

# Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreado el trabajo emocional de las teleoperadoras

José Ángel CALDERÓN<sup>1</sup>

Universidad de Lille1  
CNRS-GTM (Genre, Travail et Mobilités)

Recibido: 22-4-08  
Aceptado: 25-6-08

## RESUMEN

Los centros de llamadas son paradigmáticos del desplazamiento del taylorismo al neotaylorismo que se produce en la empresa modernizada, donde no sólo hay una operacionalización de los gestos corporales sino también de las emociones y de los sentimientos de los trabajadores. No sólo hay que implicarse en el trabajo, sino que hay que hacerlo a partir de un patrón bien definido de lo que es un “buen consejero”. En este texto, buscamos entender cómo el poder de clase y de género construyen la norma de empleo y de trabajo en estos centros, así como la manera en que las trabajadoras se apropian de estos determinismos y los transforman en prácticas de trabajo. Interrogando la trayectoria que lleva de la adaptación a los procesos de trabajo a la (posible) emergencia del sujeto sexuado.

**Palabras clave:** telemarketing, relaciones sociales de género, neotaylorismo, adaptación-resistencia, sujeto sexuado

Work, subjectivity and social change: searching the emotional work of the women workers in the call centres

## ABSTRACT

The call-centres are a paradigmatic case of the movement from taylorism to neo-taylorism, a typical phenomenon of modern enterprises. In this kind of enterprises there is not only an operationalization of corporal gestures, but also of emotions and feelings of workers. Rather than just implicating themselves at work, they also need to do it according to a very accurate pattern: how to be a “good adviser”. This text is an attempt to understand how the class and the gender power build-up the norms of employment and labour in these centres, as well as the way the workers adopt to incorporate these determinisms and transform them in labour practices. It is an enquiry about the path from the adaptation to labour processes to the -possible-emergence of a gendered subject.

**Key words:** telemarketing, gender social relations, neo-taylorism, adaptation-resistance, gendered subject.

## REFERENCIA NORMALIZADA

Calderón, J.A. (2008). Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreado el trabajo emocional de las teleoperadoras. (Work, subjectivity and social change: searching the emotional work of the women workers in the call centres). *Cuadernos de relaciones Laborales*, Vol. 26, núm. 2, 2008.

---

<sup>1</sup> Sociólogo, profesor titular de la Universidad de Lille1 (trabajo y acción colectiva), miembro del laboratorio CNRS-GTM (Genre, Travail et Mobilités)

## SUMARIO

Una aproximación a la subjetivación del trabajo (y a su tentativa de colonización por parte de la gerencia) desde las relaciones sociales de género; 1. Las teleoperadoras, en el corazón de la reestructuración productiva de la compañía; 2. En busca de la empleada soñada; 3. Tiempo objetivo y tiempo subjetivo de la producción; 3.1. Una racionalización industrial del trabajo de servicio que requiere un trabajo permanente sobre la propia subjetividad; 3.2. Un control orientado de la emotividad; 3.3. Una construcción de la femineidad al servicio de intereses meramente mercantiles; 4. De la relación social de género al sujeto sexuado; 4.1. Las teleoperadoras, vector privilegiado de la dominación de clase y de género; 4.2. El paso del grupo al colectivo sexuado; 5. Conclusión. 6. Bibliografía.

### **Una aproximación a la subjetivación del trabajo (y a su tentativa de colonización por parte de la gerencia) desde las relaciones sociales de género**

En este artículo buscamos entender las prácticas de trabajo de las teleoperadoras de un centro de llamadas del cinturón metropolitano parisino (Phoning), en el que realizamos una inmersión de varios meses escindida en dos momentos, en 2002 y en 2004. En ella intentamos desenmascarar algunas de las fragilidades y ambivalencias provocadas por la intensa racionalización tecnológica y organizacional de la actividad telefónica, desde el punto de vista de las propias trabajadoras.

En el acuerdo para participar en este monográfico (“La domesticación del trabajo”), coordinado por el grupo “Feminismo y Cambio Social”, hay implícita una doble tarea con la que prolongamos nuestra reflexión previa<sup>2</sup>: de una parte, no hacer el impasse sobre el peso de los determinismos sociales y su heteronomía, y en particular del sistema género, en la construcción de las identidades individuales y colectivas. De otra parte, y no menos importante, no ceder a otra tentación bastante común hoy en día cuando se piensa el trabajo desde la subjetividad, y que produce un resultado paradójico, a saber, el de construir un hombre –o una mujer– sin subjetividad, acordando a estos determinismos un peso tan tremendo que el sujeto acabe reducido a no ser más que un simple reflejo de lo social, una marioneta sin profundidad psicológica y, de ahí en adelante, sin libertad.

El concepto de las relaciones sociales de género [*rappports sociaux de sexe*] nos parece una buena puerta de entrada cuando de lo que se trata es de entender de modo dinámico, como es aquí el caso, la relación entre las teleoperadoras y su trabajo: esto es, interrogando el trabajo como palanca de la dominación de ciertos grupos sociales por otros –de reproducción entonces de lo social–, pero también de la emancipación –de posibilidad de subversión del orden existente, de género y de clase– que es en definitiva a lo que este monográfico nos invita.

---

<sup>2</sup> En un artículo publicado en la revista *Sociología del Trabajo*, buscamos entender la evolución del trabajo en los centros de llamadas desde la evolución de los procesos productivos, en una discusión con algunos de los paradigmas fundadores de la sociología del trabajo, y más particularmente con la teoría del proceso de trabajo (Calderón, 2005)

Nos parece importante pues volver ahora sobre el concepto de relación social de género para después precisar el modo cómo éste nos invita a interrogar nuestros resultados empíricos en el citado centro de llamadas. Según D. Kergoat, que es la autora que está en el origen de esta corriente de pensamiento, la relación social de género es una tensión que estructura el campo social y erige ciertos fenómenos sociales en retos [*enjeux*] en torno a los cuales grupos sociales antagónicos se componen y recomponen. La relación social de género reposa ante todo en una separación jerárquica entre el grupo de hombres y de mujeres que están en tensión permanente en torno a un reto fundacional, el trabajo y sus divisiones<sup>3</sup>. Según la autora francesa, las variaciones que pueden existir en tal o cual sociedad, en tal o cual espacio-tiempo, muestran que las diferencias observables entre las prácticas de hombres y mujeres no son producto de una causalidad biológica sino que se trata de constructos sociales. Estos constructos sociales tienen evidentemente una base simbólica –el naturalismo– y también, y sobre todo, una base material, y la relación entre ambas es dialéctica. Esto implica una conceptualización rigurosa del trabajo en la que se ha empleado la autora durante veinticinco años, para deconstruir la separación entre trabajo profesional y trabajo doméstico, y para reunir las relaciones de producción y las de reproducción. Es por ello también, y este punto nos parece fundamental en este artículo, que las relaciones sociales de género no pueden pensarse al margen de otras relaciones estructurantes a su vez del campo social, como la relación capital-trabajo, sin que entre estos diferentes sistemas sociales existan relaciones de jerarquía; más bien al contrario, de coextensividad o de coproducción de las distintas situaciones sociales<sup>4</sup>. Ya en 1981 C. Cockburn, en un artículo en francés, insistía en la necesidad de estudiar los procesos sociales e históricos en marcha en la organización y la división del trabajo para identificar las conexiones entre el sistema de poder de clase y el sistema de poder de género: “*Se trata de una lucha que contribuye a la formación de los individuos, a la vez y simultáneamente en relación con su clase y con su género*”<sup>5</sup> (Cockburn, 1981: 91. Traducción J.C.)

---

<sup>3</sup> La división sexual del trabajo tiene como característica principal la asignación prioritaria de los hombres a la esfera productiva, y de las mujeres a la esfera reproductiva y, por tanto, la captación por parte de los hombres de las funciones con un mayor valor anadido. Dos principios subyacen a esta forma de organización social: el principio de la separación, por el que hay trabajos de hombres y de mujeres, y el principio de la jerarquización, según el cual el trabajo de un hombre vale más que el de una mujer (Kergoat, 2001).

<sup>4</sup> Las relaciones interindividuales entre hombres y mujeres están inscritas en el marco de relaciones de conjunto que estructuran la relación de fuerzas en la sociedad: relaciones de género y relaciones de clase. Estas relaciones están inextricablemente articuladas, interaccionan las unas con las otras y estructuran conjuntamente la totalidad del campo social, a pesar de que puedan expresarse de modo diverso según los espacios del campo social en que nos encontremos. La toma en consideración de la dimensión sexuada del campo social nos lleva así a cuestionar de modo radicalmente diferente categorías sociológicas que habitualmente han sido presentadas o interrogadas sin sexo, como las clases sociales, el trabajo o la cualificación (Kergoat, 1984). Hoy en día, la aproximación en términos de coextensividad está siendo utilizada también para interrogar la heterogeneidad dentro ó al interior del grupo social mujer –en particular con los procesos migratorios en marcha, el aumento progresivo de las desigualdades sociales y la explosión y consiguiente profesionalización del trabajo de cuidados– (Pfefferkon, 2007).

<sup>5</sup> En los últimos lustros se ha venido generalizando en el mundo académico el uso del concepto de género. Si bien es cierto que este concepto nace inmerso en ambigüedades y en un contexto histórico bien preciso, no es menos justo apuntar que, hoy en día, las relaciones sociales de género y el género son

El mayor esfuerzo lo dedica sin embargo D. Kergoat a pensar los procesos de emancipación. En efecto, la sociología de las relaciones sociales de género busca concienzudamente alejarse de una teoría de la alienación o de la pura dominación, y privilegia en su aproximación el antagonismo, el conflicto, la idea del movimiento social sexuado. “*Las relaciones sociales de género no son para mí el determinismo*, afirma Kergoat, *sino una manera de pensar y de trabajar la libertad*” (Kergoat, 2001: 91. Traducción J.C.). De alguna manera, las relaciones sociales de género suponen desde esta perspectiva el elemento dinámico del sistema género y, cuando se piensan en su relación de coproducción con el sistema de clases, un vector privilegiado para el cuestionamiento de lo social en su conjunto.

Apoyándonos en lo que acabamos de subrayar, procederemos en dos tiempos. En un primer momento, trataremos de entender el proceso de reestructuración productiva y la reorganización de los procesos laborales de Phoning como mecanismo que refuerza, según el principio de la coextensividad, la dominación -de género y de clase- de las teleoperadoras. En primer lugar porque acentúa la separación entre actividades masculinas y actividades femeninas, siendo esta asignación diferencial fundamentada en el ámbito de lo doméstico<sup>6</sup>. Las cualificaciones ejercidas por las mujeres rara vez son consideradas como tales. No por clásico este proceso deja de reproducirse en los centros de llamadas: las cualificaciones requeridas para el ejercicio de las actividades del oficio de teleoperadora se atribuyen erróneamente a la esfera de lo personal por el hecho de que su aprendizaje se realiza sustantivamente en la esfera de lo doméstico, cuando no se imputan directamente al individuo o al género femenino –al modo como éste se encarna en la persona-. La sociología de las relaciones sociales de género ha demostrado cómo las mujeres deben proceder a un verdadero desaprendizaje para poder reivindicar colectivamente el reconocimiento de su cualificación y, con el tiempo, iniciar una lucha<sup>7</sup>. No es cosa fácil, ya que su realización supone una modificación profunda de la economía del grupo de las mujeres.

