones son mías, a menos que se indique lo contrario en la referencia bibliográfica correspondiente.

desincentivada por las condiciones miserables del mercado laboral. Finalmente, bajo regímenes de los empleadores como El Salvador, Guatemala, Honduras y Colombia, se reprime la organización laboral a través de amenazas o violencia directa por parte del patrón. Para cada régimen de control laboral, Anner identifica estrategias correspondientes de resistencia: huelgas espontáneas organizadas fuera de los sindicatos establecidos, para el caso de los regímenes de Estado; acuerdos internacionales, para los regímenes de mercado; y campañas activistas transnacionales contra las marcas, para los regímenes de los empleadores.

En esta literatura especializada, los regímenes de control laboral se delimitan por escala geográfica y/o por sector. No obstante, en el presente artículo, se argumenta que el caso analizado sugiere que también se pueden identificar y analizar a determinados regímenes de control laboral a nivel de firma. Las cadenas globales de valor desplegadas bajo el régimen de acumulación flexible y el modo de regulación neoliberal permiten la transmisión no sólo de plusvalía sino de prácticas y relaciones de contención, gobernanza y regulación del trabajo. En este caso, se trata del sindicalismo de protección patronal, propio del régimen de control laboral mexicano bajo el neoliberalismo, que se remite a través de las estructuras empresariales regionales hacia la subsidiaria de Atento El Salvador, para impedir la organización trabajadora independiente.

### 3. Estrategia metodológica

Para acercarse al tema de estudio se implementó una metodología cualitativa de recolección y análisis de datos de fuentes primarias y secundarias. Esto implicó tanto trabajo documental como trabajo de campo. En cuanto a los materiales correspondientes a la campaña del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), se accedió a documentos en materia sindical recién digitalizados y puestos a la disposición del público a través del archivo en línea del Repositorio de Información de Registro Laboral del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (CFCRL) en México, producto de la Reforma Laboral de 2019. Estos incluyen contratos colectivos de trabajo, inscripciones sindicales, registros de elecciones sindicales y otros trámites relacionados. También se revisaron los abundantes materiales organizativos internos de la campaña del STRM anexados a las tesis de licenciatura de Calvillo Reynoso (2016), quien fue además participante en dicha campaña. En cuanto a los materiales correspondientes a la campaña del Sindicato de Industria de Trabajadores de las Comunicaciones (SITCOM) en El Salvador, algunos documentos fueron proporcionados de manera personal por el archivo del Centro de Estudios y Apoyo Laboral (CEAL) en San Salvador. Se revisaron, además, las extensas publicaciones disponibles a través de la página del *blog* de la seccional de Atento-SITCOM. Información adicional sobre la industria de *call center* y el registro de sindicatos en el sector se consiguió a través de solicitudes de acceso de información pública al gobierno salvadoreño.

Dicha investigación documental se complementó con investigación de campo en México y El Salvador. En ese sentido, se realizaron entrevistas cualitativas semi-estructuradas con actores clave participantes de ambas campañas sindicales. Entre septiembre de 2023 y marzo de 2024, se entrevistaron a cinco personas que participaron directamente en la campaña del STRM en la Ciudad de México. Estas incluyeron a personas que formaron parte del comité organizativo de la sección sindical en Atento en calidad de teleoperadores y asesores, así como a un funcionario laboral que supervisó una de las elecciones de “recuento” sindical en 2014. También se entrevistaron a cinco personas involucradas en la campaña sindical del SITCOM en San Salvador: dos personas que apoyaron a la campaña desde organizaciones no-gubernamentales nacionales e internacionales, respectivamente; un dirigente de SITCOM; un dirigente de la seccional SITCOM-Atento y un

teleoperador que se unió a la campaña sindical. Las entrevistas mencionadas incluyen algunas realizadas por videollamada, así como otras realizadas presencialmente durante una breve estancia en San Salvador entre enero y febrero de 2024.

A través de este proceso de investigación, se reconstruyeron las trayectorias de ambas luchas, sus intersecciones y divergencias, y el papel clave del sindicalismo de protección patronal en sus respectivas derrotas. A continuación, se caracterizan los regímenes de control laboral que predominaban en los sectores claves en las economías mexicana y salvadoreña, respectivamente, en el momento de las campañas estudiadas.

#### 4. El régimen de control laboral en México

El régimen de control laboral en México que predominaba durante el periodo de nuestro estudio se caracteriza por el sindicalismo de protección patronal (SPP). El SPP nace del corporativismo mexicano que imperaba durante los gobiernos del Partido Revolucionario Institucional (PRI) y que fue asociado con el régimen de acumulación caracterizado por la industrialización por sustitución de importaciones (ISI). Es hasta la transición hacia el régimen de acumulación flexible en la década de 1980, empero, que dicha práctica peculiar se generaliza en sectores económicos estratégicos a nivel nacional como característico del régimen de control laboral mexicano.

Los sindicatos de protección son a veces calificados como “sindicatos fantasmas” o “sindicatos de membrete” y tienen como su objetivo la firma del contrato de protección patronal. Montarcé resume: “un contrato colectivo de protección patronal se caracteriza porque el patrón, aliado con el gobierno, elige un sindicato y asigna un contrato colectivo de trabajo a cualquier proveedor de servicios –aun antes de que exista la relación laboral como tal– tratándose de contratos laborales firmados y negociados sin el consentimiento de los trabajadores, quienes desconocen su existencia” (2011: 80). Para Bensúsán, los contratos de protección patronal son “instrumentos acordados entre el secretario general de un sindicato sin vida real pero con registro ante la autoridad y el empleador, con el propósito de permitirle a éste eludir la bilateralidad en la determinación de las condiciones de trabajo” (Bensúsán, 2007: 13). El contrato de protección suprime las condiciones laborales, a la vez que bloquea la organización auténtica al monopolizar de manera preventiva la titularidad del contrato colectivo. Tiene las características de proteger al patrón de la negociación colectiva auténtica, reducir la relación laboral a una simulación bilateral entre el patrón y un abogado o representante sindical a espaldas de las personas trabajadoras, institucionalizar relaciones “unilaterales y en extremo autoritarias”, facilitar la precarización laboral, abaratar a la fuerza de trabajo y fomentar la concentración del ingreso (Xelhuantzi López, 2007: 109-111). Se trata de “un caso de ‘colusión’ [en el que] aparentemente todos ‘ganan’ salvo los trabajadores” (Bensúsán, 2007: 17).

Robles (2007) identifica como primer sindicato de protección en México a la Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y Famosa (UTCyF), formada de manera preventiva por parte de Eugenio Garza Sada tras la aprobación de la LFT en 1931. No obstante, Xelhuantzi López distingue entre el sindicalismo de protección patronal y otras formas del corporativismo laboral en las cuales el control político-partidario de las personas trabajadoras asume mayor importancia, como son el sindicalismo “charro” y expresiones regionales como el “sindicalismo blanco” de Monterrey, ejemplificado por la UTCyF (2007: 116). Esta precisión es clave para nuestra periodización de los regímenes de control laboral en la historia mexicana, pues sostenemos que el sindicalismo charro es emblemático del régimen de ISI sostenido por el corporativismo del PRI, mientras el SPP se asocia con el régimen de control laboral bajo el neoliberalismo. A diferencia del sindicalismo charro, que intercambia



lealtades políticas por limitados beneficios sociales en nombre de la paz laboral, para Xelhuanzi López “la celebración, mantenimiento y gestión de contratos de protección, es la razón fundamental del sindicato de protección” (2007: 99).

