

# Reestructuración productiva y flexibilización laboral. Una revisión de los impactos del cambio organizativo y tecnológico sobre el trabajo

**Andrea Del Bono**

Universidad Nacional Arturo Jauretche. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas  

<https://dx.doi.org/10.5209/stra.96660>

Recibido: 28-05-2024

**Resumen:** Este artículo ofrece una lectura retrospectiva sobre las motivaciones que impulsaron nuestro trabajo de investigación doctoral, en el cual revelamos la *cara oculta* del proceso de reestructuración productiva y modernización tecnológica llevado a cabo por Telefónica de España a finales de la década de 1990. En aquella oportunidad, investigamos el impacto menos visible de ese proceso de reestructuración en la organización del trabajo y las condiciones laborales de los empleados/as de la compañía, así como en los/as trabajadores/as afectados por la externalización de los servicios de atención al cliente.

Específicamente, aprovechando la perspectiva que otorga el tiempo transcurrido, el texto reconsidera algunos de las problemáticas clave que guiaron nuestro trabajo y que siguen siendo relevantes para el campo de la Sociología del Trabajo, como la flexibilización productiva y la tercerización laboral. A partir de un recorrido que hilvana los hallazgos de la tesis doctoral con las investigaciones posteriores, que amplificaron sus interrogantes iniciales, tratamos de evidenciar ciertas líneas de continuidad entre las tendencias de flexibilización de la producción que se iniciaron en el contexto de la reestructuración productiva de los años noventa y las dinámicas contemporáneas de tercerización laboral en el marco de los procesos de reestructuración y digitalización de la economía contemporánea.

**Palabras clave:** telecomunicaciones; reestructuración productiva; externalización de actividades; flexibilización laboral; centros de llamadas; precariedad laboral.

## ENG Productive Restructuring and Labor Flexibility: A Review of the Impacts of Organizational and Technological Change on Work

**Abstract:** This article offers a retrospective reading of the motivations that drove our doctoral research work, in which we revealed the *hidden face* of the process of productive restructuring and technological modernization carried out by Telefónica de España in the late 1990s. On that occasion, we investigated the less visible impact of this restructuring process on the work organization and working conditions of the company's employees, as well as on the workers affected by the outsourcing of customer services.

Specifically, taking advantage of the perspective granted by the elapsed time, the text reconsiders some of the key issues that guided our work and that are still relevant to the field of the Sociology of Work, such as productive flexibilization and labor outsourcing. From a journey that links the findings of the doctoral thesis with subsequent research, which amplified its initial questions, we try to highlight certain lines of continuity between the trends of production flexibilization that began in the context of the productive restructuring of the 1990s and the contemporary dynamics of labor outsourcing in the context of the processes of restructuring and digitization of the contemporary economy.

**Keywords:** telecommunications; productive restructuring; outsourcing of activities; labor flexibilization; call centers; labor precariousness.

**Sumario:** 1. Consideraciones sobre los orígenes de la investigación. 2. Transformaciones organizacionales y flexibilización laboral: un estudio de caso. 3. Centros de llamadas, evolución y nuevos escenarios: la tercerización laboral amplificada. 4. Realidades ocultas: ¿cómo hacer visible lo invisible? 5. Ayer, hoy y mañana: problemáticas y preguntas que se reeditan. Bibliografía.

**Cómo citar:** Del Bono, A. (2024). Reestructuración productiva y flexibilización laboral. Una revisión de los impactos del cambio organizativo y tecnológico sobre el trabajo. *Sociología del Trabajo* 103, 15-21

## 1. Consideraciones sobre los orígenes de la investigación

La invitación a visitar nuestra tesis doctoral, titulada “Telefónica de España S.A: la cara oculta de un proceso de reestructuración productiva. Cambios en el trabajo en un nuevo entorno tecnológico” (Del Bono, 2002), defendida a comienzos del nuevo siglo, nos brinda una valiosa oportunidad para reflexionar sobre las motivaciones y desafíos que caracterizaron aquel proceso de investigación. El paso del tiempo nos permite ahora analizar con mayor perspectiva cómo han evolucionado tanto el objeto de estudio como el contexto en el que se llevó a cabo la investigación original, así como apreciar su relevancia en relación con los cambios ocurridos en el ámbito más amplio de la disciplina. Esta revisión retrospectiva no solo nos ofrece la posibilidad de repensar el proceso de elaboración de la tesis doctoral, sino que también nos permite reconsiderar algunos conceptos clave que guiaron nuestro trabajo y que siguen siendo relevantes a pesar del tiempo transcurrido.