---

conceptos cuasi-equivalentes. En una obra colectiva, N. Le Feuvre define el género de esta manera: “*El género (decididamente en singular) se refiere a un sistema social de diferenciación y de jerarquización que opera una bicategorización relativamente arbitraria en el continuum de las características sexuales de los seres humanos*” (N. Le Feuvre, 2001-2002: 12). Quizás cabría añadir a esta definición que las dimensiones materiales (en particular el trabajo) y las dimensiones ideales deben *ambas* ser tomadas en cuenta, dado que las representaciones, lo discursivo o lo simbólico, están siendo privilegiados en los estudios de género en estos últimos años. En todo caso, los dos conceptos tiene las mismas ventajas cuando ponen su atención en la relación antagonica entre los sexos y si la articulación con otras relaciones sociales, en particular las relaciones de clase, no son eludidas.

<sup>6</sup> Este proceso no es ni mucho menos nuevo. C. Borderías, en su historia social de la compañía Telefónica, apunta al uso de cualificaciones (“cualidades”) que para la empresa eran fundamentales cuando ésta se encontraba aún en un estadio de desarrollo tecnológico incipiente, es decir allá por los años 20-30: una capacidad única de gestión de las relaciones y los conflictos personales propia del trabajo femenino en familia, y el conocimiento de formas de gestión complejas del tiempo, que se atribuían al trabajo familiar. Las mujeres pasaron así a ser consideradas una mano de obra preferente para este tipo de trabajos (Borderías, 1993).

<sup>7</sup> Como ha demostrado por ejemplo L. Scheller en su trabajo sobre las conductoras de autobuses (Scheller, 1996), la propia Kergoat *et al.* (1992) en su investigación sobre la coordinación de las enfermeras o más recientemente la tesis doctoral de Elsa Galerand sobre la Marcha Mundial de Mujeres (2007)

Pero no sólo por la ocultación que se hace de las cualificaciones femeninas asistimos a un redoblamiento de las formas de dominación, sino también, y sobretodo, por el uso que busca hacerse de las mismas, o mejor, por cómo se construye y mantiene una cierta equivocidad en cuanto a la naturalidad de las cualificaciones femeninas para adaptarlas mejor, para modularlas progresivamente, en base a los requerimientos actuales del proceso productivo. Por ello, el recurso a ciertas técnicas de programación neuro-lingüística (PNL) está cobrando tanta importancia en algunos centros de trabajo.

¿Qué interés puede tener la gerencia en hacerlo? Para entenderlo hay que interrogar las evoluciones del trabajo en el sector del telemarketing desde el punto de vista del sujeto en el trabajo. El aspecto subjetivo del trabajo implica la movilización más o menos intensa de conocimientos, pero también de valores, de sentimientos, de normas estéticas, lo que quiere decir que los trabajadores nunca actúan como una máquina racional cuando se trata de poner en relación los medios y las finalidades del trabajo. Este proceso de conexión de medios y fines puede llamarse subjetivación. La subjetivación es siempre *orientada*, en el sentido que expresa una “toma de partido” sobre los retos del mundo y sus diferentes visiones. Detrás de la supuesta “neutralidad” del saber, que puede cuantificarse, medirse, racionalizarse para la obtención de una plusvalía, existen batallas sobre las “tomas de partido” que orientan la producción y el contenido de estos saberes. ¿Por qué trabajamos? ¿Qué contenido ético y moral le imprimimos a nuestras acciones durante la jornada laboral? En relación a estos procesos aparece simultáneamente la libertad de desarrollar esta potencia de subjetivación pero también, cada vez más, la tentativa de controlarla, de someterla aunque sea parcialmente<sup>8</sup>.

Los centros de llamadas son quizás paradigmáticos de esto último, puesto que no basta con una cierta llamada a la implicación subjetiva, sino que es preciso que la persona se adhiera a los objetivos de la empresa. Es por ello que, en algunos textos, los centros de llamada aparecen como ejemplo prototípico del desplazamiento del taylorismo al “neotaylorismo” (Calderón, 2005), donde la persona del trabajador misma es productora de bienes o servicios y a la vez soporte de la producción de imagen corporativa de la empresa.

---

<sup>8</sup> La problemática no es por supuesto nueva ni mucho menos reciente. El carácter incompleto del contrato de trabajo obliga a las direcciones a poner en marcha dispositivos de control para optimizar al máximo el rendimiento de la fuerza de trabajo, que se ha comprado tan sólo “por unas horas”, sin que nada se estipule sobre los contenidos ni la intensidad con que debe emplearse durante ese tiempo. Ya desde el origen del taylorismo el ingeniero Ford concibió “iniciativas educativas” para formatear la mano de obra en base a las nuevas exigencias socio-productivas, esfuerzo que luego se vio prolongado por los estudios de la escuela de relaciones humanas y de ahí hasta los más modernos dispositivos participativos, de mejora continua etc. Un salto cualitativo se produce, sin embargo, hoy en día cuando se conciben dispositivos individualizados de acompañamiento a la profesionalización, sobre un fondo de individualización, y que sustituyen a las anteriores formas colectivas de negociación del esfuerzo. Una relación de causa a efecto puede establecerse con el hecho que la valorización del capital reposa cada vez más sobre el compromiso de cada asalariado, o cada grupo de asalariados en su segmento productivo, de mantener la tensión de los flujos productivos (Durand, 2005).

De este punto de vista, la noción de “trabajo emocional” desarrollada por A. Hochschild (1983) es útil en cuanto que sugiere un desplazamiento progresivo del objeto de dominación gerencial a la propia subjetividad de los trabajadores. Esta tentativa de colonización se produce a través de la aplicación de dispositivos de gestión destinados a exhortar e incluso a entrenar la personalidad de los empleados, entendidos como “productores de unidades de actitud”, que deben ser capaces de controlar y movilizar sus sentimientos para obtener una mejor productividad y una mayor calidad según las pautas siempre de la empresa:

*“La gerencia intenta imponer, controlar y gestionar diferentes reglas de sentimientos. Por ejemplo, muchas veces en el trabajo, se prescribe sonreír incluso si no se tienen ganas. Además, y este es un punto capital, el cumplimiento de esta prescripción exige una coordinación del sujeto y de sus propias emociones para que el trabajo parezca realizarse sin ningún esfuerzo”*

(Soares, 2002: 11. Traducción J.C.).

Este interesante planteamiento puede acercarnos de un punto de vista interpretativo a los intentos gerenciales de obtener comportamientos de tipo “empresarial” por parte de la mano de obra, pero no de cualquier manera. Es decir, no se trata de desarrollar cualquier tipo de comportamiento “empresarial”. Es, al menos, lo que trataremos de demostrar, esta tentativa de canalización de la potencia de subjetivación, esta racionalización también moral -y no sólo cuantitativa- de la actividad, se produce conscientemente en referencia a un modelo sexuado de trabajador y más precisamente desde una cierta concepción reductora de la feminidad. Para ello, la dirección ha puesto en marcha dispositivos de coaching que buscan precisamente canalizar la subjetivación, formatear la personalidad de cada trabajadora, en base a un ideal sexuado.

Los resultados provocados por el desarrollo de estas nuevas políticas son totalmente ambiguos. Volveremos más adelante sobre ello, analizando el modo cómo las teleoperadoras se reapropian y transforman en práctica de trabajo todos estos determinantes, en una tentativa de concretización de las relaciones sociales de género y de clase. Plantearemos con más precisión la cuestión de la constitución de un sujeto sexuado –desde el proceso de desaprendizaje del que hablamos antes-, después la posibilidad de que colectivos sexuados de trabajo emerjan en estos contextos y, por supuesto, la imbricación de ambos (¿en torno a qué retos sociales?). Es cierto, cabe admitirse como punto de partida que esta racionalización es hoy en día tan importante que puede llevar incluso a la destrucción parcial o total de la capacidad de subjetivación, si la conflictividad demasiado fuerte no encuentra la expresión de un conflicto colectivo abierto, cuando la persona se encuentra obligada a actuar inversamente a sus propias convicciones éticas y sus propensiones afectivas, y esto de modo repetido. Además, esta racionalización moral de la actividad se asienta en una fuerte racionalización temporal y de los contenidos del intercambio, lo que provoca que los márgenes de maniobra de las teleoperadoras sean verdaderamente reducidos. Sea como fuere, nuestra perspectiva nos aleja de

una visión rígida de las relaciones sociales de clase y de género que habrían de modelar desde fuera las prácticas de los actores sociales. Cuando se pone el acento en las capacidades de interpretación de las reglas del juego social se descubren recursos inimaginables que pueden llevar, es verdad, a la depresión y a la enfermedad, pero también, y quizás por ello mismo, a la resistencia individual, a la experiencia de la libertad, al colectivo.

#### Cuadro 1

##### Metodología de la encuesta

Los resultados presentados aquí provienen de una encuesta realizada por inmersión de cuatro meses realizada en un centro de llamadas del sector de la distribución energética. La observación *in situ* de las situaciones de trabajo (es decir como mero observador pasivo de las situaciones de trabajo) fue completada por entrevistas en profundidad (30) de una hora y media de duración a managers, responsables de formación, representantes sindicales y trabajadoras de la plataforma telefónica. Las entrevistas se orientaron para obtener cinco dimensiones principales: la descripción del trabajo y de su organización, la naturaleza y las situaciones vividas de las relaciones con la jerarquía y con el cliente, la naturaleza y las situaciones vividas de las relaciones con los colegas de trabajo, la trayectoria escolar, personal y profesional; y las perspectivas (personales, profesionales) deseadas o ya orientadas. Seguidamente procedimos a un análisis transversal de contenido y a un análisis estructural de cada entrevista.