Entre la década de 1940 y 1980, el SPP era una relación regional limitada al Estado de México. A partir de la restructuración neoliberal, empero, el peso creciente de la “oligarquía mexiquense” lo terminó convirtiendo en “un prototipo nacional” (Xelhuanzi López, 2007: 105). Bensusán documenta cómo anterior la restructuración productiva, el sindicalismo de protección se concentraba en los sectores marginales y de baja productividad, como son la fabricación del vestimento y la construcción. A partir de la década de 1980, empero, este modelo se expandió hacia los sectores emergentes claves como la maquila, la banca privatizada, las telecomunicaciones, la aviación y los subcontratistas, como un “instrumento de degradación de la representación sindical, característico del modelo de regulación laboral mexicano” (Bensusán, 2007: 15).

En este sentido, Bensusán escribe que los contratos de protección emergieron como “una solución pragmática a los problemas de la gobernabilidad laboral en un contexto de globalización y apertura comercial” (2007: 14). Resultaron una suerte de “atajo” para el Estado mexicano, el cual le permitía “ofrecer cierta seguridad y atraer inversiones que probablemente no llegarían si los derechos colectivos reconocidos a los trabajadores mexicanos en el papel –en forma más radical que los que existen en otros países– pudieran llevarse a la práctica libremente” (Bensusán, 2007: 22). Esto fue especialmente relevante para los sectores que “sustentan su competitividad en el bajo salario y la flexibilidad extrema”, como muchos servicios y las industrias exportadoras dominadas por el capital transnacional (Bensusán, 2007: 22). Entre ellas, por supuesto, los *call centers*.

El SPP representa una respuesta distintivamente mexicana frente a la resistencia trabajadora ante la restructuración neoliberal. Como régimen de control laboral, igual que su antecesor corporativista, se asemeja al paradigma de control estatal definido por Anner, bajo el cual “el trabajo se controla por un sistema de mecanismos legales y extra-legales diseñados para prevenir o impedir a la organización trabajadora independiente y la acción colectiva” (Anner, 2015: 18). No obstante, a diferencia del sindicalismo charro, el papel del Estado en el SPP se caracteriza por su complicidad pasiva, la relación del SPP se desarrolla principalmente entre los bufetes jurídicos que amparan los sindicatos de protección y los empleadores.

## 5. El régimen de control laboral en El Salvador

Como observa Anner (2009), el sindicalismo en El Salvador ha sido históricamente polarizada y politizada, dividido entre sindicatos de izquierda y de derecha. Dicha división data de la década de 1930, con la formación del Partido Comunista Salvadoreño, y tiene antecedentes en la organización gremial y obrera de inicios del siglo XX, pero no se consolida en un movimiento sindical como tal hasta el período de ISI y “modernización autoritaria” (Turcios, 1993) implementado por los gobiernos militares durante las décadas de 1950 y 1960 que antecedieron a la guerra civil salvadoreña (1980-1992) en el marco de la Guerra Fría. Las centrales sindicales de izquierda eran formaciones militantes que conformaron las frentes de masas y apoyaron, en diversos grados, a las organizaciones insurgentes armadas que surgieron en la década de 1970 (Flores Macal, 1980), mientras las centrales conservadoras, que recibieron financiamiento de organismos estadounidenses, adoptaron una postura anticomunista y conciliadora ante los empleadores y el Estado. El régimen de control laboral en este período se caracterizaba por el control estatal, el cual respondía con represión cada vez más violenta ante el sindicalismo independiente (Gould, 2019).

Tras la firma de los Acuerdos de Paz y la reestructuración neoliberal implementada durante la década de 1990, el régimen de control laboral salvadoreño asumió nuevas características. Fracasado el incipiente patrón de acumulación industrial, la economía salvadoreña abandonó el patrón agro-exportador histórico para asumir una nueva inserción subordinada en la división internacional de trabajo como plataforma de exportaciones intensivas en fuerza de trabajo barata, principalmente a través de la maquiladora de prendas de vestir instalada en zonas francas.

El nuevo régimen de acumulación requirió un nuevo régimen de control laboral. Según la clasificación de Anner (2015), se transformó en un régimen de control laboral del empleador, el cual implica el despliegue de “acciones altamente represivas en contra de los trabajadores, incluyendo el uso de la violencia o la amenaza del uso de la violencia” por parte del patronal (Anner, 2015: 18). Si durante el conflicto armado el Estado y sus fuerzas paramilitares reprimieron las y los dirigentes sindicales, en el período de la paz fueron los empleadores en los nuevos sectores estratégicos como la maquiladora quienes recurrían a medidas de la violencia extraeconómica directa, a menudo en colusión con el crimen organizado en la forma de las notorias pandillas callejeras (CGWR y WRC, 2015). También se documentaba colusión ilegal entre empleadores y sindicatos patronales corruptos, con el pago de sobornos para suprimir las reivindicaciones laborales o el trato preferencial hacia organizaciones trabajadoras favorecidas (CGWR y WRC, 2015). No obstante, si en México el SPP implicó una proliferación de contratos colectivos de trabajo en los sectores claves –con su carácter vacío y desconocido por la población trabajadora– en El Salvador, el régimen de control laboral predominante tuvo el resultado contrario de suprimir la tasa de sindicalización en dichos sectores e impedir la negociación colectiva de todo tipo.

La elección del partido de izquierda, el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), a la presidencia en 2009 representó un momento de relativa apertura sindical en El Salvador desde el poder ejecutivo, con la instalación de una Ministra de Trabajo y Previsión Social afín al sindicalismo independiente. En su primer año de gestión, el Ministerio legalizó a setenta organizaciones sindicales, cifra que representa el 85% de todas las credenciales de personería jurídica otorgadas bajo los gobiernos de la derecha desde la firma de la paz (Freedman, 2010). No obstante, la incidencia de los grupos del gran capital en el país logró su destitución en 2011. Mientras tanto, la derecha tradicional mantenía una presencia fuerte en los poderes legislativo y judicial, contrarrestando desde esas trincheras el avance de la organización y negociación colectiva independiente. Por lo tanto, el régimen de control laboral del empleador que prevalecía en los sectores exportadores estratégicos, que para esas fechas ya incluían a los servicios externalizados exportados por los *call centers*, no experimentó cambios cualitativos bajo los dos períodos de gobierno del FMLN (2009-2014, 2014-2019), durante los cuales se desarrolló el caso estudiado.