En aquel momento, dialogábamos con una literatura que ya venía profundizando desde finales de la década de 1980 en la identificación de las tendencias de cambio en el mundo del trabajo en un contexto marcado por la reestructuración productiva y la conformación de renovados modelos de producción e industrialización (Piore y Sabel, 1990; Beck, 1998; Bell, 1976). El impulso para esos estudios eran, como analizaba Gorz (1997), las nuevas realidades que se estaban conformando a partir de la aplicación de tecnologías de la información que comenzaban a hacer posible, de manera inédita, una drástica reducción del coste y el tiempo necesarios para almacenar, procesar y transmitir la información, incidiendo directamente en el modo en que se organizaban la producción y distribución de bienes, así como en las condiciones, el contenido y el ritmo de trabajo, y en la estructura de los mercados laborales.

En términos amplios, nos preguntábamos por los efectos que la informatización, la automatización y la transformación de las tecnologías organizacionales estaban provocando en las condiciones, contenido y ritmo de trabajo. Castells (1999) y las tesis de su influyente trabajo “La era de la Información: economía, sociedad y cultura”, eran una referencia inevitable debido a su análisis sobre cómo las tecnologías de la información estaban dando forma a una nueva economía global e informacional. La “sociedad informacional”, caracterizada por la flexibilidad, la descentralización y la formación de redes empresariales, habría de transformar de manera fundamental las estructuras organizativas y las relaciones laborales. La capacidad de las tecnologías de la información para facilitar el trabajo remoto y la colaboración en línea, así como la descentralización de las estructuras productivas, eran los motores de esos cambios. En esa lectura, se enfatizaba la mayor autonomía y empoderamiento de los/as trabajadores/as en ciertos aspectos de su labor. La flexibilidad y la autonomía laboral se interpretaban con tintes optimistas, sugiriendo la posibilidad de una mayor adaptabilidad y libertad en el trabajo.

Nuestra investigación, basada en enfoques más críticos dentro del campo de la Sociología del Trabajo, se alejó de las interpretaciones entusiastas y reveló una variedad de preocupantes condiciones de trabajo que comenzaban a impactar, al menos, a ciertos grupos de trabajadores en la nueva sociedad de la información.

Durante la década de 1990, numerosos autores exploraron la transformación del trabajo derivada de la adopción de nuevas tecnologías y de los procesos de reestructuración productiva. Una de las obras más influyentes para quienes adoptábamos una perspectiva crítica de dichas transformaciones fue la de Juan José Castillo. Sus estudios e investigaciones mostraron tempranamente que la introducción de nuevas tecnologías en el ámbito laboral no solo posibilitaba la reorganización de los procesos productivos, sino también la intensificación de la explotación laboral y la precarización de las condiciones de trabajo (Castillo, 1988). Sus análisis sobre las nuevas formas de organización del trabajo (Castillo 1994 y 1996) enfatizaron que la digitalización y la automatización permitían a las empresas incrementar la flexibilidad y reducir costos laborales, pero a costa de la seguridad y estabilidad de los/as trabajadores/as. La externalización y la subcontratación se revelaban como el vehículo de dicha flexibilidad, debilitando las garantías laborales y fragmentando el empleo (Castillo, 1998). En las cadenas de subcontratación, el control de los procesos de producción, de la información y del conocimiento se convierte en una herramienta al servicio de la división del trabajo entre empresas (Castillo, 1989) que refuerza las desigualdades y amplía la brecha entre trabajadores/as cualificados y no cualificados. En esas investigaciones, encontramos una visión holística que enfatizaba la importancia de la reconstrucción exhaustiva de los procesos completos de producción para comprender plenamente sus implicaciones sobre el trabajo, en cada uno de los distintos fragmentos, desde los que se realizan dentro de la misma empresa, hasta en los más lejanos y externalizados (Castillo 1999, Castillo y López Calle, 2003).