## 1. Las teleoperadoras, en el corazón de la reestructuración productiva de la compañía

Los centros de llamadas suponen una nueva e importante forma de trabajo tanto en términos cuantitativos<sup>9</sup> como sobretodo cualitativos, en cuanto que medio y fin para la concreción de las estrategias de flexibilización de los procesos productivos de las empresas y de descualificación del trabajo. Por una parte, el desarrollo de estos dispositivos está relacionado con las estrategias de las empresas que buscan controlar el origen y el fin de ciclo de vida de un bien o de un servicio, es decir, tanto los procesos de venta y postventa como de prospección y conocimiento de la demanda. El principio de base es simple y se apoya en la introducción de innovaciones tecnológicas que permiten producir informaciones que favorezcan el conocimiento de las evoluciones de la demanda y la construcción de un mercado mediante la circulación orientada de la información (Lara, 2004). El crecimiento exponencial de los centros de llamadas no puede comprenderse si no se tiene en cuenta el giro copernicano del mundo de la

<sup>9</sup> En Francia el número de empleados se ha multiplicado por cuatro entre 1996 y 2003, pasando de 60 000 a 250 000, con un crecimiento anual de entre el 20% y el 30% (Lechat y Delaunay, 2003). A nivel europeo, el número de trabajadores supera ampliamente el millón. Estos números ya de por sí extraordinarios podrían verse incrementados si tenemos presente el interés creciente de las colectividades y servicios públicos y de la administración por la aplicación de dichos dispositivos. Ciertas estimaciones consideran que en algunos años, el 1% de la mano de obra europea estará empleada en algún tipo de centro de llamadas.

empresa: la transformación de los discursos, de los comportamientos, de las organizaciones de trabajo, para que la empresa pueda ser remodelada por y para el cliente. Boltansky y Chiapello (1999) sitúan estas dinámicas en la base de lo que llaman “el nuevo espíritu del capitalismo”.

Por otra parte, el dispositivo telemárketing se presenta como una extraordinaria herramienta que permite incidir en las estrategias de externalización, de flexibilidad y de reducción de costos laborales, ya que, por un lado, permite la descentralización de la empresa matriz hacia nuevas empresas que se especializan en la relación con la clientela; y por otro lado, porque de este modo se constituye un sector económico altamente flexible<sup>10</sup> que se alimenta de la venta de infraestructuras y de servicios para la materialización de estas estrategias de domesticación de los mercados.

En Phoning, la introducción del principio tecnológico que está en la base del telemárketing ha jugado un rol capital en la modernización de la empresa y de sus trabajadores, en el marco de su reorientación comercial. Desde su nacionalización en 1945<sup>11</sup>, los valores de las trabajadoras del sector de la distribución (hoy llamado sector servicios, en su gran mayoría mujeres) se dirigen a la satisfacción del usuario, con quien entran en una relación directa de servicio. La noción de servicio público se declina así en torno al servicio prestado, en un marco que debe garantizar la igualdad de trato, pero también la defensa de un cierto margen de maniobra que permita interpretar mejor las reglas para las personas, suavizar ciertas condiciones o plazos. Dicho de otro modo, hay una cierta idea de lo que es justo y lo que no que participa también de esta noción colectivamente construida de servicio público. Las asalariadas definen una ética, un conjunto de prácticas comunes y una identidad fuertemente valorizante sobre la base de estos intercambios en el interior de los colectivos de trabajo. Sin embargo, muchas de las consejeras interrogadas no nos hablarán en las entrevistas de su oficio, ya que no tienen el sentimiento de poseer verdaderamente uno, sino de la dimensión social que las motiva como portadoras de una misión de servicio público. Estas mujeres desarrollan, según su propia argumentación, una competencia y una tecnicidad en su experiencia en el

---

<sup>10</sup> Según Del Bono, la externalización permite la obtención de importantes márgenes de flexibilidad: numérica, ya que los contratos de trabajo en las empresas subcontratadas o externalizadas permiten garantizar, al menos en el caso español, una flexibilidad elevada en el empleo; sociotécnica, gracias a las nuevas técnicas puestas a disposición de una paulatina intensificación del trabajo; y funcional, con la organización de equipos de trabajo y de horarios adaptables a los ritmos impuestos por la demanda (Del Bono, 2005).

<sup>11</sup> La empresa de pertenencia de Phoning es paradigma del capitalismo de Estado a la francesa, del compromiso histórico pactado por las organizaciones patronales y sindicales después de la guerra. El primer presidente de la empresa nacionalizada, Marcel Paul, era al mismo tiempo secretario general de la Federación de la Energía de la CGT. Durante sus dos años de mandato (hasta la salida de los comunistas del gobierno) es cuando se construye objetiva y simbólicamente este nuevo modelo de empresa, integrando tres sub-sistemas: un conjunto de relaciones sociales pensadas y vividas en la categoría de la industria; una adecuación a los principios fundamentales de la República; y, por último, una identificación con la nación, de la cual ha sido punta de lanza y modelo durante décadas, en cuanto que encarnó en el imaginario nacional de valores de apertura y de progreso. La empresa nacionalizada es símbolo y vector de la independencia energética del país, y entre sus misiones destaca la producción de energía barata y su distribución indiscriminada a todos los hogares franceses.



marco de la relación de servicio —en la proximidad con el cliente, en la relación cara a cara y en la gestión personalizada de cada caso según unas reglas universalmente justas aunque reinterpretables. En definitiva, es en el tajo, en el día a día, donde se elabora un sentimiento fuerte de pertenencia y se difunden los valores de servicio público<sup>12</sup>.

A partir de 1990, dos argumentos son convocados por la dirección para justificar el cambio de orientación estratégica: el aumento de las exigencias de la clientela y la apertura del mercado europeo con la liberalización del sector energético. Esta estrategia se confirma estos últimos años con el proyecto de privatización de la empresa y sus corolarios en términos de rentabilidad y productividad. En el caso que nos ocupa, estas reformas chocan frontalmente con una tradición profesional que valoriza el servicio público y el principio de universalidad del servicio prestado. Las prácticas no conformes a la nueva orientación van a ser estigmatizadas por la jerarquía como resistencias al cambio impregnadas de motivaciones arcaicas. Al contrario, las asalariadas entrevistadas no cesan de reivindicar su orientación al cliente y su propia definición de la calidad del servicio prestado. Para las trabajadoras, la reestructuración productiva amenaza sensiblemente los valores en torno a los cuales han construido progresivamente su identidad, su ética y su autonomía profesional.

¿En qué ha consistido la reestructuración productiva y qué papel ha jugado en ella el dispositivo centro de llamadas? En primer lugar, y a nivel macro, en una reorganización entera del proceso de trabajo a través de la concentración de las antiguas agencias distribuidas por el territorio en centros de llamadas (uno para cada región), y la consiguiente segmentación de la actividad según el tipo de clientela (ver cuadro 2). En segundo lugar, y al nivel de cada unidad de producción, en una racionalización sorprendente del trabajo al servicio de una lógica de rendimiento y de rentabilidad contradictoria con las antiguas formas de implicación en el trabajo de las asalariadas. Como se ve, la modernización del trabajo pasa necesariamente por la modernización del personal, y por ello van a cobrar un papel también decisivo la redefinición de las políticas de gestión —en un sentido de individualización- y los procesos de selección y de reclutamiento de la mano de obra.

---

<sup>12</sup> Sorprende la comparación con el modo en que los trabajadores de otros sectores de la empresa viven y encarnan a través de su trabajo los valores de servicio público, y más particularmente los agentes de producción. Muchos de ellos, pioneros de la industria nuclear, se sienten portadores de una misión casi sacralizante de progreso y de bienestar, de salud y protección de sus conciudadanos, de independencia nacional y republicana. Son estos principios abstractos que confieren, sin embargo, una dimensión social y universalizante a su orientación artesanal en el trabajo, tal como argumentan la construcción colectiva de su oficio, y a su identificación plena con la empresa, que obviamente también se trastorna en los últimos tiempos.

**Cuadro 2**

## El centro de llamadas « PHONING »

La introducción del principio tecnológico que está en la base del telemarketing permite una reorganización completa del proceso productivo, en cuanto que permite una concentración de las antiguas agencias (de gestión directa de la clientela) en un solo centro de llamadas, y una segmentación de la actividad según el tipo de clientela. La racionalización del trabajo será más o menos importante según el tipo de clientela. En los centros de llamadas “gran público”, como Phoning, esta racionalización supone una organización del tiempo de trabajo en ciclos cortos e intensos, una formalización completa del contenido del trabajo y una nueva orientación de la actividad en términos de comercialización del servicio. Las plataformas de gestión de la “cliente profesional” (Centros de Relación con la Clientela), al contrario, proporcionan a sus usuarios una información mucho más precisa y más técnica de los procesos y los productos energéticos, y también de sus instalaciones y de sus cuentas. Los asalariados de estos centros también tienen a su cargo todas las llamadas de particulares cuyo objeto escape a los escenarios previstos para los centros “gran público”. En estas unidades, la duración media de una llamada alcanza la media hora, lo que contrasta con los tres minutos de ciclo de los otros. Por último, al final de la cadena, encontramos los centros de llamadas subcontratados, en los que trabaja una mano de obra menos remunerada, más descualificada y precaria. Estos centros tienen a su cargo las llamadas nocturnas y dominicales.

**2. En busca de la empleada soñada**

¿Cuáles han sido los criterios que han regulado la selección empresarial de la mano de obra en los centros de llamadas? Según la encuesta TOSCA<sup>13</sup>, que realizamos entre 2002 y 2003, el 64% de la fuerza de trabajo empleada en este tipo de sector es, en Francia, mano de obra femenina, frente un 36% masculina. Por edades, cabe señalar que el segmento más representado es el de 25-35 años, con un 49% del total de empleados (ver tabla 1). Sorprendentemente, la mayor parte de los trabajadores del muestreo TOSCA (69%) tienen una antigüedad superior a cinco años, lo que indica que hay una continuidad en el empleo mucho mayor de lo que se supone. En este sentido, cabe destacar que un 90% por los empleados totales dispone de un contrato fijo, y sólo el 10% restante se encontraría en el momento de la encuesta en situación de temporalidad.

Nuestra encuesta muestra también que la formación inicial no juega un papel determinante en la selección de la mano de obra. Los criterios de dicha selección se construyen a partir de los puestos de trabajo y, a menudo, están relacionados con las características individuales de los candidatos, no identificables a partir del criterio de la educación formal. Sin embargo, cabe señalar que el nivel de cualifi-

<sup>13</sup> Ver al respecto Delaunay y Lechat (2003), fruto de un trabajo colectivo de una decena de investigadores franceses que realizamos en el marco del programa internacional de investigación TOSCA (Tableau Observatoire Syndical sur les Centres d'Appels) relativo a la emergencia del fenómeno “centros de llamadas”.

cación escolar es más bien elevado, aunque no tanto como afirma machaconamente el empresariado del sector que dice preferir una mano de obra altamente cualificada. Los resultados totales muestran que 2/3 del total de los empleados en el sector tienen al menos el bachillerato. Por regla general, los hombres tienen un nivel de diplomas superior al de las mujeres.