## 6. La campaña por en Atento de México

La propuesta de sindicalizar a las personas trabajadoras de Atento nació en México alrededor del año 2006. Para ese tiempo, el sector de *call center* generaba aproximadamente 190,000 empleos en el país, cifra que alcanzaría 360,000 para 2009 y 616,000 para 2015, la mayoría concentrado en las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey y Tijuana (Hualde Alfaro, 2017: 88). La campaña fue realizada por el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), con el respaldo de la federación sindical internacional UNI Global Union, el sindicato estadounidense Communication Workers of America (CWA) y la federación sindical estadounidense American Federation of Labor (AFLIO-CIO) a través de su Centro de Solidaridad (Vargas Escobar, 2016). El STRM era uno entre los notables sindicatos militantes que lograron sobrevivir las privatizaciones de las

telecomunicaciones en América Latina. Los Telefonistas mantenían su presencia a lo largo de la compañía de Telmex, privatizada en 1990 y que pertenecía al grupo de América Móvil de Carlos Slim, el cual dominaba el mercado de telecomunicaciones latinoamericanas junta con la gigante española, Telefónica.

En 2005, el investigador Carlos Chávez Becker realizó un estudio exploratorio para el Centro de Solidaridad sobre el mercado de telecomunicaciones en la región. Encontró una tremenda concentración de capitales y una muy baja presencia sindical en los sectores emergentes como servicios móviles y los *call centers*. “Estaban negociando con los sindicatos de las empresas privatizadas de telefonía fija y ahí a fuerza había sindicatos [...], pero en todo el otro negocio estaban creando todas sus empresas y sus redes y todos los negocios derivados de los servicios de telecomunicaciones sin sindicatos, entre ellos los *call centers*” (Chávez Becker, entrevista personal, 20 octubre 2023). En 1999, el STRM estableció una sección sindical en Tecmarketing, un *call center* subsidiario de Telmex, a través de negociaciones directas con la empresa, pero nunca amplió su presencia en el sector (Montarcé, 2014). Con estos insumos y el respaldo de CWA y el Centro de Solidaridad, la investigadora María Xelhuantzi López, asesora del STRM en ese momento, lideró el diseño de una propuesta de campaña para dos empresas de *call center*: Atento, de Telefónica, o Telvista, de América Móvil.

En retrospectiva, Xelhuantzi López creía que el mejor blanco hubiera sido Telvista. Esta concentraba unas cuatro mil personas trabajadoras en un centro de trabajo, mientras Atento contaba con seis mil personas empleadas en ocho sitios solo en la Ciudad de México. No obstante, abogó por elegir Atento: “En ese momento, quizás yo también tuve un poco la culpa, porque a mí me parecía importante que Telefonistas tuviera negociación colectiva con una empresa que no fuera Telmex”, explicó Xelhuantzi López, “porque el problema es que, aunque nominalmente es un sindicato de industria, en términos reales pues es un sindicato de empresa. Entonces eso lo hace muy vulnerable” (entrevista personal, 27 septiembre 2023).

Además de posibilitar la penetración por parte del STRM más allá del dominio de Slim, Atento tenía otros puntos a su favor. El Secretario General del STRM, Francisco Hernández Juárez, fungía en ese tiempo como Presidente del Sector de Telecomunicaciones de las Américas de UNI Global Union, que había negociado un Código de Conducta con Telefónica en 2001 que comprometía a la empresa a respetar la libertad sindical y la negociación colectiva en todas sus subsidiarias, entre otras garantías. Este instrumento, actualizado y ratificado en diciembre de 2007, podría ser utilizado para presionar la empresa a nivel internacional (UNI Global Union, 2007). La irrupción de acciones colectivas independientes en dos centros de trabajo de Atento en la ciudad de Pachuca del estado de Hidalgo en 2007 sugirió además que existían condiciones subjetivas para la organización sindical (Montarcé, 2014).

Atento, nacido en 1999 de la externalización de los servicios de atención telefónicas de Telefónica, inició operaciones en México poco después. Para 2013, era la segunda empresa de *call center* más grande del mundo, con más de 160 sitios en 16 países, empleando a más de 150,000 personas (Calvillo Reynoso, 2016: 42). En México, empleaba 18,000 personas en los estados de Nuevo León, Hidalgo, Estado de México y el Distrito Federal, donde se concentraba 50% de su personal y ocho de sus quince centros de trabajo (Calvillo Reynoso, 2016: 43). Sus clientes se distribuían entre los sectores financieros, las telecomunicaciones, el sector público, turismo y otros.

Cuando personas trabajadoras de Atento buscaban sindicalizarse en Pachuca, descubrieron la existencia de un contrato colectivo a título de un sindicato de protección patronal (Calvillo Reynoso, 2016). El contrato establecía jornadas semanales de 48 horas, sin especificar turnos o horarios (Montarcé, 2011: 81). Le daba a la empresa “absoluta libertad” para contratar a personal a tiempo



completo, por horas, por campañas o a través de terceros y sin que estas personas se afiliaran al sindicato: “es el propio sindicato el que avala la subcontratación y permite que los trabajadores sean contratados por otras empresas con otra razón social o por agencias de colocación como Adecco y Manpower”, enfatiza Montarcé. “También es de destacar que el sindicato reconoce la facultad exclusiva de la empresa de supervisar, dirigir y administrar la contratación de los trabajadores sindicalizados” (Montarcé, 2011: 82). Para disputarse la titularidad del contrato, el STRM tendría que constituir una sección sindical, declarar el emplazamiento a huelga e ir a un recuento sindical, una elección coordinada por la Junta Local de Conciliación y Arbitraje en la cual las personas trabajadoras deberían ejercer un voto directo y secreto por el sindicato que prefieran que les representara.

A pesar de la conflictividad en Pachuca, el STRM decidió iniciar la campaña en la Ciudad de México, donde el mismo sindicato de protección sostenía otro contrato colectivo idéntico que abarcaba una población trabajadora más significativa. En 2008, personas alumnas de Xelhuantzi López de la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) consiguieron trabajo en la empresa como organizadores clandestinos. En septiembre de ese año, una persona infiltrada filtró los nombres de participantes en una jornada de capacitación sindical, exponiendo así a la campaña clandestina. La empresa respondió con despidos y, por primera vez, el sindicato de protección –el Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana– asumió una forma material y despachó representantes a los centros de trabajo para vigilar a las personas trabajadoras y obligar la afiliación de personas recién contratadas (Calvillo Reynoso, 2016). Cuando el STRM notificó a las autoridades sobre su intención de constituir una sección, la contraofensiva escaló y todas las personas organizadoras y afiliadas prospectivas fueron destituidas (Vargas Escobar, 2016).

En agosto de 2009, se legalizó la sección 187 del STRM como sección sindical de trabajadores de Atento con 123 integrantes (Vargas Escobar, 2016: 346). En preparación del recuento, representantes participaron en la reunión anual UNI-Telefónica celebrada el 14 de enero de 2010 en el marco del acuerdo firmado, en abril participaron en el Tribunal Internacional de Libertad Sindical en México y, en mayo, fueron al Foro Social Mundial. Con la fecha del recuento prevista para el 2 de julio, sindicatos aliados nacionales e internacionales enviaron cartas a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje para exigir elecciones libres y justas (Vargas Escobar, 2016). El sindicato de protección, en cambio, envió provocadores a las actividades del STRM para amenazar e intimidar a las personas trabajadoras. El día del recuento, Atento contrató buses para llevar a las personas trabajadoras a votar y colocó a representantes del sindicato de protección en las entradas de la Junta Local. A pesar de las irregularidades, se autorizó proceder con la jornada de votación, cuyos resultados fueron 1.230 votos por el sindicato de protección y 375 por el STRM (Vargas Escobar, 2016: 138).