Retomando esa perspectiva, nuestro trabajo de investigación se propuso explorar las tendencias estratégicas que impulsaron la transformación de las operadoras telefónicas y —en ese contexto— el proceso de reestructuración productiva que Telefónica de España (Telefónica) encaró desde mediados de la década de 1990 con el objetivo de ocupar una posición de liderazgo en un mercado crecientemente liberalizado y fuertemente competitivo. Nuestra intención final era mostrar lo que denominábamos entonces la “cara oculta”, la parte menos visible de ese proceso de reestructuración: su profundo impacto sobre la calidad de vida y las condiciones de trabajo de los/as empleados/as. En esencia, pensábamos que, aunque los cambios en la empresa fueran presentados como mejoras en eficiencia y competitividad, esos discursos ocultaban las dificultades y sacrificios impuestos a la fuerza de trabajo.

## 2. Transformaciones organizacionales y flexibilización laboral: un estudio de caso

Los claroscuros que percibimos al iniciar la investigación sobre Telefónica son hoy, incluso después de haber transcurrido tanto tiempo, imágenes nítidas que revelan el impacto de las transformaciones organizacionales que tuvieron lugar en la empresa durante la década de los noventa. Nuestra galería de imágenes, tanto las fechadas en aquellos días, como las que hemos ido recopilando con el tiempo en el marco de distintos trabajos de investigación, ilustran las transformaciones que conllevan las reestructuraciones empresariales cuando estas impulsan procesos de flexibilización de la organización del trabajo y de las relaciones laborales. Habitualmente, se trata de respuestas a las transformaciones económicas y tecnológicas que caracterizan la economía global, donde la estabilidad y la rigidez de las estructuras laborales tradicionales se perciben como obstáculos para la competitividad y la innovación.

En aquella investigación, examinamos el proceso de reestructuración productiva que la empresa inició a mediados de los años ochenta, con el objetivo de transformarse —según los propios términos de la compañía— en una empresa flexible, moderna y competitiva. Las inquietudes que orientaban nuestra exploración nos condujeron, desde el estudio de las estrategias empresariales y productivas adoptadas hacia el análisis de sus consecuencias sobre la organización del trabajo. Profundizamos entonces en el estudio del proceso de innovación tecnológica desarrollado por la empresa, así como en la identificación de las nuevas tendencias estratégicas que estaban impulsando su transformación, tales como la segmentación de mercados, la diversificación de la oferta y la internalización de actividades. Por lo tanto, nos preguntábamos sobre qué organización del trabajo se estaba desarrollando junto con la introducción de nuevas aplicaciones tecnológicas, o, en otros términos, acerca del grado de control de su actividad que mantenían los/as empleados/as afectados/as. Esta evolución refleja, citábamos aquí a Coriat (1994), las características de la dinámica emergente en los ámbitos de producción, marcada por la tensión entre la búsqueda del incremento de la productividad y el nivel de satisfacción y autonomía de los/as trabajadores/as.

Asimismo, para robustecer el análisis, estudiamos algunas de las transformaciones estratégicas que tuvieron lugar en la compañía durante los años noventa. Telefónica comenzó su proceso de privatización en 1994 y lo completó en 1997, convirtiéndose en una empresa completamente privada. Durante esos años, la compañía experimentó el cambio más significativo de su historia al evolucionar de una empresa predominantemente local a una con una destacada presencia y reconocimiento internacional, especialmente en el ámbito financiero y en la formación de alianzas estratégicas. En este nuevo contexto, el rápido avance tecnológico se presentó como una razón irrefutable para llevar a cabo una amplia reestructuración del personal. La meta de transformar a Telefónica en una operadora global de telecomunicaciones impulsó la revisión de los procesos de trabajo para adaptarlos a un perfil más comercial.

Todavía hoy, aquel proceso de cambio organizacional sigue siendo ilustrativo de las reestructuraciones empresariales de los años noventa, y muchos de los elementos que analizamos entonces continúan siendo relevantes para comprender cómo impactan en las personas y en su trabajo las reorganizaciones productivas contemporáneas.

De igual manera, más adelante retomamos este punto, la aproximación metodológica que empleamos en aquel momento sigue estando vigente como estrategia para evitar análisis simplistas. En un trabajo de campo que se extendió entre 1997 y 1998, seleccionamos grupos clave y lugares de trabajo donde tuvimos acceso libre y frecuente para aplicar un enfoque “socioantropológico” a los procesos técnicos y organizativos de la producción (Bouvier, 1990).