En lo que se refiere a los procesos de selección y reclutamiento, el par “currículum y entrevista de trabajo” sigue jugando un papel determinante. En particular, y aquí nos referimos a los resultados obtenidos en nuestro trabajo de campo en Phoning, la empresa requiere una serie de referencias que le permitan efectuar una preevaluación de los candidatos al empleo. Ninguna capacitación técnica particular o formativa es requerida. Como nos indicaba uno de los responsables del proceso de selección:

*“Buscamos la esencia de la persona, lo demás lo aprenderán con el tiempo. Estamos hablando de gente de veintitantos años, por tanto todo lo demás lo aprenderán más tarde, porque las tecnologías cambian, porque no hay nada definitivo... Queremos que tengan una buena actitud, que estén motivados, es eso lo que tenemos en prioridad, no nos interesa particularmente que estén cualificados sino que tengan una serie de competencias”*

(Responsable de formación, Phoning).

Otro responsable ahondaba en este mismo sentido, refiriéndose más precisamente al tipo de trabajo para el que las personas iban a ser contratadas:

*“Aquí buscamos personas sólidas, física y psicológicamente, porque trabajar seis o siete horas al teléfono es muy fatigoso... En otros centros de llamadas, los operadores están cinco o seis años en esta profesión y luego se van para otro lado... Aquí reclutamos personal que en principio va a quedarse más tiempo, diez o quince años, así que necesitamos que tengan esa solidez física y mental”*

(Cuadro superior Phoning).

La solidez física y psicológica, y por supuesto, la motivación, y otros aspectos como la personalidad del candidato al empleo, su energía, su entusiasmo, su *feeling*, sus habilidades comunicativas (el tono, el sentido de la discusión), su capacidad a mediar en conflictos interpersonales, son “competencias” particularmente apreciadas por parte de los responsables de la selección de personal. Cabe subrayar que el hecho de hablar en términos de “cualidades”, tal y como lo hacía el responsable citado anteriormente, en lugar de cualificaciones, no es neutro: las jóvenes trabajadoras que finalmente serán seleccionadas no estarán poco cualificados –y en consecuencia mal remunerados– por una supuesta insuficiencia formativa en la institución escolar sino, al contrario, porque han sido muy bien formadas por el trabajo en

la esfera de lo doméstico que han venido desarrollando y, en tanto que tales, están perfectamente adaptadas al tipo de empleo que se les propone<sup>14</sup>.

Además ya se anticipa una gestión psicologizante e individualizada de la mano de obra, en tanto que cada trabajadora debe ser capaz de encontrar por ella misma el equilibrio justo y “profesional” entre la dimensión cualitativa y cuantitativa de la actividad; un equilibrio que se argumenta desde la gerencia, como se veía antes, en la misma penosidad de la actividad.

Los *savoir-faire* y los conocimientos desarrollados por las asalariadas en situación de trabajo están asociados a cualidades individuales necesarias para el desarrollo del trabajo productivo, aunque en ningún caso a una cualificación: “*lo que evaluamos aquí son criterios relacionales más que técnicas o un nivel determinado, ya que para hacer este trabajo no hay nada verdaderamente complicado: se necesita alguien que quiera trabajar, que tenga buena voluntad y que sepa adaptarse*” (monitora de equipo, mujer, 27 años).

Ser buena comunicadora y consejera, estar facultada para manipular, procesar y seleccionar informaciones de diversas fuentes en un lapso de tiempo reducido, tener capacidades de empatía, de compasión, nada de todo esto está reconocido como cualificación. Estas cualidades difícilmente cuantificables, no reconocidas en términos de cualificación o de clasificación, se han vuelto parte de lo que la empresa llama genéricamente: “competencias relativas a las personas”.

Como se ve, el perfil reclutado se aproxima bastante a la prototípica imagen de la “amable señorita que sonrío” (Lara, 2004) que podemos encontrar en cualquier campaña de comercialización de los centros de llamadas. Son ellas, están en las fotos, jóvenes, atractivas, competentes, educadas, simpáticas, a quienes nos vamos a encontrar al otro lado de la línea, las 24 horas del día, los siete días de la semana, si por desgracia tenemos un problema con cualquier producto de uso corriente, o no estamos de acuerdo con una factura, o si requerimos cualquier tipo de información. También son ellas las que se interesan por la evolución de nuestros caprichos o las que nos cuestionan sobre nuestro grado de satisfacción sobre tal o cual bien de consumo. Si cualquiera de ellas se tropieza con este texto, no dudará en sonreír, esta vez de verdad, pensando en las condiciones en las que realmente todas estas actividades se realizan. Lo que no es óbice para afirmar que, es cierto, quizás las campañas estén pensadas y sean utilizadas para esconder al gran público la negati-

---

<sup>14</sup> Todas las jóvenes asalariadas que he encontrado durante mi trabajo de campo en Phoning, han optado por un bachillerato profesional tras la educación básica. Un débil interés por las disciplinas “duras” las empujó en su momento a percibir la orientación profesional como la única oportunidad que tenían para adquirir rápidamente una cualificación “vendible” en el mercado de trabajo. La actividad de “teleoperadora” o “teleconsejera de clientela” no es para ninguna de ellas una vocación, sin embargo la formación profesional -orientación servicios- en alternancia (es decir, en situación de aprendizaje) permite obtener una experiencia profesional y un diploma. La relación que se establece entre obtención de un diploma de bachillerato y promoción profesional es particularmente recurrente en las entrevistas sobretodo cuando las jóvenes asalariadas son de origen popular: los padres pertenecen en un 81% a las categorías socio-profesionales clasificadas en el ítem “operario”, 46% son obreros y 35% son empleados. Las madres son empleadas en un 55% de los casos, un 12% son obreras (no-cualificadas) y en un 18% no tienen profesión.

vidad de las condiciones de trabajo de las empleadas de este sector, pero lo que es indudable es que, en los centros de llamadas, esta “amable señorita sonriente” se ha impuesto como una verdadera exigencia productiva, como una norma suplementaria de trabajo.

### **3. Tiempo objetivo y tiempo subjetivo de la producción**

Pese a que numerosos autores hayan subrayado la diversidad de situaciones de trabajo observables en los centros de llamadas en base, por ejemplo, al sector de actividad, el objetivo de la operación, la situación jurídica con relación a la empresa matriz (Cossalter, 2005), las políticas de gestión practicadas o incluso el tipo de implantación sindical (Lechat y Delaunay, 2003), hay una serie de elementos comunes importantes. En primer lugar, la existencia de una racionalización más o menos importante de la actividad y de los intercambios con el público, tanto en términos cuantitativos que cualitativos. En segundo lugar, y desde el punto de vista del contenido subjetivo del trabajo, la naturaleza misma de una actividad que exige una adaptación –más o menos conflictiva- a esta racionalización (temporal y moral) y un control orientado de la emotividad en base a los objetivos de la gerencia. Por ello los dispositivos de *coaching*, directamente extraídos de los desarrollos de la escuela de Palo Alto sobre programación neuro-lingüística son tan importantes hoy en día en los centros de llamadas: para acompañar a las teleconsejeras en su proceso de “profesionalización” que, como veremos, reposa claramente en una concepción restringida de la feminidad que busca estandarizar y racionalizar el comportamiento adecuado en el trabajo a partir de un modelo sexuado de trabajadora, la “comercial seductora”.

#### *3.1. Una racionalización industrial del trabajo de servicio que requiere un trabajo permanente sobre la propia subjetividad*

En Phoning, el trabajo es de ejecución, y está caracterizado por un control jerárquico estricto y por una fuerte dependencia tecnológica. El control jerárquico se efectúa a través del sistema informático que graba informaciones que describen los resultados individuales y colectivos de la unidad de producción. El programa permite al supervisor (n+1) seguir en tiempo real las actividades y los resultados de las teleconsejeras: número de llamadas realizadas o recibidas, número de servicios vendidos, duración de las llamadas, del tiempo de pausa, del tiempo de respuesta...

El control del ritmo de trabajo se efectúa a través de un autoconmutador que gestiona y distribuye automáticamente las llamadas entre los diferentes puestos de trabajo. El sistema técnico interviene también en el control del ritmo y del contenido de cada llamada, como dispositivo normalizador: por ejemplo, ciertas ventanas del programa informático no se abrirán hasta que las ventanas precedentes hayan sido, a su vez, debidamente rellenas. El trabajo de las teleconsejeras está sometido a un imperativo de rentabilidad en torno a criterios como el número de llamadas

que hay que tratar, los tiempos intermedios y medios, el número de servicios vendidos. Estos criterios se cuelgan en los paneles electrónicos que dominan las salas de trabajo y componen las estadísticas individuales y colectivas sobre las que las teleconsejeras serán evaluadas. El imperativo de rentabilidad pasa pues por el control de las conversaciones telefónicas. La voluntad de control induce una racionalización del intercambio verbal y de su amplitud. La racionalización debe permitir a la teleoperadora dirigir la discusión y controlar estrictamente su duración. Desde el punto de vista de la gerencia, el objetivo es hacer que la asalariada responda a un máximo de llamadas, en un mínimo tiempo, y todo, por supuesto, desde el respeto a los contenidos prescritos por el intercambio.

La orientación de esta forma de organización del trabajo de inspiración decididamente tayloriana es considerar la diversidad de casos como reducible a un número restringido de casos típicos normalizados, hasta el punto que se puede confiar la gestión a trabajadoras sin cualificaciones específicas en el ámbito de la venta o sin conocimiento de los productos propuestos a venta.

Así, la actividad deviene rutinizada y estresante. Lo que movilizan las trabajadoras son ante todo rutinas lingüísticas que, siendo objeto de formateo y control, devienen “*prêt à parler*” (Boutet, 2001). Para poner en palabras la relación con el trabajo, las teleconsejeras utilizan comparaciones, arquetipos que sugieren un trabajo desvalorizado y repetitivo: “*Creo que tengo capacidades para realizar un trabajo mejor que el que hago. En la plataforma activo el piloto automático*” (Teleoperadora, 23 años, bachillerato comercial, 2 años de antigüedad). U otra que nos decía: “*Cualquiera podría hacer mi trabajo, no se necesita un alto grado de inteligencia para repetir siempre la misma cosa, como un lorito*” (Teleoperadora, 23 años, bachillerato comercial, 18 meses de antigüedad).

No es extraño que el trabajo de las telefonistas de primeros de siglo (las famosas “señoritas del teléfono”) haya sido el primer objeto de relación entre organización del trabajo y salud mental por la psiquiatría social (Begoin, 1957). A la salida del trabajo, las teleconsejeras experimentan una sensación de “vacío”. El número creciente de accidentes de circulación es una prueba inequívoca de ello. Una parte importante de las trabajadoras encontradas se reconoce intoxicada por las frases profesionales, no es infrecuente por ejemplo exclamar ‘*Buenos días, dígame usted*’ cuando suena el timbre que marca la parada del autobús; o repetir estas frases profesionales en contextos inapropiados, lo que las trabajadoras viven como si estuvieran poseídas por una voluntad exterior. Tensas, irritables, algunas de ellas me han confesado padecer crisis nerviosas con una relativa frecuencia.