Tras esta derrota, la campaña se reestructuró y se orientó a presionar a las autoridades y conseguir un compromiso de neutralidad por parte de Telefónica. En enero de 2011, el sindicato presentó una demanda contra la Junta Local frente a la Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México y, en abril, denunció las irregularidades del recuento frente al Tribunal Internacional de Libertad Sindical. En junio, Telefónica firmó un acuerdo de “Reglas Electorales y de Conducta” con UNI y representantes de las confederaciones sindicales españolas Unión General de Trabajadores y Trabajadoras (UGT) y Comisiones Obreras, comprometiendo que mantendría la neutralidad frente las elecciones sindicales en sus empresas filiales. En octubre, la Sección 187 presentó otra demanda a la Comisión de Derechos Humanos, ahora contra Atento por violaciones laborales (Vargas Escobar, 2016). El 20 de octubre de 2011, integrantes de UNI presentes la Ciudad

de México para el Congreso Mundial de Telecomunicaciones e las Tecnologías de Información e Comunicación marcharon a un centro de trabajo de Atento, exigiendo que la empresa respetara la libertad sindical (Muñoz Ríos, 2011). Finalmente, se programó otro recuento sindical para el 31 de octubre de 2011.

Atento respondió de nuevo con despidos. El día del recuento, golpeadores contratados por el sindicato de protección rodearon la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. Otra vez, la empresa envió buses con personas trabajadoras seleccionadas e integrantes del sindicato de protección, mientras los golpeadores impidieron la entrada de simpatizantes del STRM al edificio. Ante estas circunstancias extraordinarias, la Junta suspendió el recuento y lo reprogramó para el 9 de noviembre. El STRM se negó participar, alegando que las autoridades no garantizaban las condiciones para elecciones libres. El resultado esa jornada fue de 526 votos por el sindicato de protección y 47 por el STRM (Comité de Libertad Sindical, 2013b).

Después de esa debacle, el AFL-CIO intervino para facilitar otra evaluación y restructuración de la campaña. Revitalizada, la sección incrementó sus actividades en los centros de trabajo y reclutó a cientos de nuevas personas afiliadas. A finales de 2012, empero, Telefónica anunció la venta de Atento a Bain Capital, fondo de inversiones estadounidense, dejando sin efecto el acuerdo de neutralidad negociado con UNI (Vargas Escobar, 2016). En junio de 2013, el Comité de Libertad Sindical del Organización Internacional del Trabajo (OIT) emitió una resolución sobre el caso 2919, resultado de una demanda presentada por el STRM en contra del Estado mexicano en diciembre de 2011, concluyendo:

El Comité observa en este caso aspectos que suscitan su preocupación sobre el proceso de recuento (violencia y confrontación, presencia de la policía, problemas serios en la determinación de los votantes y sospecha que no votaron muchos trabajadores que querían debido entre otras cosas al poco tiempo existente desde la convocatoria, etc.). [...] el Comité subraya la importancia que presta a que se realice un nuevo recuento, las autoridades den todas las garantías para evitar las irregularidades alegadas, garantizando la presencia de todos los trabajadores que deseen participar plena y legítimamente y en plena seguridad (Comité de Libertad Sindical, 2013b).

Finalmente, tras un cambio de gobierno local favorable, se logró convocar un nuevo recuento para el 3 de noviembre de 2014, esta vez celebrado en los centros de trabajo y con la presencia de observación internacional acreditada del OIT y otros actores.

Además del STRM y el sindicato de protección, el cual ya había cambiado su nombre al Sindicato de Trabajadores de Servicios, Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana (STSCTRM), tres sindicatos de protección patronal más participaron en el tercer y último recuento. La elección se desarrolló bajo un control evidente de Atento, que buscó cerrar las urnas horas antes de lo consensuado. Al final de la jornada, fueron policías del Cuerpo de Seguridad Auxiliar del Estado de México y no de la Ciudad de México, como se había acordado, quienes se custodiaron las urnas y las transportó a la Junta Local para el conteo sin el acompañamiento de observadores. El resultado fue de 2,305 votos para el STSCTRM, 577 por el STRM y 85 para los otros sindicatos de protección, con un 53% de participación de votantes hábiles (Vargas Escobar, 2016: 339). El STSCTRM se quedó con su contrato de protección.

## 7. La campaña por Atento de El Salvador

En la pequeña economía centroamericana de El Salvador, la industria de *call center* era mucho más modesta que la mexicana, pero su peso nacional mayor. Emerge a partir de 1999, beneficiaria de la privatización de las telecomunicaciones en 1998, la dolarización de la economía en 2001 y el tratado de libre comercio CAFTA-DR, implementado a partir de 2006. En 2011, operaban 30 empresas de *call center* en el país, empleando a más de 9.000 personas; para 2020, 91 *call centers* empleaban a más de 29.000 personas (Ministerio de Economía de El Salvador 2020; 2021). Desde 2015, cinco empresas transnacionales de *call center* que se posicionaban entre los 20 empleadores privados principales del país, entre estas, Atento (Instituto Salvadoreño de Seguro Social, 2021).

Además de empleo, los *call centers* representaban una fuente de crecimiento en una economía exportadora estancada. Entre 2011 y 2019, las exportaciones de bienes demostraron nulo crecimiento, mientras las exportaciones de servicios representaron una proporción cada vez mayor de las totales, alcanzando 38% para 2019 (FUSADES, 2019). Dentro de estas, las exportaciones de servicios TIC aportaron 87,9 millones de dólares o 7,5% de los servicios exportados en 2000, 168,9 millones de dólares (11,3%) en 2010 y 323,5 millones de dólares (11%) para 2020 (Banco Mundial, 2022). Atento fue una de las primeras empresas de *call center* en el país, instalada y operando desde 1999. En 2011, primera fecha para la cual existen cifras oficiales, Atento El Salvador contaba con 1.365 personas empleadas, que llegarán a ser 1.603 en 2015 (Ministerio de Economía de El Salvador, 2020) y 2.377 en 2020 (Ministerio de Economía de El Salvador, 2021), todas ellas concentradas en su único centro de trabajo en la ciudad capitalina de San Salvador.

La campaña por sindicalizar Atento El Salvador nació en 2010, cuando dos sindicalistas integrantes del equipo organizador de la sección 187 del STRM se trasladaron de la Ciudad de México para San Salvador: Gilberto García, salvadoreño y Andrea García, mexicana. A través del Centro de Estudios y Apoyo Laboral (CEAL), fundado por Gilberto García en 2001, la pareja buscó abrir una nueva frente centroamericana en la batalla por Atento. “Una de las cosas que pensamos era que, aprovechando esa oleada de activismo que había en el sector de los *call center*, podríamos investigar qué estaba sucediendo también en Centroamérica” García explicó, “y, efectivamente, encontramos que había las mismas condiciones, problemas, demandas también de los trabajadores” (entrevista personal, 23 febrero 2022).