Una de las contribuciones de nuestro trabajo fue poner en evidencia el alcance de los cambios encarrados por Telefónica en los años noventa, que iban mucho más allá de la modernización de la infraestructura de telecomunicaciones. La compañía adoptó una nueva estrategia empresarial centrada en el cliente, buscando su satisfacción y fidelidad como pilares fundamentales. La implementación de un nuevo modelo comercial, enfocado en brindar atención al cliente las 24 horas del día los 365 días del año, fue emblemática de esta nueva estrategia. La contracara de esa nueva orientación hacia el cliente fue la política de flexibilización laboral que se puso en marcha. La empresa emprendió transformaciones organizacionales y de gestión de personal que incluyeron la transferencia de actividades y de grupos de trabajadores a filiales independientes creadas a tal fin, reducción de personal y prejubilaciones. Estas medidas, generaron inseguridad y descontento entre los empleados, quienes perdieron la sensación de estabilidad que alguna vez asociaron con la empresa. El cambio de imagen de Telefónica, de empresa protectora a una compañía en constante reestructuración, erosionó el sentido de pertenencia de los/as trabajadores/as.

Otro de los aspectos que conseguimos poner en relieve en nuestra tesis fue el proceso de innovación tecnológica y de cambio organizacional por el que atravesó Telefónica y cómo éste contribuyó directamente a transformar múltiples aspectos de la vida laboral de sus empleados/as: el contenido de los distintos trabajos que se desarrollaban en la compañía, las habilidades contenidas en los distintos perfiles profesionales y la estructura de los grupos laborales, entre otros. Específicamente, estas transformaciones se registraron entre quienes pertenecían a áreas críticas para la redefinición estratégica de la empresa, en las que se aplicaron con más contundencia la innovación tecnológica y organizacional (Comercial y Operación e Información), entre esas áreas elegimos a los grupos de trabajadores que quedaron comprendidos en nuestro estudio. Esos/as empleados/as compartían varias situaciones laborales: tenían en sus manos el éxito de la relación entre la empresa y sus clientes a través de la tele atención; desarrollaban actividades que habían cambiado sustancialmente su contenido y, finalmente, habían tenido que incorporar una serie de nuevos “valores” que acompañaron a la redefinición de la estrategia comercial de la empresa y que se vinculaban con las destrezas necesarias para el desarrollo de tareas de telemarketing.

En esas circunstancias, el signo de los cambios fue el endurecimiento de las formas clásicas de división del trabajo debido al aumento del control del proceso productivo a través de la regulación de ritmos y calidad, así como a la progresiva sustitución del control directo por otro estrictamente vinculado al “poder panóptico” que la informatización otorga a la dirección empresarial. Los/as empleados/as experimentaron el incremento del ritmo de trabajo debido a la instalación de sistemas informatizados y a la adopción de objetivos de ventas que los obligaban a estar permanente “activados”. El concepto que utilizamos entonces para condensar nuestras observaciones de campo fue el de “intensificación del trabajo”. Según comprobamos, los renovados criterios de calidad fijados por Telefónica, destinados a dotar de un perfil más comercial al trabajo de los empleados que actuaban como correa de transmisión entre la compañía y sus clientes, los obligaban a “trabajar más, con más desgaste en el mismo tiempo” (Castillo, 1998:165).

Finalmente, nuestra investigación incluyó el estudio de la situación laboral de los empleados de ESTRATEL, una empresa subsidiaria de marketing telefónico que prestaba servicios de atención a clientes para Telefónica. Así, analizamos la política de externalización de la compañía, diseñada para reducir costos laborales y aumentar la productividad a corto plazo. Esta estrategia estableció las bases para que las empresas que asumieron la tercerización de los servicios de atención al cliente de Telefónica adoptaran formas de trabajo caracterizadas por bajos salarios, baja cualificación y una competencia centrada en precios. Los/as teleoperadores/as de ESTRATEL fueron en nuestra investigación un ejemplo de las diferencias existentes entre los trabajadores de la casa matriz, con estabilidad laboral y salarios más altos, y los de las terceras empresas, más desprotegidos y en situación inferior en cuanto a condiciones de trabajo, salario, contrato y derechos sindicales (Del Bono, 2000). Recurriendo a Burawoy (1985), hacíamos referencia a la inseguridad de esos/as trabajadores/as, originada en la certeza de que perderían su trabajo cuando los cálculos de viabilidad de la empresa así lo exigieran, y a cómo esa certeza los conducía irremediabilmente al “consentimiento del sacrificio” respecto a sus precarias condiciones de trabajo.