Este estado mental de nerviosismo cuasi-permanente, de aceleración continua, no es sólo un efecto de la organización del trabajo sobre la subjetividad de las teleoperadoras, sino un mecanismo puesto en práctica por las trabajadoras mismas para cumplir convenientemente con sus tareas. En su adaptación a la mecanización, las trabajadoras deben realizar verdaderos esfuerzos para adaptar su propio ritmo psicofísico a las cadencias del trabajo automatizado. El colectivo de trabajo puede jugar un papel muy importante para favorecer dicha adaptación. Este punto impor-

tante lo comprendí un día de inmersión a la hora del almuerzo. Sólo tres teleconsejeras estaban en ese momento en su puesto de trabajo, mientras las otras volvían perezosamente de la máquina de café esperando su turno. Una subida brusca del número de llamadas en espera concentró a éstas en torno al puesto de trabajo de sus colegas, mientras las animaban a mantener e incluso incrementar su esfuerzo con un punto de ironía: *“venga que podéis, sólo os quedan diez llamadas en espera”*. Este estado de alerta permanente es pues incitado, se ve claramente en el ejemplo, por el colectivo de trabajo que sabe que ésta es la única manera de adaptarse a la actividad, a pesar del riesgo evidente y permanente de fatiga mental y nerviosa que conlleva para las trabajadoras.

De este punto de vista, la ruptura con la actividad, los tiempos de menor intensidad en los ritmos de trabajo –por ejemplo el paso del frontoffice al backoffice– son calificados a menudo por las asalariadas como verdaderamente difíciles. Por sorprendente que parezca, éstas prefieren un ritmo de trabajo sostenido aunque elevado. En el tiempo de no-actividad, es difícil encontrar la concentración necesaria para hacer otra cosa, ya sea en el tiempo de trabajo –en otras ocupaciones– o en casa. Más particularmente, las actividades de tipo intelectual son difíciles de seguir: las teleconsejeras dicen tener problemas de memoria, de concentración para seguir una conversación y de reactividad para seguir a los hijos en sus tareas escolares. Su vida social es también muy limitada: siempre se encuentran cansadas, no tienen nunca ganas de salir.

Cuando ya no pueden más, cuando psicológicamente se derrumban, el recurso a la baja profesional es inevitable. La tasa de absentismo es de 40% en este centro de llamadas. También nos sorprendió enormemente el alto grado de banalización de la enfermedad profesional y de la toma de medicamentos: *“no señor, no tomo medicamentos porque hace poco tiempo que estoy en plantilla”* (teleoperadora, 22 años, bachillerato comercial, 12 meses de antigüedad).

### *3.2. Un control orientado de la emotividad*

Para comprender el trabajo de las teleconsejeras no basta con compararlo con el trabajo industrial, ni incluso con el de las “señoritas del teléfono” de primeros de siglo pasado. En los centros de llamada, los dispositivos de taylorización de la actividad vocal descritos hasta ahora (así como sus efectos sobre la subjetividad de las teleoperadoras y las estrategias defensivas –de adaptación– desarrolladas para hacer frente a la actividad) se refieren esencialmente a un aspecto de la actividad: la dimensión temporal o cuantitativa. Y si bien este aspecto es decisivo y prioritario en situación de trabajo, no es el único que lo define. Este es también un trabajo de escucha, de estima, de proposición, de seducción de la persona que se encuentra al otro lado de la línea. En su trabajo la calidad depende inmediatamente de la manera de trabajar, y está sometido inmediatamente al juicio del cliente.

En situación de trabajo, las teleconsejeras deben ser capaces de dar al cliente una cierta sensación de escucha; de adaptar las modalidades estándar de conducción de la conversación al tipo de cliente y a sus estados de ánimo; de hacer de tal

modo que el cliente se sienta estimado en la relación telefónica, aunque sea a través de la impresión del tono adecuado a cada situación. En suma, la subjetividad de la teleconsejera, su actitud, sus emociones, son indisociables del trabajo y del producto. Esto significa que las teleoperadoras deben ser capaces no solamente de controlar su subjetividad, sino también de canalizar sus emociones en el marco de una relación de servicio en la que no tienen exactamente el control del producto final ni de los objetivos subyacentes.

Esto provoca un desfase inédito entre la identificación del tipo de actitud requerida para cada situación de trabajo, tal y como ha sido imaginada por la gestión, y el modo cómo las teleoperadoras utilizan sus competencias. ¿Por qué? Porque, como decíamos en la introducción, los registros que motivan a la dirección o que incitan a las teleoperadoras a implicarse en el desarrollo de la actividad no tienen porqué ser coincidentes.

Las trabajadoras deben movilizar algunas de sus habilidades relacionales y comunicativas, constituidas la mayor parte de ellas fuera del espacio profesional, pero esto no quiere decir que estas competencias sociales deban ser movilizadas de cualquier manera. La aplicación de dispositivos de entrenamiento como el coaching, disfrazados como dispositivos formativos, sirven en realidad para abordar aspectos determinados del trabajo no completamente determinables por las reglas y las estructuras propias al trabajo rutinizado. Estos dispositivos tienen la ventaja de ahogar la finalidad del trabajo en una serie de tareas intermediarias, pero plantean el problema inmediato de la inautenticidad de los sentimientos y de las emociones en el cumplimiento de las tareas. Las estrategias de las teleoperadoras para imponer su propia noción del servicio prestado y de la calidad de la prestación, desde su doble posición de teleconsejeras y de mujeres, son desde este punto de vista múltiples.

### *3.3. Una construcción de la feminidad al servicio de intereses meramente mercantiles*

La jerarquía utiliza los procesos de selección para identificar a las personas idóneas dotadas de las competencias sociales apropiadas para la producción de servicios. En Phoning, la actitud no es simplemente una parte del trabajo sino que deviene el trabajo en sí. Las teleoperadoras son reclutadas para producir “unidades de actitud”.

Los procesos de selección no son sin embargo suficientes ante la complejidad del proceso de producción. Este trabajo de adecuación al puesto (tanto para las jóvenes como para las más mayores, que como hemos visto han trabajado siempre en base a otras lógicas claramente de oficio y fundamentadas en una declinación particular de la misión de servicio público) es realizado fundamentalmente a través de los dispositivos de entrenamiento que enseñan a “construir la relación” con el cliente a partir de parámetros bien definidos.

Este punto es importante en cuanto que sugiere una concepción de la persona del trabajador como herramienta o soporte para la producción de imagen corporativa de la empresa. Estamos aquí en el corazón del desplazamiento del taylorismo al “neotaylorismo”, donde la motivación de los trabajadores, en la línea de identifica-



ción con la empresa, se muestra esencial. Ya no sólo se operacionalizan los movimientos corporales sino también los sentimientos y las emociones, y es a esto a lo que se refieren los ingleses cuando aluden a la “cadena de montaje en la cabeza”.

Según la investigadora brasilera L. Segnini, la referencia a la PNL tiene un peso considerable en los procesos de racionalización del trabajo de atención al cliente: *“Todos los centros de llamadas que hemos estudiado recurren a técnicas de programación neurolingüística. Los documentos de las empresas especializadas en este tipo de técnicas las presentan como un sistema científico que subdivide el comportamiento en fracciones de información y en secuencias de aprendizaje fácil, con el objetivo de intensificar la capacidad de comunicación para lograr ciertos resultados predeterminados, es decir el establecimiento de una relación de empatía, de armonía y de confianza entre la operadora y el cliente, llamada relación”* (Segnini, 2000: 79. Traducción J.C.).

En los centros de llamadas, la PNL<sup>15</sup> se aplica en la tentativa de establecer de una relación de confianza, calificada como proceso de acompañamiento, que la trabajadora debe poner en práctica para constituir un cierto sincronismo con el cliente. Por supuesto, la presentación de la técnica como útil que debe permitir el desarrollo correcto de cada conversación le confiere un carácter innegociable. Los desarrollos organizacionales confrontan a las asalariadas a una hiperexigencia en términos de implicación, de eficacia y de rapidez. En este marco, el coaching aparece como instrumento que permite interiorizar la coacción de las obligaciones para adaptarse a ellas. Pero lo que se juega es relativamente más profundo en términos de racionalización de los comportamientos.

En Phoning existen distintos tipos de coaching según que estos se dirijan al conocimiento de procesos y productos, o sobre la relación de clientela, o según que estos sean impartidos por profesionales de la formación o por cuadros intermedios. En regla general las teleoperadoras son acompañadas al menos una o más veces al mes. Podemos focalizar aquí nuestra atención sobre el último tipo de coaching, según las dos dimensiones en las que se declina: las técnicas comunicativas y el control de las emociones.

---

<sup>15</sup> La PNL nace en la década de los setenta, en la Universidad de Santa Cruz, del estudio de autores que buscaban entender lo que hacían realmente los mejores comunicadores. Según uno de ellos, R. Bandler, la PNL se puede definir como el estudio de la experiencia subjetiva de la persona, y trata de modelizar un *savoir-faire* particular, una experticia o la excelencia humana, buscando ante todo cómo hace el modelo (más que como lo hace), para reproducirlo a una escala superior y tratar de obtener los mismos resultados. Para ello ha desarrollado mecanismos muy elaborados para comprender el modo de funcionamiento de la persona a modelizar para poner al día, lo más completa y fielmente posible, su experiencia sensorial. No es por tanto raro que la PNL haya dado lugar a tantos dominios de aplicación (aprendizaje, salud, educación, comunicación, publicidad, psicoterapia, coaching, preparación mental, creatividad...). La Sociedad Francesa de Coaching (asociación de profesionales) define por su parte el coaching como un *“acompañamiento de personas o equipos para el desarrollo de sus potencialidades y savoir-faire en el marco de objetivos profesionales”*. El marco conceptual reivindicado por estos profesionales es por supuesto el constructivismo de la escuela de Palo Alto (ver [www.sfoach.org](http://www.sfoach.org)).

## A) El coaching sobre las técnicas comunicativas:

Esta primera dimensión busca ante todo que las teleoperadoras sean capaces de controlar la conversación con el cliente, de modo que ninguno de los elementos de la conversación-tipo se les escape. Se trata de interiorizar los mecanismos de control de los elementos aleatorios de la conversación que pueden perjudicar su desarrollo estándar. Tener presente el escenario tipo, y darle prioridad a ese plan incluso más allá de la situación real de trabajo, deben permitir hacer abstracción de la discusión y del clima que pueda generarse, a veces violento, para conseguir uno a uno los objetivos prescritos: responder a la solicitud del cliente, proponer un servicio de pago y todo esto en el menor tiempo posible.