Encontraron un aliado en el Sindicato de Industria de Trabajadores de las Telecomunicaciones (SITCOM), el cual, igual que el STRM, nació del sindicato de las personas trabajadoras de la empresa estatal de telecomunicaciones que luego pasó bajo el dominio de Carlos Slim. A partir de una reestructuración iniciada en 1996, la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) fue dividida en dos empresas: la Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador (CTE), que proporcionaba servicios de infraestructura y teléfono fijo, e Intel, de servicios móviles. En 1998, CTE se vendió a France Telecom, que fue adquirida por América Móvil en 2003, mientras Telefónica compró a Intel. “SITCOM, al igual que el sindicato de Telefonistas, tenía aspiración de no solo estar en el operador digamos tradicional –en el caso de México es Telmex y en el caso de El Salvador es CTE-Telecom”, recordó García, “entonces había condiciones en muchos sentidos” (entrevista personal, 23 febrero 2022).

Se consiguió apoyo de UNI a través de un proyecto regional dirigido por la sindicalista brasileña Denise Monteiro y financiado por la organización de solidaridad laboral finlandesa SASK, que se orientaba a la organización de personas trabajadoras de otra filial de Telefónica: la marca Movistar, que proporcionaba servicios de telefonía, cable, e internet. En Centroamérica, las personas trabajadoras de Movistar fueron subcontratadas por parte de Telefónica a través de Atento (Monteiro, entrevista personal, 26 septiembre 2023). Tal como en México, el Centro de Solidaridad también respaldó la iniciativa.

El 29 de septiembre de 2010, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) certificó la sección SITCOM-Atento con una junta directiva de siete personas (Sindicato de Industria de Trabajadores de las Comunicaciones-SITCOM, 2011b). Las personas directivas, muchas de las cuales trabajaban en cuentas de soporte técnico y se especializaban en la informática, hicieron un blog para compartir información y fomentar intercambios. La página incluía un formato digital para registrar afiliaciones y destacaba demandas por el aumento salarial, la estabilidad laboral, transparencia en la asignación de bonos, mejoramiento del equipo de trabajo y condiciones de salud y seguridad y el cese a despidos injustificados y el hostigamiento laboral, citando cambios de horarios o campañas sin el consentimiento de las personas trabajadoras (SITCOM-Atento, 2014). Para hacer efectiva la sección, el siguiente paso sería buscar la negociación de un contrato colectiva con Atento El Salvador.

Atento respondió rápido. Para identificar a personas simpatizantes del sindicato, difundió una encuesta digital obligatoria de satisfacción laboral y, el 22 de noviembre de 2010, despidió a veintiún personas, incluyendo seis de las siete personas integrantes de la junta directiva de la sección. El sindicato petitionó al MTPS por la reintegración de las personas directivas destituidas. El 25 de noviembre, el Ministerio realizó una inspección de la empresa y estableció la infracción al artículo 248 del Código de Trabajo Salvadoreño, el cual protegía a las personas directivas sindicales de despidos. A petición del sindicato, se hizo otra inspección el 1 de diciembre, afirmando el negativo de la empresa. Las seis personas directivas presentaron demandas ante los juzgados laborales el 10 de diciembre. El 11 de enero de 2011, el Ministerio le dio a Atento un plazo de tres días para reinstalarlas con el pago debido de los salarios. La Ministra personalmente envió una carta con fecha del 20 de enero a los Presidentes de Atento y Telefónica en España exigiendo el reinstalo. Ante su negativo, el Ministerio inició un trámite de multa (SITCOM, 2011a).

La sección también desarrolló actividades de agitación y denuncia. Se realizó una protesta afuera del centro de trabajo el 30 de noviembre con apoyo de representantes visitantes de UNI. El 16 de diciembre, activistas de SITCOM repartieron volantes en la fiesta navideña de la empresa en un hotel capitalino, donde fueron agredidas y amenazadas por parte del personal de confianza de la empresa (SITCOM, 2011b). Representantes de la sección viajaron a Brasil en enero de 2011 para la reunión anual de la Alianza UNI-Telefónica, establecida por el Código de Conducta de 2001 y, el 6 de febrero, se realizó una asamblea para reestructurar la junta directiva, incorporando personas trabajadoras activas.

A pesar de su intervención a favor de dirigencia sindical despedida, el 21 de enero de 2011 el MTPS le entregó credenciales a un nuevo sindicato de empresa: el Sindicato de Trabajadores de Atento El Salvador (SINTRABATES). Sin el conocimiento de las personas trabajadoras de Atento, el 18 de noviembre de 2010 —cuatro días antes de los despidos— SINTRABATES se había constituido mediante un acto notario con el mínimo legal de 35 personas integrantes. Tal como se alega en la queja presentada al Comité de Libertad Sindical de la OIT el 29 de julio de 2011, SITCOM-Atento descubrió que “varios miembros fundadores del SINTRABATES, presentados como supuestos teleoperadores serían en realidad empleados de confianza de la empresa” (Comité de Libertad Sindical, 2013a: 664). En particular, la vicepresidenta del sindicato ostentaba el cargo de Ejecutora Especial de Acuerdos de la Junta General Ordinaria de Accionistas de Atento El Salvador. No obstante, la abogada de Atento le firmó una constancia de trabajo en la cual se presentaba como teleoperadora. El 4 de marzo, SITCOM solicitó una inspección al Ministerio “para comprobar el carácter patronal del SINTRABATES y los fraudes que habrían acompañado su creación” (Comité de Libertad Sindical, 2013a: 664). El 13 de abril de 2011, SITCOM presentó una

demanda contencioso-administrativa en contra de la Ministra por el otorgamiento de la personalidad jurídica al SINTRABATES.

El 7 de marzo de 2011, mediante una publicación en el blog, la dirección de SITCOM-Atento expresó: “Queremos alertarles que desde mediados de noviembre del año pasado, venimos observando algunos movimientos extraños de la empresa que indicaban que estaba formando un ‘sindicato amarillo’, o ‘Sindicato de Protección Patronal’. Conforme paso el tiempo, lo fuimos confirmando paso a paso” (SITCOM-Atento, 2011). La conformación de SINTRABATES le dio a Atento el pretexto de alegar la existencia de un conflicto entre organizaciones sindicales, frente al cual adoptó una postura de aparente neutralidad. En 2012, empero, la empresa firmó un contrato colectivo con SINTRABATES.

“Cuando nosotros quisimos llegar otra vez a negociar eso, ya éramos minoría, entonces Atento nos comenzó a bloquear reuniones” recordó Saúl Navarro, Secretario de Asuntos Financieros y Contables de SITCOM-Atento que fue despedido junto con sus colegas de la junta directiva sindical en noviembre de 2010.

“La respuesta que nos decía es que tenía el contrato colectivo. Entonces, como tenía el contrato colectivo, nosotros no éramos los titulares de ese contrato colectivo, entonces no nos podían recibir, que podían recibir al otro sindicato amarillo. Esa fue una práctica antisindical que nos acabó” (entrevista personal, 23 julio 2023).