### 3. Centros de llamadas, evolución y nuevos escenarios: la tercerización laboral amplificada

Se suele afirmar que la importancia de una investigación no reside únicamente en los resultados obtenidos, sino también en las preguntas y temas que plantea para futuras exploraciones. En este sentido, nuestro estudio sobre la forma en que la reestructuración de una gran empresa de telecomunicaciones terminó impactando en el trabajo y en las experiencias laborales de sus empleados/as fue sumamente fructífero, ya que nos abrió numerosas puertas para investigaciones futuras, que nos permitieron seguir dialogando con las preocupaciones del campo de los estudios del trabajo.

A veces, los caminos de la investigación son impredecibles, la naturaleza exploratoria del proceso y los constantes cambios en el contexto social, económico y tecnológico pueden exigir un nuevo enfoque. En nuestro caso, contrariamente a lo que pensábamos durante el tiempo que nos dedicamos a estudiar el sector de telecomunicaciones y su empresa emblema, esa no sería la línea de investigación en la que habríamos de profundizar en el futuro. La continuidad de nuestro trabajo se orientó hacia el sector de telemarketing, que había sido nuestro marco para estudiar la tercerización de los servicios de atención al cliente de Telefónica a través de empresas subsidiarias. Esa estrategia de externalización de los departamentos de servicios y atención a clientes, que en el futuro adoptarían masivamente grandes y medianas compañías de diversos sectores (telecomunicaciones, finanzas, banca seguros), estuvo en el origen de la aparición de los centros de llamadas (call centers), uno de los ámbitos de trabajo más representativos del nuevo siglo, y a cuyo estudio dedicamos varios años.

En la década de los 2000, los centros de llamadas se revelaron como una de las formas más comunes de trabajo basadas en nuevas tecnologías de la información y como una poderosa fuente de creación de puestos de trabajo. Como escaparates de un sector en plena expansión, esos nuevos espacios laborales atrajeron la atención del pensamiento sociológico, que rápidamente los conceptualizó como “laboratorios del trabajo del futuro” (Buscatto, 2002), convirtiéndose en el objeto de múltiples estudios e investigaciones a lo largo de toda la década. En este contexto, nuestras reflexiones sobre las características que asumió el proceso de trabajo en los centros de tele atención de Telefónica, en el marco de cambios tecnológicos y organizacionales, encontraron un nuevo contexto a partir del cual se generaron nuevas indagaciones.

En buena medida, las nuevas preguntas fueron surgiendo al comprobar que los *call centers* comenzaban a ser identificados como un caso modélico del desarrollo de nuevas prácticas de organización del trabajo que difuminan muchos de los elementos centrales de la relación laboral clásica. La noción de empleador se hace más compleja (grupos de empresas, empresas de coparticipación, redes, subcontratistas), se diversifica el lugar en que se realiza el trabajo, las prácticas en materia de tiempo de trabajo se transforman para adaptarse a exigencias particulares, y se individualizan las políticas salariales (Del Bono, 2000). La presencia de estos elementos nos llevó a considerar que los centros de llamadas representaban un excelente ejemplo de la emergencia de nuevas formas de actividad laboral, que estaban adquiriendo cada vez mayor relevancia en las economías desarrolladas.

Asimismo, según analizábamos entonces, aunque por momentos el rol de los agentes telefónicos de los *call centers* pudiera recordar al trabajo que realizaron históricamente las telefonistas o los agentes telefónicos que habíamos estudiado como parte de la tesis doctoral, esa comparación no reflejaba el nuevo rol que estos trabajadores estaban adquiriendo en el seno de una racionalización de nuevo tipo, en donde la relación entre los clientes y los agentes telefónicos se revela marcada por la voluntad de estandarizar y normalizar la relación telefónica, al igual que su ritmo y su contenido. En ese sistema, los distintos tipos de tareas

y trabajos de tele atención, comparten esa matriz organizativa en común, a la que Linhart (2006) denominó como una “forma híbrida de taylorismo”, haciendo referencia a la coexistencia de la norma automatizada y taylorista y la relación de servicios, esencialmente interactiva y comunicativa, pero donde la movilización de la subjetividad de los empleados no puede efectuarse más que según la lógica taylorista.