Globalmente, la prestación estándar consiste en evitar que las trabajadoras funcionen a su manera, lo que añadiría un problema básicamente político a la gerencia sobre todo en una empresa con la historia como Phoning: no saber si la norma no es respetada porque no puede respetarse o porque las trabajadoras no quieren respetarla. La gerencia se encontraría así frente a un problema clásico, a saber, desconocer si las modalidades de conducción de la conversación son reinterpretadas en base a los principios inscritos en el plan, o si estas nuevas modalidades tácitas ignoran o rechazan explícitamente los valores prescritos. En Phoning la gerencia no parece muy dispuesta a aceptar esta pérdida de control sobre los procesos de trabajo. Al contrario, *“el coaching no es sino el modo que tenemos para que las trabajadoras interioricen la política de calidad de la empresa”* (Responsable centro). Así, la presión ejercida sobre cada trabajadora debe hacer que éstas asuman al final los objetivos del management: *“es necesario que entre en el comportamiento habitual, que devenga un automatismo. Los principios fundamentales del plan deben volverse automatismos”* (Responsable de Formación). Por supuesto, este carácter automatizante no escapa a las teleoperadoras: *“Su objetivo está muy claro: que no seamos personas, que respondamos como contestadores automáticos, como robots. El coaching profundiza esta dinámica: olvídate de quién eres y funciona a partir de los modelos que ellos se encargan de darte”* (Teleoperadora, 43 años, antigua secretaria, 22 años de antigüedad).

## B) El coaching de autocontrol

La segunda dimensión sobre la que queremos referirnos insiste más bien en la reactividad que toda teleoperadora debe tener en el momento de la discusión con el cliente. Ya se ha dicho más arriba, la dirección ha identificado una serie de caracteres de la conversación que hay que saber controlar para poder construir una relación de confianza con el cliente. Entre ellos se puede destacar: proponer un plan para la conversación, mostrarse atenta, comprender, escuchar e interpretar de modo que logre crear un espacio propicio para el intercambio, así que debe tener una concentración permanente en la actividad. Así nos las describía un responsable de formación: *“El primer mecanismo que hay que interiorizar es que hay que informar al cliente para controlar la discusión (...) Después, hay que invitarlo a expresarse. Por ejemplo, cuando se descuelga el teléfono, no basta con presentarse uno*

*mismo sino que hay que invitarlo a exponer su problema, desde ahí es donde empieza a construirse la empatía. Hay que hacerle entender que estamos disponibles para él, por el tono de la voz, que estamos a su escucha, eso es muy importante (...) Además, hay que saberlo escuchar, hay que evitar decir dos veces la misma pregunta. Y si por ejemplo te dice, no sé, 'hoy me voy de vacaciones', al final de la conversación es preciso haber retenido esta información y por supuesto habrá que hacérselo saber al final de la discusión: 'muchas gracias por su llamada, Sr. X y que pase usted unas buenas vacaciones'. Y eso claro es personalizar la conversación, él estará contento y nosotros habremos hecho un trabajo de calidad"* (Responsable de formación).

Obviamente, ninguna de estas habilidades se trabaja específicamente durante los coaching, puesto que se suponen incorporadas en la naturaleza femenina de las teleoperadoras. De alguna manera, para la dirección, estas cualidades no se construyen en la acción sino que la preceden. Donde sí dirige sus esfuerzos la jerarquía es a la aplicación de programas individualizados de motivación. Según cierto discurso gerencial, es la motivación la que puede hacer emerger lo "innato" en cada persona y contribuir entonces a su profesionalización. La motivación es entonces, algo que se trabaja también y que un responsable del centro, es fácilmente identificable: *"basta escucharlas al teléfono para saber quién está motivada y quién no"*.

Uno de los ejercicios que pudimos observar consistía en mostrar a las teleconsejeras el poder de la modulación de la voz, cómo a través de una buena sintaxis era posible influenciar el contexto emocional del intercambio. Así nos lo explicaba una responsable de formación: *"La frase 'la sonrisa se escucha', no es ninguna tontería. La voz es el útil más importante de una teleconsejera para producir sentimientos contrastados. Las ponemos en grupos de cinco y les pedimos que digan siempre la misma cosa, pero con tonalidades cada vez distintas. Se divierten mucho, porque las hay que son buenas actrices, pero el mensaje pasa"*. Más tarde en la misma conversación nos confiaría: *"Ser una buena comunicadora no es nada más ni nada menos que ser una buena seductora"*. El aprendizaje de técnicas de seducción ocupa un lugar central en la profesionalización de las teleoperadoras. Influenciar el contexto emocional, producir sentimientos contrastados, y todo esto por la sola modulación de la voz. Se podría trazar una línea imaginaria entre las homéricas sirenas y los más modernos teléfonos rosas y situar en algún punto el lugar que ocupan en el imaginario de quienes conciben este tipo de formaciones las teleoperadoras de Phoning, aunque su finalidad, vender servicios relacionados con la energía, sea mucho más prosaica.

El segundo ejercicio sobre el que queremos llamar la atención consiste en mostrar a las teleoperadoras el poder de la simulación. Durante el ejercicio, una parte de las trabajadoras circula en torno a una sala con los responsables, mientras que las otras, por parejas, simulan mantener discusiones con el cliente. Las que circulan deben tomar notas sobre las situaciones observadas y, con la ayuda de los responsables de la formación, se cuestionan sobre el mejor modo de construir la relación con el cliente en función de cada circunstancia. Según uno de los responsables de

esta formación, las teleoperadoras se divierten al ver cómo, por un efecto de mimetismo, algunas de ellas acaban por copiar los gestos físicos y expresivos de otras, lo que, a su parecer, “*constituye la mejor manera de aprender*”.

En definitiva, a través del coaching, se trata de aprender a “construir la relación” mediante técnicas preestablecidas de control de la discusión y, entre ellas, técnicas de seducción y de autocontrol de las propias emociones. Sin embargo, si durante los coaching el acento se pone en la actitud requerida, en la calidad de la discusión, en la capacidad de reactividad de cada una, después, en situación de trabajo, el acento se pone exclusivamente en la cantidad de llamadas respondidas, en la cantidad de servicios vendidos y en el tiempo medio de llamada. Dicho de otro modo, el coaching viene a abordar aspectos del trabajo que no son completamente determinables por las reglas y estructuras de control propias al trabajo rutinizado (Thompson, 1983), es decir, como dispositivo de control suplementario (disfrazado como un dispositivo de formación).

Esta racionalización y estandarización de los comportamientos se desarrollan en referencia explícita a un modelo femenino de trabajador. La organización parece reconocer la existencia de “competencias” específicas, y la prueba es la existencia de estos dispositivos destinados para formarse por la “relación de servicio”. Sin embargo, estas competencias supuestamente desarrolladas durante los coaching son más bien controladas durante los coaching y continúan, de hecho, siendo percibidas como “aptitudes femeninas”. También el sistema organizacional y de gestión de la mano de obra invoca sistemáticamente estas competencias al tiempo que mantiene el equívoco sobre su “naturalidad” femenina. Dicho de otro modo, la producción y reproducción de las relaciones sexuadas de dominación, a través de dispositivos formalizados y normalizados como el coaching, son utilizadas de modo consciente por parte de la dirección para asegurarse cotidianamente el control del proceso productivo. Al final, las trabajadoras no son juzgadas más que en función de una cierta declinación de la feminidad, y es el modo en que ésta se declina el que explica finalmente los resultados de cada una. En este sistema, explotación (de clase) y dominación (de género) configuran pues un marco pesado para las trabajadoras, donde su margen de maniobra se encuentra muy reducido.

#### **4. De la relación social de género al sujeto sexuado**

Hasta ahora hemos insistido fundamentalmente en el modo en que la gerencia se apoya en el poder de género para objetivar la mano de obra y orientar según los intereses del capital los procesos de subjetivación del trabajo. O dicho de otro modo, cómo el poder de clase y el poder de género construyen simultáneamente la norma de trabajo.

Hemos utilizado el concepto de “unidades de actitud” a través del cual buscamos explicar la manera cómo los sentimientos y las emociones son a su vez introducidos en la lógica taylorista, pasando en el caso de los centros de llamadas de la

operacionalización segmentada de los movimientos corporales a la de los afectos corporativos. El proceso de producción de “unidades de actitud” se asienta por su parte en una clara concepción muy normativa y restrictiva de la feminidad que se viene construyendo desde los dispositivos de coaching.

De lo que se trata en este punto es de ver cómo, en situación de trabajo, las teleoperadoras se apropian, en el tiempo, las relaciones sociales, y el modo como las transforman en prácticas de trabajo, en un proceso que puede llevar de la simple adaptación a los procesos productivos, a la lucha por imponer sus propias valoraciones, individual y colectivamente.

#### *4.1. Las teleoperadoras, vector privilegiado de la dominación de clase y de género*

Mi primera inmersión coincidió en el tiempo con una serie de movilizaciones muy importantes que agitaron por completo la compañía de pertenencia de Phoning. En efecto, unas semanas antes, la dirección había decidido iniciar el proceso de privatización de la compañía en el marco de la legislación europea en materia de lucha contra los monopolios de la energía. La primera cosa que me llama la atención en estas manifestaciones es la presencia masiva de jóvenes trabajadores de otros sectores de la empresa (de la producción y también de la distribución), encuadrados en los múltiples cortejos que se desplazaron desde los diversos puntos del territorio, todos bajo bandera del sindicato mayoritario; y al lado de esta presencia masiva, la ausencia total de trabajadoras, y más particularmente de jóvenes trabajadoras de los centros de llamadas. Esto me lleva a plantear la diferencia en mi vuelta al terreno, a lo que un asalariado de los centros de llamadas me responde: “*es normal que los jóvenes de los otros sectores estén presentes, puesto que tienen un oficio que aprender*” (Teleoperadora, 47 años, 25 años de antigüedad).

Se sobreentienden al menos dos cosas. La primera, la más obvia, es que las teleoperadoras no van a las marchas contra la privatización porque consideran no tener ningún oficio que aprender. La segunda anda también relacionada con ésta: las mayores tampoco piensan tener ningún oficio que enseñar.