Se trataba de “un contrato colectivo súper *lite*, que no establecía nada favorable al trabajador que ya no estuviera en el Código de Trabajo”, explicó Navarro, “entonces eso nos bloqueó a cerrar la posibilidad de poder negociar un contrato colectivo y poder seguir afiliando trabajadores” (entrevista personal, 23 julio 2023). La sección SITCOM-Atento existió formalmente hasta 2014, pero a partir de 2012 sus actividades en el centro de trabajo fueron efectivamente extinguidas. El contrato SINTRABATES, por su parte, se mantuvo y fue renovado el 29 de mayo de 2019 con vigencia indefinida, estando vigente en la actualidad (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2024).

## 8. Discusión

La derrota de la campaña del STRM ante el sindicalismo de protección patronal se debe a una multiplicidad de factores tanto endógenos como exógenos, desde los desaciertos organizativos hasta la venta de Atento en los mercados internacionales financieros. Su desarrollo, empero, evidencia los mecanismos del régimen de control laboral caracterizado por el SPP. El contrato colectivo de protección patronal de Atento en México antecedió a cualquier iniciativa independiente; se registró ante las autoridades correspondientes en abril de 2001, poco después de que Atento iniciara operaciones en el país (Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, 2025). La existencia del contrato de protección le obligaba al STRM someterse a una serie de trámites onerosos de emplazamiento a huelga para enfrentar al sindicato de protección en un voto en condiciones muy desiguales. Las personas trabajadoras afiliadas y simpatizantes del STRM enfrentaron despidos, amenazas, vigilancia y hasta golpeadores contratados por parte del sindicato de protección. Aún con el cambio del gobierno local y la colaboración de autoridades laborales más amenas al sindicalismo independiente para el recuento de 2014, el pacto del empleador con el sindicato de protección prevaleció sobre los esfuerzos del STRM. Al final, el SPP fue exitoso: logró repeler al desafío representado por parte del sindicalismo independiente y mantener las condiciones laborales flexibilizadas y precarizadas que caracterizan el negocio de *call center*.

Tal como en México, diversos factores contribuyeron a la derrota de SITCOM-Atento en El Salvador, incluyendo los atentados sostenidos contra la personería jurídica del sindicato, promovidos por América Móvil (CTE-CLARO) a través del mismo bufete de abogados que representaba Atento, que debilitaron las labores del sindicato (SITCOM, 2011a). Pero según Navarro, “de las prácticas antisindicales que nos perjudicó, yo creo la más importante fue que se creó un sindicato amarillo” (entrevista personal, 23 julio 2023). La conformación de SINTRABATES y su firma del contrato colectivo con Atento El Salvador sirvió para prevenir que se avanzara hasta la negociación colectiva con SITCOM.

A diferencia de Atento en México, donde el contrato colectivo de protección patronal se firmó de manera anticipada para impedir actividades sindicales independientes futuros, en Atento El Salvador la constitución de SINTRABATES y la firma del contrato se realizó como respuesta ante la amenaza representada por parte de la seccional sindical de SITCOM. Cuando SITCOM inició la campaña organizativa en 2010, no existía ningún sindicato de personas trabajadoras de *call center* en El Salvador ni mucho menos un contrato colectivo en ese sector. No fue hasta la conformación de la sección SITCOM-Atento que, a través de mecanismos aparentemente fraudulentos, se conforma SINTRABATES en noviembre de 2010.

En ese momento, la figura del sindicato de protección patronal era desconocida en El Salvador. El régimen de control laboral se caracterizaba por la impunidad de los empleadores, quienes a menudo recurrían a pactos con sindicatos corruptos para bloquear la organización independiente. “En El Salvador había más como sindicatos charros”, explicó García, “que tienen alguna presencia, pero son al servicio del patrono, pero están arraigados. Yo no tengo antecedentes de esta tipa de formación hasta Atento” (entrevista personal, 13 julio 2023). Como sindicato conformado a espaldas de la población trabajadora por parte de la dirección de la empresa y sin presencia en el centro de trabajo ni el movimiento sindical nacional, SINTRABATES representaba una configuración aparentemente inédita en el país.

En la estructura subsidiaria de Telefónica, la Ciudad de México fungía como sede regional desde el cual Atento administraban sus centros de trabajo en Centroamérica. El SPP, como régimen de control laboral históricamente mexicano, se transmitió a través de la estructura corporativa de Atento para implementarse en las instalaciones de la subsidiaria en El Salvador. “Entonces lo que decíamos es que era una exportación del modelo”, señala García, “y tenía mucho sentido [ya que] Atento El Salvador y Guatemala eran dirigidos desde aquí [en México]” (entrevista personal, 13 julio 2023). Saúl Navarro coincidió, afirmando que “Telefónica México le mandó lineamientos a esta Telefónica El Salvador antisindicales” (entrevista personal, 23 julio 2023). Según Navarro, “la patronal, Telefónica de México, mandó a ordenar que se creara un sindicato amarillo. Y a la par del sindicato amarillo se aprobaron un contrato colectivo” (entrevista personal, 23 julio 2023).

Como régimen de control laboral, el SPP aquí operaba no solo a nivel del país (México) o sector (los *call centers*), sino que asumió un carácter binacional, a nivel de esta empresa (Atento). Como ensamble de relaciones públicas y privadas que regulan y reprimen la organización sindical independiente, el SPP emergió del modo de regulación corporativista mexicana para eventualmente consolidarse como característico del régimen de control laboral en México bajo el neoliberalismo en sectores flexibilizados y externalizados estratégicos como los *call centers*. Pese al contexto nacional tal distinto, el SPP fue acomodado por las instituciones salvadoreñas y resultó igualmente efectivo y eficiente para contrarrestar a la campaña sindical en las instalaciones de Atento en el país centroamericano. Mientras el resto del sector de *call centers* en El Salvador se caracteriza por la ausencia tanto de sindicatos como de contratos colectivos de trabajo, SINTRABATES se ha sostenido como formación propia y particular de Atento.



El caso ilustra la relación histórica entre el SPP como régimen de control laboral y el neoliberalismo como modo de regulación asociado con el régimen de acumulación flexible. A pesar a sus grandes diferencias, el papel análogo de ambos países en la economía globalizada implicó la existencia condiciones compartidas que permitieran el éxito de SPP en reprimir la organización trabajadora en Atento tanto en México como en El Salvador. Ambos sufrieron el desmantelamiento de sus políticas de industrialización dirigidas por el Estado y fueron sometidos a agresivos programas de ajuste estructural que debilitaron al sector público y al movimiento sindical independiente. Tras esta restructuración productiva, ambas economías asumieron una nueva inserción subordinada en la división internacional del trabajo como plataformas de exportación sostenidas por la reproducción y explotación de una fuerza de trabajo barata. El SPP prosperaba por las condiciones propiciadas por esta restructuración neoliberal: el debilitamiento de los movimientos sindicales militantes, la flexibilización laboral, la desvalorización de la fuerza de trabajo, la desregulación estatal, la liberalización del comercio y la privatización de la gobernanza laboral.

Fue la misma restructuración la que facilitó el despliegue desigual de las cadenas globales de valor dominadas por firmas transnacionales como Telefónica y Atento, que concentraban sus sedes en los centros económicos globales y externalizaba sus operaciones más intensivas en trabajo para las periferias. Este proceso de re-territorialización productiva entramó la infraestructura corporativa que le otorgara a Atento una red compleja y jerarquizada de subsidiarias. De esta manera, el SPP se transmitió desde México hacia la sucursal salvadoreña.