Específicamente, con un trabajo de campo que se desarrolló durante 2003, analizamos el proceso de externalización que llevaron a cabo las empresas españolas con sus servicios y departamentos de atención al cliente para avanzar, desde allí, hacia el análisis de la calidad del trabajo realmente existente y de las experiencias laborales de las personas que desarrollaban su actividad en los centros de llamadas gestionados por empresas de telemarketing a terceros ubicados en Madrid (Del Bono, 2005). Describimos entonces los rasgos característicos del crecimiento del sector de telemarketing en España, destacando el desarrollo de un proyecto empresarial orientado a lograr altos niveles de flexibilidad mediante la creación de empleos temporales y la precarización de los contratos de trabajo en el sector. La utilización masiva de contratos eventuales que precarizaban el trabajo de los/as teleoperadores/as eran la norma en los *call centers* tercerizados madrileños. Al mismo tiempo, sus experiencias laborales reflejaban la insatisfacción y la desmotivación de quienes se saben el eslabón más débil de una cadena. Por lo tanto, volvimos a comprobar el papel clave de los *call centers* tercerizados para la aplicación de políticas “flexibilizadoras” de reducción de plantillas, de relocalización de trabajadores, o de segregación de los mercados internos de trabajo.

Esta nueva investigación alumbró además una tendencia incipiente que comenzaba a ponerse en marcha por entonces, nos referimos a los proyectos de deslocalización extraterritorial (*offshore*) de los servicios de atención a clientes. En 2001, Telefónica había comenzado a trasladar a Marruecos su servicio de información (número 1003), inaugurando su primera plataforma marroquí. Junto con otras empresas del sector ya atendían las consultas de sus clientes españoles desde *call centers* ubicados en Argentina. La búsqueda de menores costos laborales explicaba, una vez más, este proceso. Según analizábamos entonces, con el salario de un teleoperador español se pagaban tres sueldos en Marruecos o en Argentina, hacia donde emigraban cada vez más *call centers* de firmas españolas.

En los años siguientes, volvimos a retomar algunas ideas fuerza de nuestra tesis, puntualmente, aquellas que señalan que la digitalización y la automatización permiten a las empresas incrementar la flexibilidad y reducir costos laborales, pero a costa de la seguridad y estabilidad de los/as trabajadores/as, y que analizan la externalización y la tercerización laboral como el vehículo de dicha flexibilidad, que se traduce en el debilitamiento de las garantías laborales y en la fragmentación de los colectivos laborales. La reconstrucción de la cadena de subcontratación de los servicios de atención a clientes, que comenzaba del otro lado del Atlántico, nos llevó hasta los *call centers offshore* ubicados en Buenos Aires. El estudio de las experiencias laborales de los jóvenes que trabajaban en los *call centers* porteños fue la última estación de una reflexión que habíamos comenzado una década antes, al preguntarnos por las consecuencias de las estrategias de externalización de actividades de una gran corporación española.

En Argentina, en la coyuntura excepcional de salida de la convertibilidad y recuperación económica (2003-2007), un conjunto de empresas —mayoritariamente filiales de multinacionales— consolidaron sus operaciones dedicándose a la provisión y a la exportación de servicios empresariales a distancia (Del Bono, et. al. 2013). En un país atravesado por sucesivas crisis económicas, con un profundo deterioro de las condiciones sociales y de los mercados de trabajo, las trayectorias laborales de los/as jóvenes que consiguen trabajar en los centros de llamadas combinan etapas de desempleo, subempleo, inactividad, contratos temporarios y/o autoempleo, con ingresos muchas veces en el nivel de supervivencia. En ese contexto, las críticas hacia el trabajo (malas condiciones y medioambiente de trabajo), las sensaciones de disconformidad (bajos salarios) o incluso las expectativas personales (proyectos propios, la proyección personal más allá del trabajo), formaban parte de las experiencias laborales de los/las agentes telefónicos, pero siempre en un segundo plano, debido a la escasez de alternativas laborales realmente existentes. En el extremo sur del continente americano, el acceso al circuito de los nuevos empleos para jóvenes, como el de *telemarketer* en un centro de atención telefónica, se valora positivamente como una “buena oportunidad” (Del Bono y Bulloni, 2008).

#### 4. Realidades ocultas: ¿cómo hacer visible lo invisible?

La investigación sociológica enfrenta desafíos significativos al tratar de revelar realidades subyacentes en los procesos de reestructuración productiva, flexibilización y tercerización laboral ya que estos conllevan consecuencias sociales que a menudo se entremezclan presentando un panorama complejo. Frecuentemente, las condiciones laborales de los/as trabajadores/as están veladas por discursos empresariales que promueven la modernización y la eficiencia, mientras que los efectos adversos, como la intensificación del trabajo, la precarización y la erosión de derechos laborales, permanecen desestimados.