Obviamente, cabe situar esta afirmación en el contexto histórico en que se produce, poco tiempo después de la reorganización del proceso productivo y la aplicación del centro de llamadas, con lo que se anticipa el proceso de privatización. En Phoning, ya se ha comentado, la antigua orientación burocrática del trabajo se ve así completamente transformada. Con la creación del centro de llamadas, la despersonalización de las fases precedentes cede su lugar a un trato diferenciado según la clientela e incluso según cada cliente, y la actividad se orienta a la venta de productos. Paradójicamente, esta nueva orientación se produce en paralelo con un alejamiento de las asalariadas de los centros de decisión de la empresa, con una pérdida progresiva de su autonomía (en la gestión de cada dossier, de cada relación), con una reducción del nivel de responsabilidad y de juicio de las trabajadoras sobre las situaciones vividas, con una anonimización progresiva de la prestación. En las antiguas agencias, las trabajadoras habían construido colectivos de trabajo que permitían actuar, “mojarse” ante los problemas del usuario precisamente en la

tensión entre la personalización de la relación y la obligación de universalidad de la prestación (principio republicano por antonomasia). La posibilidad de interpretar las reglas, las leyes, los procedimientos, de suavizar ciertas condiciones (por ejemplo para el pago de facturas), invitaba a consultar a las colegas y construir un punto de vista colectivo sobre lo que era legítimo, conveniente, justo. Fue sobre la base de estos intercambios que se construyeron colectivos donde cada trabajadora definió una ética, una identidad. Nos encontramos así en el registro de la autoayuda entre colegas y de intercambio en caso de cuestionamiento moral.

Hoy en día, en el centro de llamadas, cada trabajadora debe entrar en una relación personalizada con el cliente según las normas temporales y morales impuestas por la gerencia. La persona de la trabajadora, en definitiva, es la que debe ponerse al servicio de la lógica de la empresa, en una relación falseada de antemano con una persona con la que la trabajadora bien pudiera identificarse. Por ello, nos parece necesario volver a redundar en el sentimiento generalizado de descualificación y de arbitrariedad, de injusticia, de vacío, que existe en esta primera inmersión en el centro de llamadas.

Así, predominan actitudes en las que las trabajadoras dan la impresión de respetar las modalidades objetivas y subjetivas de gestión de la relación. Uno de los aspectos que me había sorprendido era la capacidad de las trabajadoras para poner en marcha estrategias defensivas para resistir la penosidad de la actividad. Un ejemplo lo tenemos en las prácticas en que las teleoperadoras repiten con el mismo tono cantarín, como exagerando la norma de seducción requerida, los escenarios prescritos de trabajo. Estas actitudes de puesto en juego de una “emotividad de superficie” corresponden en el contexto automatizado de los centros de llamadas a verdaderas líneas de fuga en la representación del personaje, en la simulación del espectáculo, y aunque pueden ser útiles para establecer una distancia con un cliente demasiado agresivo, acaban siendo ellas mismas muy penosas y bastante desvalorizantes. Este tipo de actitud manifiesta en suma el rechazo de la actividad, y como escribe A. Lara “*la separación entre fuerza de trabajo y sentido de la actividad es máxima*” (Lara, 2004: 46).

En su sumisión a los ritmos impuestos por el flujo de llamadas y por la coacción de los escenarios de trabajo inscritos en los programas informáticos, las trabajadoras sienten de modo muy agudo la presión de la actividad, de una llamada a la otra, de la lista de espera. En ese contexto ponen en práctica, ya lo dijimos antes, estrategias colectivas de autodefensa para mantener los “nervios a flor de piel” y poder, de este modo, cumplir convenientemente con sus actividades profesionales. Pero las trabajadoras saben también cómo evitar una llamada. Esta capacidad para encontrar las brechas, los puntos ciegos de la organización del trabajo, se adquiere con la experiencia, y les permita mantener un cierto control sobre el ritmo de trabajo, ya sea introduciendo códigos que les permite bloquear la entrada de llamadas, ya sea relanzando el sistema. La experiencia es útil sobretudo para saber en qué momento es posible sabotear la entrada de llamadas y durante cuánto tiempo. En otras ocasiones, he visto a trabajadoras dar la impresión que hablaban al teléfono.

no, cuando en realidad no había nadie al otro lado de la línea. De esta manera trataban de ganar un poco de tiempo para descansar.

Estas y otras prácticas expresan una microconflictividad muy importante en los centros de llamadas, donde las trabajadoras ponen en práctica estrategias individuales y colectivas de resistencia que, se puede decir, están claramente inspiradas del mundo industrial. La “emotividad de superficie” se combina con otras prácticas en las que las trabajadoras tratan de pesar individual y colectivamente sobre los ritmos de trabajo, o salir del aislamiento al que la actividad las confina.

En este sentido cabe señalar la equiparación progresiva de las estadísticas individuales, en el interior del centro de llamadas, y también colectivas a nivel nacional, en el espacio que transcurre de mi primera a segunda inmersión. Dicho de otro modo, los niveles de productividad individuales y colectivos tienden a converger en este periodo y a respetar de este modo un umbral que limita la producción total y que fija las reglas de juego. De esta manera, las trabajadoras tratan de encontrar un equilibrio entre la reactividad necesaria en el tipo de actividad realizada y la preservación de un cierto margen de libertad y de su propia salud, ante la presión cada vez más importante de los ritmos de trabajo. Del mismo modo, a través de estas prácticas colectivas de limitación de la producción, las trabajadoras buscan preservar al colectivo de trabajo e impedir que la competitividad entre ellas se generalice. Así, una tasa media de productividad instituye y protege la solidaridad del grupo. Aquella que se salte la norma estará eligiendo salirse del colectivo, y en ese sentido podrá verse sancionada por sus colegas. El freno de la producción es en definitiva un medio que se ha venido dando el colectivo para afirmar su homogeneidad.

Sin embargo, el cuidado con el cliente, la relación cara a cara, las obliga a actuar. Así, las trabajadoras intentan escapar, ya desde entonces y hasta hoy y en cada situación de trabajo, a esta imposición de una moral orientada al lucro, en una lucha cotidiana por la reapropiación del trabajo. En centro de llamadas, esta reapropiación del trabajo a partir de otras bases éticas puede pasar por la construcción de una cualificación técnica que permita mejorar la calidad de la prestación. Las teleoperadoras juzgan conveniente formarse ellas mismas para construir un verdadero *savoir-faire* y evitar de este modo la reducción de la relación de servicio a una simple relación mercantil. Puede tratarse por ejemplo de consultar, fuera de las horas de trabajo, la documentación en materia de ofertas de servicios: “*si queremos ser capaces de dar buenos consejos, hay que implicarse personalmente*”. (Teleoperadora, 27 años, 6 años de antigüedad, bachillerato comercial).

En situación de trabajo, las teleoperadoras se informan entre ellas de los problemas antiguos y nuevos que van surgiendo, o se cuestionan sobre el mejor modo de responder a tal o cual demanda del cliente que no aparece en los escenarios. De este modo intentan valorizar su actividad y construir una cualificación por fuera de lo que está prescrito para no tener que derivar las llamadas complejas a los centros para profesionales, en un intento de revalorización colectiva de la actividad. Esta construcción progresiva de su autonomía profesional las lleva a veces a sobrepasar sus atribuciones formales, cuando se trata por ejemplo de tomar partido por un tipo

de servicio de una compañía que consideran mejor que otro, o en el consejo de tal o cual tipo de producto. Un ejemplo paradigmático lo tenemos en el caso de las consejeras que siguen dando su número de teléfono personal a un cliente cuyo dossier es particularmente difícil, o que necesite una atención particular. La dirección se opone radicalmente a estas prácticas, objetando que se oculta de este modo la actividad total realizada y la transparencia de las informaciones producidas. Las teleoperadoras que persisten en estas prácticas consideran, por su lado, que cada cliente necesita una atención particular y que sería traicionar su sentido del trabajo “bien hecho” si no funcionaran como lo hacen.

El mayor problema se encuentra aquí, sin embargo, y es que las mujeres tienen la impresión errónea de realizar por naturaleza todos estos arreglos tácitos -para personalizar la relación con el cliente, para encontrar márgenes de maniobra-, en base básicamente a su experiencia personal y a su propio sentido de la justicia. De esta manera, las disfunciones son paliadas, pero estas prácticas no sirven más que para reproducir de forma idéntica la estructura del orden de los centros de llamadas. En Phoning, las mujeres deciden asumir individualmente las contradicciones generadas por la organización. Con esto me estoy refiriendo al modo en que se implican en la mayor parte de sus actividades cotidianas: la construcción de la empatía, la porosidad de los tiempos, la implicación en los problemas del usuario...y que concentran una ambivalencia importante: la reivindicación cotidiana de su singularidad, de su ética, en tanto que mujeres y trabajadoras, pone en cuestión los mecanismos de estandarización y de industrialización de la relación de servicio. Pero sin posibilidad de pesar colectivamente en el modo en que se organiza el trabajo, estas actitudes acaban siendo funcionales al sistema productivo en su conjunto, y muy difíciles subjetivamente de mantener. Por ello quizás se combinan los momentos de implicación total en la actividad con momentos de respiro, de descanso, de fuga; su equilibrio psicoemocional si no no podría soportarlo.

#### *4.2. El paso del grupo al colectivo sexuado*

Un salto cualitativo se produce ya durante mi segunda inmersión, un año después. Por aquellas fechas, la empresa ha empezado a comercializar un nuevo producto. El problema es que este nuevo producto no funciona muy bien. Aún así las trabajadoras se ven en la obligación de seguir vendiéndolo como si no pasara nada. Por supuesto, las llamadas de los clientes enfurecidos porque el producto no funciona son cada vez más numerosas. Las teleoperadoras deciden pasar a la acción y declararse en huelga. El argumento inicial invocado es el siguiente: “*no podemos seguir mintiendo al cliente como hasta ahora*”.

En los días que siguen, las reivindicaciones se precisan: contra lo que las teleoperadoras se revelan contra una actividad que se constituye entorno a la persona de la teleoperadora definida por roles bien determinados. De hecho aquí está el nudo del problema: las trabajadoras reclaman poder gestionar la relación con el cliente, individual y colectivamente, según una serie de reglas y con otra orientación.



El movimiento no es lineal, ni este ejemplo es paradigmático. Pero lo que es obvio es que para que éste se diera, tuvo que haber por lo menos una ruptura dentro del grupo femenino: una separación neta entre rol femenino y rol profesional, esto es de lo que hacen como mujeres aisladas y como trabajadoras. Las mujeres han podido reivindicar una cualificación, una profesión en la que la dimensión relacional sea construida individual y colectivamente como una cualificación tras esta ruptura.

Este punto nos parece básico y bien pudiera ser generalizado. En Francia, un porcentaje muy elevado de trabajadores tienen la impresión de ser individualmente explotados, y viven las situaciones de trabajo como personalmente injustas. ¿Cabe hablar de feminización del trabajo? Si nos referimos al modo en que los colectivos han sido destruidos, y como cada uno tiene la impresión de afrontar individualmente las contradicciones del sistema (arbitrando según sus propias intenciones éticas y su experiencia entre las distintas lógicas de la producción, cuantitativas, temporales, morales), en un contexto, además, de precarización y de descualificación generalizada del trabajo, sí podría responderse afirmativamente a la cuestión. Un análisis pormenorizado de cada grupo (masculino y femenino) nos llevaría, sin embargo, tal vez a la conclusión de que la feminización no feminiza a todo el mundo de la misma manera, y es aquí donde un análisis en términos de relaciones sociales de género permite sacarnos de una problemática que nos encierra en el cara a cara (la dominación masculina) para ver más allá, esto es el modo cómo las relaciones sociales se subvierten (Kergoat, 2001). Faltan ejemplos empíricos concretos sobre cómo y cuándo suceden las cosas, qué formas toma la subversión, que desplazamientos produce esta subversión en las relaciones sociales de género, qué nuevos espacios se abren para la praxis colectiva.