Como régimen de control laboral asociado con el neoliberalismo, el SPP no requería la intervención activa del Estado, sino su relativa pasividad. Al final, el SPP se reproducía principalmente a través de actores privados: los empleadores y sus abogados. Tanto en el caso de México para el recuento de 2014 como para la campaña de SITCOM en El Salvador, las autoridades correspondientes (municipales y ejecutivos, respectivamente) eran amigables al sindicalismo independiente; no obstante, privados de instrumentos para disciplinar al gran capital que operaba en su territorio por la institucionalidad que disponía el modo de regulación imperante, contaban con un repertorio limitado de acciones para incidir en las relaciones laborales en este sector y muchos incentivos en su contra.

La imposición del SPP en Atento a pesar de los gobiernos aparentemente progresistas responde a la demostrada adaptabilidad tenaz del neoliberalismo ante condiciones diversas (Peck, Theodore y Brenner 2009; Peck y Theodore 2019). No obstante, las últimas casi dos décadas de crisis económica global han contribuido a una profunda crisis de legitimación para este modo de regulación. Este contexto abrió espacio político para la elaboración de nuevos dispositivos públicos de gobernanza y regulación laboral en la región norteamericana. En México, el STRM aprovechó la Reforma laboral de 2019 y la negociación del Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida (MLRR) como parte del Tratado México-Estados Unidos-Canadá (T-MEC), para emprender una nueva campaña en los sitios de trabajo de Pachuca. En julio de 2025, un Panel del MLRR resolvió en contra de México por violaciones de la libertad sindical y los derechos laborales en esa empresa (Rapid Response Labor Panel on the Atento Servicios case, MEX-USA-2024-31A-01, 2025). De esa manera, la crisis del neoliberalismo engendró un desafío para el régimen de control laboral correspondiente.

## 9. Conclusión

En este artículo, se reconstruyeron las dos campañas interconectadas por sindicalizar a las personas trabajadoras de Atento en la Ciudad de México y San Salvador entre 2008 y 2014,

evidenciando el papel único del sindicalismo de protección mexicano en la derrota de ambas. Se demostró que el SPP, característico del régimen de control laboral que predominaba en los sectores económicos estratégicos de México tras la restructuración neoliberal, se transmitió desde la sede regional de Atento en México hasta la subsidiaria salvadoreña, donde se implementó de manera inédita en el país centroamericano para frustrar la organización trabajadora independiente. Argumentamos que el caso estudiado permite pensar los regímenes de control laboral más allá de su escala geográfico o sectorial y analizarlos a nivel de firma transnacional. Ilustra, además, cómo el régimen de control laboral responde a las relaciones de acumulación y regulación imperantes. La configuración binacional del SPP en Atento se articuló por la externalización, segmentación y flexibilización del proceso de trabajo de *call center* en las economías periféricas y la privatización de la gobernanza laboral bajo el neoliberalismo. En ambos países, el SPP permitió que Atento mantuviera un simulacro de la libertad mientras garantizaba las condiciones de su rentabilidad, basadas en la desvalorización y flexibilización laboral.

## 10. Bibliografía

- Anner, M. (2009). "Two Logics of Labor Organizing in the Global Apparel Industry". *International Studies Quarterly*. 53: 545-570.
- Anner, M. (2015). "Worker resistance in global supply chains. Wildcat strikes, international accords and transnational campaigns". *International Journal of Labour Research*. 7(1-2): 17-34.
- Atento (2022). *Conoce más sobre la historia de Atento*. Obtenido de <https://trabajoatento.com/ar/conoce-la-historia-de-atento/>
- Baglioni, E., Campling, L., Coe, N. M. y Smith, A. (2022). "Introduction: labour regimes and global production". En E. Baglioni, L. Campling, N. M. Coe y A. Smith (eds) *Labour Regimes and Global Production* (pp. 1-28). Agenda Publishing.
- Banco Mundial (2022). *Exportaciones de servicios de TIC (balanza de pagos, US\$ a precios actuales)-El Salvador*. Obtenido de: [https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.GSR.CCIS.CD?end=2021&locations=SV&name\\_d\\_esc=false&start=1994&view=chart](https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.GSR.CCIS.CD?end=2021&locations=SV&name_d_esc=false&start=1994&view=chart)
- Bensusán, G. (2007). "Los determinantes institucionales de los contratos de protección". En J. A. Bouzas Ortiz (ed.) *Contratación colectiva de protección en México. Informe a la Organización Regional Interamericana de Trabajadores* (págs. 11-48). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas .
- Bouzas Ortiz, J. (2007). *Contratación colectiva de protección en México. Informe a la Organización Regional Interamericana de Trabajadores*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas.
- Braverman, H. (1998). *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press.
- Brophy, E. (2017). *Language Put to Work. The Making of the Global Call Centre Workforce*. Palgrave Macmillan.
- Burawoy, M. (1983). "Between the Labor Process and the State: The Changing Face of Factory Regimes Under Advanced Capitalism". *American Sociological Review*. 48(5): 587-605.
- Calvillo Reynoso, E. (2016). *Hacia una tipología ampliada del sindicalismo de protección patronal: el Sindicato de Trabajadores de Servicios, Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana y su relación con la empresa de Call Center Atento Servicios S.A. de C.V.* Tesis de

- Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (2025). *Contrato: CFCRL-CONTRATO-HID-2024-12398*. Obtenido de Repositorio de Información del Registro Laboral: <https://repositorio.centrolaboral.gob.mx/contrato/625320>
- Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (2025a). *Contratos Colectivos de Trabajo (CCT)*. Obtenido de Gobierno de México: <https://centrolaboral.gob.mx/listado-cct-legitimados/>
- CGWR y WRC (2015). *Unholy Alliances*. Center for Global Workers' Rights & Worker Rights Consortium.
- Colectivo ¿Quién habla? (2006). *La lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*. Tinta Limón.
- Comité de Libertad Sindical (2013a). *Informe provisional*. Informe, 367. Obtenido de NORMLEX Information System on Internaitonal Labour Standards: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:50002:0::NO::P50002\\_COMPLAINT\\_TEXT\\_ID,P50002\\_LANG\\_CODE:3112080,es:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:50002:0::NO::P50002_COMPLAINT_TEXT_ID,P50002_LANG_CODE:3112080,es:NO)
- Comité de Libertad Sindical (2013b). *Informe del Comité de Libertad Sindical*. Organización Internacional del Trabajo.
- Del Bono, A. (2016). "Deslocalización de servicios y acción sindical: La organización gremial de los trabajadores de los centros de llamadas de la Argentina". *Revista andaluza de antropología*. 174-198.
- Dirección de Promoción de Inversiones (2020). *OIR Datos sobre el sector de BPO y CCs en El Salvador*. Documento proporcionado vía comunicación personal por la Oficina de Información y Respuesta de PROESA en respuesta a Solicitud de información pública 13-2020. Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA).
- Flores Macal, M. (1980). "El movimiento sindical salvadoreño características principales". *Anuario de Estudios Centroamericanos*. 6: 17-24.
- Flores, D., Silva, F. P., Vaneti, C., V. y Braga, R. (2011). "Social Movement Unionism and Neoliberalism in São Paulo, Brazil: Shifting Logics of Collective Action in Telemarketing Labor Unions". *Societies Without Borders*. 6(1): 73-101.
- Freedman, E. (2010). *El Salvador Movimiento sindical: ¿quiénes van ganando?* Obtenido de CETRI: <https://www.cetri.be/Movimiento-sindical-quienes-van?lang=fr>
- Frundt, H. J. (2002). "Central American unions in the era oe globalization". *Latin American Research Review*. 37(3): 7-53.
- Fusades (2019). *Informe de Coyuntura Económica*. Departamento de Estudios Económicos. FUSADES.
- Gould, J. L. (2019). *Solidarity under siege: the Salvadoran labor movement, 1970-1990*. Cambridge University Press.
- Hawkins, D. (2018). *Las cadenas de producción en El Salvador: oportunidades y retos para el movimiento sindical. Tres casos para delinear caminos*. Escuela Nacional Sindical (ENS).
- Hualde Alfaro, A. (2017). *Más trabajo que empleo. Trayectorias laborales y precariedad en los call centers de México*. Colegio de la Frontera Norte.
- Hualde Alfaro, A. y López Mateo, C. (s/f). *La exportación de servicios ligados a las TIC y el programa nacional de software en México: alcances y limitaciones de una política industrial*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): <https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/34->