Las investigaciones que acabamos de revisar comparten el objetivo de hacer visibles realidades ocultas. Actualmente, nuestras exploraciones siguen teniendo ese propósito, conocer cómo viven y experimentan su trabajo quienes transcurren entre plataformas digitales de trabajo y quienes, luego de la pandemia, eligen formas de trabajo híbridas, o totalmente remotas, fundando experiencias laborales de nuevo cuño.

Aunque los desafíos metodológicos son múltiples y diversos, todavía seguimos orientándonos por las estrategias que incorporamos durante el proceso de formación que acompaña a la elaboración de nuestra tesis doctoral. Seguimos apostando por una aproximación directa a los procesos de trabajo que permita un acercamiento a las “situaciones reales” y a cómo los diferentes actores sociales viven los cambios. Esta metodología, descrita como “un tipo de investigación contingente, aunque obviamente, teóricamente

orientada” (Castillo, 1998:59), resulta esencial para articular una visión integral sobre cómo las personas experimentan y responden a los cambios provocados por las políticas de flexibilización laboral.

En este sentido, las narrativas personales y las experiencias subjetivas de los/as trabajadores/as son esenciales para entender cómo las transformaciones actuales del mundo del trabajo afectan no solo a las condiciones laborales sino también a las trayectorias biográficas de los individuos (Maldovan Bonelli y Del Bono, 2023). De lo que se trata, en definitiva, es de desarrollar una mirada atenta que permita mantener una sensibilidad constante hacia las nuevas experiencias laborales que se están conformando más allá del paradigma del trabajo clásico, incluso cuando estas se tornan cada vez más inaccesibles. Este enfoque, se consolidó como el aprendizaje más duradero de nuestros años de formación doctoral, y sigue orientando nuestra comprensión de las dinámicas laborales contemporáneas.

## 5. Ayer, hoy y mañana: problemáticas y preguntas que se reeditan

Desde los años ochenta del siglo pasado, una de las características más manifiestas del capitalismo ha sido la externalización de la fuerza de trabajo. Observable desde hace muchas décadas atrás, esta estrategia empresarial cobra en la actualidad particular relevancia porque se ha convertido en la forma central de producción, independientemente del modelo productivo en cuestión. Como ha analizado de la Garza (2005, 2012), la externalización de actividades y la tercerización laboral son las estrategias por excelencia para vehicular la descentralización de la estructura de las empresas y para asegurar la flexibilidad en todas sus formas: salarial, de jornada, funcional y organizativa. Estas estrategias cobraron un impulso relevante con la profundización de las políticas neoliberales que signaron el último cuarto del siglo XX y que acarrearón desempleo, desregulación laboral, precariedad y pérdida de derechos laborales y sindicales para los/as trabajadores/as. En medio de la más reciente crisis global, desde 2007/2008, la tercerización laboral con retroceso del trabajo contratado regulado, la explotación del trabajo informal y por cuenta propia, se han consolidado como dinámicas claves que reflejan la corrosión del mundo del trabajo (Antunes y Druck, 2015).

En la actualidad, las posibilidades abiertas por los avances tecnológicos y los procesos de digitalización de la economía ahondan los alcances y el impacto de la tercerización laboral (Del Bono y Bulloni, 2021). El mundo del trabajo es actualmente testigo del surgimiento y desarrollo de nuevas formas de trabajar, muchas de las cuales están vinculadas con las transformaciones tecnológicas que se vienen produciendo en los últimos tiempos y que encuentran su manifestación más emblemática en el fenómeno de la digitalización de la economía. El amplio alcance de las mutaciones actuales reaviva el interés por el estudio de las estrategias empresariales de tercerización enmarcadas en dinámicas más amplias y renovadas de reestructuración productiva y cambio digital. El debate actual sobre la digitalización plantea una serie de interrogantes acerca de cuáles son las tendencias que pueden considerarse verdaderamente novedosas y por lo tanto cambios sustanciales en el mundo del trabajo, y cuáles no conllevan una ruptura, sino continuidad y profundización de evoluciones ya existentes en términos de flexibilización y precarización de las condiciones de trabajo.

Como hemos analizado en esta revisión retrospectiva, el debate no es en absoluto nuevo. Ya surgió frente a las innovaciones técnicas, de producción y organizativas del trabajo en las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado, y se reedita ahora ante el potencial de la digitalización y el avance de formas de empleo eventual, informal y precario en la era de la uberización del trabajo y la economía.

## Bibliografía

- Antunes, R. y Druck, G. (2015), A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra. *Revista O Social em Questão*, Ano XVIII – Nro. 34, p. 19-40.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Barcelona, España, Paidós.
- Bell, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad postindustrial: un intento de pronóstico social*. Madrid, España, Alianza Editorial.
- Bouvier, P. (1990). El trabajo de todos los días: Una aproximación socioantropológica al trabajo. *Sociología del Trabajo*, nueva época, (10), otoño, 131-139.
- Burawoy M. (1985), *The politics of production*, London-New York, Verso.
- Buscatto, M. (2002), “Les centres d’appels, ¿usines modernes? Les relations paradoxales de la relation téléphonique”, en *Sociologie du travail* 44, pp. 99-117.
- Castells, M. (1999), *La era de la información, economía sociedad y cultura*, Vol. 1, La Sociedad Red, Madrid, Alianza Editorial.
- Castillo, J. J. (1994), “Nuevas tecnologías y condiciones de trabajo”, en CASTILLO (1994), *El trabajo del sociólogo*, Madrid, Edit. Complutense.
- Castillo, J. J. (1996), “Reestructuración productiva y organización del trabajo”, en Miguélez y Prieto (1996), *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI.
- Castillo, J. J. (1998), *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Tecnos.
- Castillo, J. J. (comp.) (1999), *El trabajo del futuro*, Madrid, Universidad Complutense.
- Castillo, J. J. (edit.) (1988), *La automatización y el futuro del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Castillo, J.J. (1989), *La división del trabajo entre empresas: las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas de la electrónica y del mueble de Madrid*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Castillo, J.J. (1994b), “Reestructuración productiva y organización del trabajo” en *El trabajo del sociólogo*, pp. 275-301, Madrid, Edit. Complutense.

- Castillo, J.J. y López Calle. P. (2003), *Los obreros del Polo: una cadena de montaje en el territorio*, Madrid, Edit. Complutense.
- Coriat, B. (1994), *Los desafíos de la competitividad: el trabajo, los trabajadores y la competitividad*, Documento de Trabajo N°2, Serie Seminarios Intensivos de Investigación, PIETTE-CONICET, Buenos Aires.
- De la Garza, E. (2005), *Antiguas y nuevas formas de subcontratación*, en AAVV, *Relaciones triangulares de trabajo*, Fundación Ebert Friedich, México, p.27-40.
- De la Garza, E. (2012), *La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global*. En: Celis Ospina, J. C. (Coord.). *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales*. Medellín: CLACSO, Escuela Nacional Sindical, p.15-38.
- Del Bono, A. & Bulloni, M. (2008), "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de *call centers offshore* en Argentina", *Trabajo y Sociedad*, Número 10, vol. IX, Santiago del Estero, Argentina, pp. 1-21.
- Del Bono, A. (2000), "¿Call Centers, el trabajo del futuro? El caso de Estrategias telefónicas S.A. (ESTRATEL)", *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 39, Madrid, Edit. Siglo XXI. pp. 3-31.
- Del Bono, A. (2002), *Telefónica: trabajo degradado en la era de la información*, Madrid, Miño y Dávila Editores.
- Del Bono, A. (2005), "Call Centers, Estrategias de Flexibilidad y Nuevas Experiencias Laborales", en J.J. Castillo (comp.) "El trabajo Recobrado: una valoración sobre el trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas", Buenos Aires, Miño y Dávila Editores, pp. 347-394.
- Del Bono, A. et al. (2013), "Call centres employment practices in global value networks: A view from Argentina as a receiving economy", *Economic and Industrial Democracy*, 34(4), pp. 693-717.
- Del Bono, A. y Bulloni M.N. (2021) *Tercerización laboral en la era digital: viejos problemas y nuevos desafíos*, Caderno CRH, v.34, pp. 1-14 Brasil.
- Gorz, A. (1997), *Metamorfosis del trabajo*, Madrid, Editorial Sistema.
- Linhart, D. (2006). *Le temps du travail: La société à temps partiel*. Paris, Francia: La Découverte.
- Maldovan Bonelli, J. y Del Bono, A. (dir.) (2023), *Cuando el trabajo se vuelve esencial: incertidumbre y encrucijadas de vida en ocupaciones precarias*. Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid, España, Alianza Editorial.