En Phoning, quizás de modo puntual pero importante, los colectivos sexuados de trabajo reemergen y, en la defensa de su autonomía operacional, de su cualificación técnica y relacional, a través de la defensa de una misión de servicio público reoperacionalizada según los determinantes del nuevo contexto productivo, las teleoperadoras, individual y colectivamente, se reapropian de la finalidad del trabajo y aportan soluciones inéditas, fundamentalmente políticas, a cuestiones que afectan a la sociedad en su conjunto. Soluciones que traducen una oposición a la sociedad mercantil e industrializada. Tal oposición no es evidentemente nueva, pero sí sus razones.

La oposición a la sociedad industrializada traduce la necesidad de tener en cuenta la dimensión relacional de la relación de servicio, y no solamente su aspecto técnico o cuantitativo, por esencia deshumanizante. Y la oposición a la sociedad mercantil pone claramente el problema de la finalidad del trabajo y más particularmente el problema de la injusticia. Denuncia de una cierta jerarquización de los gastos, denuncia de la dirección tomada por una empresa de servicio público, denuncia de una cierta concepción del bien social y del sujeto singular. Denuncias todas, en suma, que cabe situar en todos los casos en el ámbito de lo político.

## 5. Conclusión

Las teleoperadoras, desde las más jóvenes a las más mayores, saben perfectamente que dispositivos como el coaching sirven en realidad para racionalizar aspectos de su subjetividad, para incitarlas a desdoblarse, a actuar en la piel de un personaje ficticio que debe ser representado: la comercial sonriente. Esta voluntad de racionalización de los comportamientos no sustituye sino que acompaña la tecnicización de los procesos de trabajo, y se inscribe así en los criterios de rentabilidad y de productividad que marcan el cambio de la orientación estratégica de la empresa. El objetivo de los dispositivos de coaching es, desde este punto de vista, que las teleoperadoras adopten una lógica de comportamiento acorde con la orientación estratégica de la empresa.

Para las más antiguas, estos objetivos se encuentran radicalmente en oposición con su manera colectiva, forjada a través de los años, de comprender la calidad de la prestación —el objetivo del servicio— y la prestación misma del servicio —su contenido—: *“Estamos ante el cliente y nos obligan a respetar los objetivos de rentabilidad, no hay manera de oponerse (...) Ya no trabajamos según una lógica de servicio público y cabría preguntarse si trabajamos en una lógica simplemente de servicio”* (Teleoperadora, 47 años, 23 años de antigüedad).

*“Lo más duro no es solamente el tipo de trabajo que hacemos aquí, fatigante, estresante, aburrido...la más duro es tener que sonreír todo el tiempo. Lo más duro es este cambio de orientación que nos dirige exclusivamente a la venta, y que no debería ser nuestro objetivo primero. Lo más duro es sin duda tener que encarnar la estrategia de la empresa aún estando opuestos a esta estrategia, aun cuando creemos aún en nuestra misión de servicio público”* (Teleoperadora, 41 años, 17 años de antigüedad).

En los centros de llamadas, la subjetividad de las trabajadoras se encuentra así doblemente afectada. Por una parte, por que la actividad es de naturaleza heterónoma, repetitiva, estresante, y no deja un gran espacio a la autonomía y a la creatividad. Las teletrabajadoras deben realizar verdaderos esfuerzos para adaptarse a una actividad mecanizada que no las contempla como seres humanos, sino que instala en ellas un sentimiento de programación y de extrañeza. Pero su subjetividad también se encuentra comprometida desde otro punto de vista, en cuanto que, en situación de trabajo, las asalariadas de los centros de llamadas deben olvidar quiénes son verdaderamente, cuáles son sus emociones y motivaciones, su historia, su ética, y diluirlas en la actuación de un personaje.

Una joven teleoperadora nos confiaba un miedo que la atenazaba: *“Aquí se nos pide que mintamos un poco, que no es grave, pero al final todas estas pequeñas mentiras se vuelven una gran mentira, y aquí participamos todas de esta gran mentira”* (Teleoperadora, 31 años, 11 años de antigüedad, bachillerato comercial).

Se puede considerar, en efecto, que el sistema funciona porque las mujeres se acomodan en la injusticia y en la mentira. Pero de modo igualmente manifiesto, el sistema funciona también porque cada una le opone una resistencia, porque las

trabajadoras, lejos de comportarse como máquinas, ponen un poco de humanidad en su lógica monolítica. Desde este punto de vista, cada trabajadora trata realiza arbitrajes con la norma prescrita, y se esfuerza por transformar las relaciones sociales que pesan sobre ella en función de sus propias exigencias éticas. De hecho, las teleoperadoras tienen muy en cuenta las contradicciones de su actividad y no están dispuestas a aceptar cualquier orientación para reunir o conectar los medios y los fines de su trabajo. La multiplicación de enfermedades profesionales en el trabajo, por ejemplo, muestra bien que lo que las trabajadoras comprometen en su actividad es bastante más que la satisfacción de objetivos necesariamente abstractos fijados por las direcciones. El caso de Phoning nos parece paradigmático: la dirección rechaza arbitrar entre la norma mercantil y la norma social, e impone a las trabajadoras un código de conducta fundamentalmente orientado a la obtención de mayores cuotas de rendimiento y, en consecuencia, de beneficio. Pero las trabajadoras están obligadas a intervenir en esta relación, puesto que su actividad consiste precisamente en establecer mediaciones, cada día y en cada acto de trabajo, entre la norma mercantil y las normas sociales más básicas, como una cierta idea de la sinceridad, de la justicia, de la equidad o del respeto.

Manifiestamente el principal problema es que las trabajadoras tienen la impresión de realizar todos estos arbitrajes en referencia a lo privado, el sentido permanece circunscrito al individuo y en tanto que tal, no está reconocido por la dirección. Las prácticas de trabajo basculan así de un respeto estricto aunque deformativo de las consignas de trabajo a una implicación ética en los problemas del usuario, en base a reglas que son colectivas pero que se viven erróneamente como personales. Del modo como se resuelva esta tensión dependerá el mundo de los posibles. Si acotamos el mundo de los posibles al devenir de la profesión, la disyuntiva parece clara: una profesión repetitiva, deshumanizante y desvalorizante para las trabajadoras, o una profesión que integra la dimensión cualitativa de la relación, que la sitúa en el corazón de la organización, y con ella, los deseos de usuarios y trabajadoras.

## **6. Bibliografía**

BEGOIN, Jean

1957 “La névrose des téléphonistes et des mécanographes”, Tesis doctoral, Facultad de Medicina, París ; citado en MOLINIER P. (2005), « El trabajo de los servicios en los años 50 en Francia, visto desde la psiquiatría social », conferencia pronunciada en la Universidad del Externado, Bogotá

BOLTANSKY Luc y CHIAPELLO Eve

1999 *Le nouvel esprit du capitalisme*, París, Gallimard

BONO Andrea

2001 “Call Centers, ¿el trabajo del futuro? El caso de estrategias telefónicas S.A”. *Sociología del Trabajo*, Madrid, n. °39, 3-31.

BONO Andrea

2005 « Call Centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales », en *El trabajo recobrado*, Juan-José Castillo, comp, Buenos Aires, Mino y Dávila

BORDERIAS Cristina

1993 *Entre líneas. Trabajo e identidad femenina en la España Contemporánea*, Barcelona, Icaria

BOUTET Josiane

2001 « Le travail devient-il intellectuel ? », *Travailler*, Paris, n.° 6, 55-70.

CALDERON José

2005 « Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo o buscando al trabajador perdido. Un estudio de caso en el sector del telemarketing », *Sociología del Trabajo*, Madrid, n.° 56, 33-74

COCKBURN Cynthia

2004 « Le matériel dans le pouvoir masculin », *Cahiers du Genre*, n.36, 89-119 (Primera publicación en inglés en 1981)

COSSALTER Chantal

2005 « La compression des temps. Quand les services financiers s'équipent en plateaux téléphoniques », en *Le temps nous est compté*, Danièle Linhart y Aimée Moutet, coord., Paris, La Découverte.

COUSIN Olivier

2003 « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel », *Sociologie du Travail*, Paris, n.° 44(4), 499-520.

DELAUNAY Jean-Claude y LECHAT Noël

2003 *Les Centres d'Appels : un secteur en clair-obscur*, Paris, L'Harmattan.

DURAND Jean-Pierre

2004 *La chaîne invisible. Flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil

HOCHSCHILD Arley

1983 *The Managed Heart: the Commercialization of Human Feeling*. Berkeley. Univ. of California Press.

KERGOAT Danièle

1984 « Plaidoyer pour une sociologie des rapports sociaux de sexe. De l'analyse critique des catégories dominantes à la mise en place d'une nouvelle conceptualisation », in *Le sexe du travail. Structures familiales et système productif*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble

KERGOAT Danièle

1992 *Les infirmières et leur coordination (1988-1989)*, Paris, Lamarre

KERGOAT Danièle

2001 « Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion », in *Les rapports sociaux de sexe*, Actuel Marx, n.30, Paris, PUF, pp.85-100

LARA Angel-Luís

2004 « El telemarketing en España : materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo », *Sociología del Trabajo*, Madrid. n.º 49, 27-59.

LE FEUVRE Nicky

2001-2002 « Le genre : de la catégorisation du sexe », *Utinam, Revue de sociologie et d'anthropologie*, n.5

MOLINIER Pascale

2006 *Les enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot

PFEFFERKON Roland

2007 *Inégalités et rapports sociaux. Rapports de classes, rapports de sexes*, Paris, La Dispute

SCHELLER Liva

1996 « Les bus ont-ils un sexe ? Les femmes machinistes : approche psychodynamique de la division sexuelle à la RATP », Informe de Investigación, Departamento de Desarrollo Prospectivas e Investigaciones Sociales, RATP, n.108

SEGNINI Liliana

2000 *Le telemarketing: un vrai travail moderne*, Sao Paulo, Universidad del Estado de Campinas.

SOARES Angelo

2002 « *Les émotions au travail* », Travailler, n.9, 9-18

THOMPSON Paul

1983 *The Nature of Work. An Introduction to the Debates on the Labour Process*, Londres, MacMillan Press.