[la exportacion de servicios ligados a las tic y el programa nacional de software en mexico alcances.pdf](#)

- Hualde, A. y Micheli, J. (2018). "Call center en México: dinámicas del trabajo y el empleo". *Anuario IET*. 5: 257-269.
- Instituto Salvadoreño de Seguro Social (2021). "Las primeras 20 empresas del sector privado, con mayor número de trabajadores y el salario promedio cotizable". Documento proporcionado en respuesta a Solicitud de Acceso a Información Pública 10049.
- Jessop, B. (2013). "Revisiting the regulation approach: Critical reflections on the contradictions, dilemmas, fixes, and crisis dynamics of growth regimes". *Capital & Class*. 37(1): 5-24.
- Jessop, B. y Sum, N. L. (2006). *Beyond the Regulation Approach. Putting Capitalist Economies in their Place*. Edward Elgar Publishing.
- Jonas, A. E. (1996). "Local Labour Control Regimes: Uneven Development and the Social Regulation of Production". *Regional Studies*. 30(4): 323-338.
- Ministerio de Economía de El Salvador (2020). *Call Center a Nivel País de 2010-2019-Minec #0284-JFPC*. Documento proporcionado como respuesta a Solicitud de Acceso a Información Pública MINEC-2020-0284.
- Ministerio de Economía de El Salvador (2021). *Call Center a Nivel Nacional 2020- Minec #0182-J.F.P.C*. Documento proporcionado como respuesta a Solicitud de Acceso a Información Pública MINEC-2021-0182.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2019). *Informe de resultados censo de contratación colectiva 2019*. Gobierno de El Salvador.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2024). *RSI-MTPS-0016-2024*. Documento proporcionado como respuesta a Solicitud de Acceso a Información Pública SI-MTPS-0016-2024. Gobierno de El Salvador.
- Montarcé, I. (2011). "Del otro lado del teléfono: identidad y acción colectiva en Call Centers de la ciudad de México". En E. de la Garza Toledo (ed.) *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva Tomo II* (págs. 69-122). Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa; Plaza y Valdés Editores.
- Montarcé, I. (2014). *Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional de los call centers*. Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa.
- Montarcé, I. (2018). "La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en Call Centers". *Revista latinoamericana de estudios sobre cuerpos, emociones y sociedad*. 10(28): 11-22.
- Muñoz Ríos, P. (2011). "Saturan al país con sindicatos de protección, dicen dirigentes de la UNI". Obtenido de La Jornada: <https://www.jornada.com.mx/2011/10/21/politica/020n2pol>
- Peck, J., Theodore, N. y Brenner, N. (2009). "Postneoliberalism and its Malcontents". *Antipode*. 41(1): 94-116.
- Peck, J. y Nik Theodore (2019). "Still neoliberalism?". *The South Atlantic Quarterly*. 118(2): 245-265.
- Ramos, J.J. (2010). *¿Tayloristas eminentes? Los trabajadores de los call centers en México*. Tesis de maestría en demografía. Colegio de la Frontera Norte (Colef).
- Robles, J. (2007). "Los contratos de protección: Un producto de la Ley Federal de Trabajo". En J. A. Bouzas Ortiz (ed.) *Contratación colectiva de protección en México. Informa a la Organización Regional Interamericana de Trabajadores* (págs. 49-96). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas.
- Salinas Ventura, J. (2015). *Los sindicatos salvadoreños desde una aproximación socioeconómica e institucional: hacia un nuevo modelo sindical latinoamericano*. CLACSO.

- Sindicato de Industria de los Trabajadores de las Comunicaciones (SITCOM) (2011a). *Carta al Director de Recursos Humanos Telefónica S.A.*
- Sindicato de Industria de Trabajadores de las Comunicaciones (SITCOM) (2011b). *Queja por violación a los convenios 87 y 98 de la OIT en El Salvador por parte de empresas Telefónicas en contra de la libertad sindical de los trabajadores y las trabajadoras de las comunicaciones.* El Salvador.
- SITCOM-Atento (2011). *Atento pretende poner a funcionar un “Sindicato de protección patronal” que le haga el trabajo sucio.* Obtenido de SITCOM-Seccional Atento: <https://sindicatoatento.blogspot.com/2011/03/alerta-atento-pretende-poner-funcionar.html#comment-form>
- SITCOM-Atento (2014). *SITCOM - Seccional ATENTO.* Obtenido de <http://sindicatoatento.blogspot.com/>
- SITCOM-Seccional Atento (2010). *Base legal.* Obtenido de Sindicato Atento: <http://sindicatoatento.blogspot.com/p/video.html>
- Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (2022). *Las Telecomunicaciones en El Salvador.* Obtenido de Gobierno de El Salvador: <https://www.siget.gob.sv/las-telecomunicaciones-en-el-salvador/>
- Turcios, R. (1993). *Autoritarismo y modernización. El Salvador 1950-1960.* Ediciones Tendencias.
- UNI Global Union (2007). *UNI-Telefónica Code of Conduct.* Obtenido de Global Agreements Archive: <https://uniglobalunion.org/workers-rights/global-agreements/>
- Vargas Escobar, E. (2016). *La campaña de organización del call center atento en la Ciudad de México (2008-2015).* Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Wolanski, S. (2019). “The Production of a Cause for Activism in Argentina: Labor Organization in Call Centers”. *The Anthropology of work review*. XL(1): 36-46.
- Woodcock, J. (2017). *Working the Phones: Control and Resistance in Call Centers.* Pluto Press.
- Woodcock, J. (2019). *Interview with Kolinko Collective.* Obtenido de *Notes from Below*: <https://notesfrombelow.org/article/interview-kolinko-collective>
- Xelhuantzi López, M. (2007). “¿Qué es un contrato de protección?”. En J. A. Bouzas Ortiz (ed.) *Contratación Colectiva de Protección en México. Informe a la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT)* (págs. 97-120). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas.