



**universidad  
de león**

Departamento de Historia

Área de conocimiento: Antropología Social

"TESIS DOCTORAL"

**Identidad, sobrecualificación y riesgos en trabajadores de  
empresas de externacionalización de servicios. Un estudio desde la  
Antropología del Trabajo**

**Autor: Miguel González González**

**Programa de Doctorado**

**Mundo hispánico: raíces, desarrollo y proyección**

**Tutor y Director: Dr. Oscar Fernández Álvarez**

**León, 2017**



**Identidad, sobrecualificación y  
riesgos en trabajadores de empresas  
de internacionalización de servicios.  
Un estudio desde la Antropología del  
Trabajo**



## **Agradecimientos**

Quiero mostrar mi agradecimiento a todas las personas que han colaborado conmigo y que han hecho posible que haya finalizado esta tesis. En primer lugar quiero dar las gracias a la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de León, muy especialmente al Departamento de Historia y más concretamente al Área de Antropología Social y Cultural, al Profesor Dr. José Luis González Arpide y al Profesor Dr. Oscar Fernández Álvarez. Así mismo, quiero mostrar mi agradecimiento al Programa de Doctorado "Mundo hispánico: raíces, desarrollo y proyección" por haberme aceptado en dicho Programa y a la Comisión Académica del mismo por las aportaciones y valoraciones que han hecho sobre mi trabajo.

Gracias al Prof. Dr. Oscar Fernández Álvarez por su labor como director y tutor de esta tesis y gracias por dedicarme su tiempo, revisando en todo momento el desarrollo de la misma y haciendo posible que viera la luz.

Gracias también al Prof. Dr. Lally Kouadio Alexis por su apoyo desde la lejanía.

Gracias a toda mi familia por su apoyo incondicional.

Gracias a todos los informantes, los cuales han sido fundamentales en este trabajo de investigación.

Gracias en definitiva a todas las personas que han colaborado conmigo y que me han ayudado aunque no las haya nombrado explícitamente.

A todas estas personas está dedicado mi trabajo.



## INDICE

<b>1. Introducción.</b>	<b>11</b>
1.1. Justificación y Objetivos	15
1.2. Aproximación a las empresas de externalización de servicios: <i>el caso de los call center.</i> Contextualización	20
<b>2. Metodología de la investigación.</b>	
<b>El Trabajo de Campo como método en Antropología del Trabajo.</b>	<b>29</b>
2.1. Técnicas cualitativas. La recogida de datos.	31
2.1.1. La observación participante.	31
2.1.2. Entrevistas con informantes clave y sistema de codificación.	33
2.1.3. El método biográfico. Historias de vida.	38
2.1.4. Grupos de discusión.	39
2.1.5. Cuestiones éticas.	42
2.2. Análisis cuantitativo y fuentes estadísticas.	43
2.3. Recursos y herramientas.	44
<b>3. La construcción cultural de las relaciones laborales.</b>	
<b>La perspectiva desde la Antropología del trabajo.</b>	<b>49</b>
3.1. Introducción.	49
3.2. De la recolección a la producción.	51
3.3. La división del trabajo.	52
3.4. La explotación laboral y la alienación.	56

3.5. El intercambio: La prestación del trabajo y el salario.	59
3.6. La organización del trabajo: La cultura de las organizaciones.	62
<b>4. Identidad de género, trabajo y precarización laboral.</b>	<b>75</b>
4.1. Identidad de género y trabajo.	75
4.1.1. Un sector altamente feminizado, un trabajo "de mujeres".	77
4.2. Sobre identidad laboral y profesional en el <i>call center</i> .	83
<b>5. La Motivación laboral.</b>	<b>95</b>
5.1. Principales teorías sobre la motivación laboral.	95
5.2. La importancia de la motivación en el mundo laboral.	100
5.3. La motivación laboral en las empresas de externalización de servicios.	109
5.4. Comunicación y Marketing interno. El caso de los <i>call center</i> .	117
<b>6. Riesgos laborales y salud laboral.</b>	<b>133</b>
6.1. Introducción. Aspectos legales.	133
6.2. El <i>call center</i> . Un lugar lleno de riesgos invisibles.	136
6.3. Factores ambientales y de diseño de puesto de trabajo.	140
6.4. La evaluación de los factores y riesgos psicosociales.	142
6.5. Los factores psicosociales.	144
6.5.1. Factores relacionados con la organización y gestión del trabajo:	144
6.5.1.1. Las pausas y descansos. Al baño con el cronómetro.	144
6.5.1.2. El horario de trabajo. Abiertos 24 horas.	145
6.5.1.3. El ritmo de trabajo. El hombre convertido en autómatas.	146
6.5.1.4. La autonomía. "Yo no soy un robot".	149



6.5.1.5. La carga mental. "No puedo más".	153
6.5.1.6. El desempeño de rol. "Me pierdo".	157
6.5.1.7. La comunicación en el trabajo. "¿Y a mí quién me escucha?"	159
6.5.1.8. Las relaciones interpersonales	160
6.5.1.9. Las condiciones de empleo.	161
6.5.2. Riesgos laborales psicosociales.	163
6.5.2.1. El estrés laboral.	164
6.5.2.2. <i>Burnout</i> o síndrome de estar quemado.	167
6.5.2.3. Violencia en el trabajo. La violencia verbal.	169
<b>7. La sobrecualificación laboral.</b>	<b>177</b>
7.1. Concepto de sobrecualificación.	
Señalización y Obsolescencia de conocimientos.	177
7.2. La sobrecualificación en los call center.	183
<b>8. La Dirección en la empresa.</b>	<b>199</b>
8.1. Estilos de Dirección y liderazgo.	203
8.2. La dirección y el control. La violencia simbólica.	203
8.3. La disciplina como forma de dominación.	212
8.4. La continua amenaza de la deslocalización. Un estudio comparativo.	217
8.5. El control y las máquinas "espías" y "esclavizantes" al servicio de la empresa.	220
<b>9. El papel de los sindicatos en las empresas de externalización de servicios.</b>	<b>231</b>

9.1. Introducción. Los sindicatos hoy en día.	231
9.2. El sindicalismo en los call center.	239
<b>10. Las relaciones laborales en perspectiva antropológica.</b>	<b>249</b>
10.1 El futuro del trabajo de teleoperadora.	252
<b>11. Conclusiones</b>	<b>261</b>
<b>12. Bibliografía.</b>	<b>278</b>

## **1. Introducción.**



## **1. Introducción**

Decía Claudio Esteve Fabregat (1984:11), recientemente fallecido, que si la Antropología cultural es ya una disciplina de vanguardia se debe al hecho de haber contribuido primero al conocimiento científico de una parte de la humanidad contemporánea detenida en su evolución material, la de los llamados pueblos primitivos, pero que la aplicación de los métodos de la antropología cultural debe extenderse también al estudio intensivo de las sociedades complejas e industriales, precisamente porque se trata de una metodología asequible a la perspectiva de la pesquisa etnográfica aunque ello suponga de mayor complejidad. En este sentido, en su obra "Antropología industrial" publicada en 1973 (1984:19) ya afirmaba que "la organización del trabajo industrial moderno desarrolla relaciones dinámicas entre la técnica mecánica, por una parte, y la conducta humana por otra" . La importancia del valor de esas relaciones no está solamente donde las mismas se desarrollan (la fábrica) sino que afecta también a las fuerzas sociales y a lo que le rodea como la familia o el grupo social.

Como consecuencia de mi formación en la Facultad de Ciencias del Trabajo en la Universidad de León primero como Graduado Social y posteriormente como graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, mi interés por todo lo que rodea al mundo laboral se ha hecho cada día más patente. Posteriormente completé mi formación con un máster en Gestión de Personal, que también ha sido clave sin duda en la realización de esta tesis. Si bien es cierto que en un primer momento mi mayor interés se centraba en las ciencias jurídicas, a medida que avanzaban mis conocimientos, mi entusiasmo se fue decantando hacia las ciencias sociales. Podemos decir que la "culpa" de este interés comenzó ya hace años con mi participación en el área de Antropología Social de la Universidad de León en distintos proyectos de investigación que tenían como investigador principal al Profesor Dr. Oscar Fernández, el cual es el director de esta tesis. Esta conjunción del mundo laboral con la Antropología Social me pareció y me sigue pareciendo apasionante. Proyectos en los que participé como investigador de apoyo conjugaban perfectamente mi formación en Ciencias del Trabajo con la Antropología. Entre ellos voy a citar alguno de los más importantes como la "Investigación sobre las competencias claves para la empleabilidad y las estrategias necesarias para la

inclusión de colectivos y grupos vulnerables" (2005), "La inserción laboral de las mujeres pertenecientes a grupos con riesgos de exclusión social" (2013-15) o el proyecto de investigación sobre "el trabajo en equipo" (2014-15). Con mi participación tuve la ocasión de formarme en primer lugar como investigador social, ampliando de una forma significativa mis conocimientos sobre la Antropología Social y por otro aplicar mis conocimientos en materia laboral al campo social. Por otra parte, mi asidua asistencia a seminarios, jornadas y congresos de Antropología y Ciencias sociales ha contribuido a que esta tesis finalmente haya visto la luz, no sin gran esfuerzo pero con gran entusiasmo. Quizás he podido experimentar en mi participación en congresos que entre las diferentes y múltiples áreas temáticas que engloba la Antropología debido a su carácter holístico, el mundo del trabajo no tiene aún la representación que debiera acorde a su importancia.

Si hay una palabra clave o *leitmotiv* que pueda precisar o definir mi tesis es el concepto de "Relaciones". En primer lugar en el sentido principal de "Relaciones laborales", que comprenden (Köhler y Artiles, 2007:56) las instituciones, reglas y normas que regulan la vida social en la empresa y la economía en general, la interacción entre actores individuales como son el trabajador y el empresario y colectivos, como las asociaciones sindicales, patronales y su relación con el gobierno. Desde una perspectiva más amplia, las relaciones laborales definen el orden del trabajo asalariado en la sociedad capitalista y las relaciones del Estado con el mundo socioeconómico y de la empresa con los grupos de interés o *stakeholders* que Freeman (1994) definió como aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. En estos grupos o personas se incluye entre otros a accionistas, clientes, proveedores, medios de comunicación, ONG's, agentes sociales y por supuesto trabajadores. En segundo lugar con la "Escuela de Relaciones Humanas" de la que hablaré más ampliamente en el recorrido de la tesis y que tiene su fundamento teórico en la interpretación del funcionalismo proveniente de la Antropología y cuyo máximo representante es Elton Mayo (2004). Surgida en los años treinta del siglo XX tenía como finalidad reducir la conflictividad y aumentar la productividad. Su objetivo era impulsar la concepción de la empresa como una comunidad de intereses y promover la integración de los trabajadores. El propio Mayo consideraba la organización como

una "tribu" vinculada en torno a una identidad común y unos mismos objetivos donde el trabajador pudiera participar de la organización y motivarse a través de los grupos informales. En tercer lugar y desde un punto de vista antropológico, el término relaciones y siguiendo a Manuel Delgado (2007:8) es una constante en la idea del espacio público, es decir en esa esfera de coexistencia pacífica y armoniosa de lo heterogéneo de la sociedad donde se conforma la posibilidad de estar juntos. Un espacio público en donde las diferencias se ven superadas y quedan definidas a parte de ese otro escenario que llamamos privado. Ese espacio público por lo tanto es "un constructo en el que cada ser humano se ve reconocido como tal en la relación y con la relación con otros, con los que se vincula a partir de pactos reflexivos permanentemente reactualizados". En este sentido, podemos considerar a la empresa como un espacio de relaciones, tanto formales como informales que se solapan entre los propios trabajadores y con la propia empresa. Bezos (2004 ) se pregunta que si el capital humano es uno de los principales recursos de una empresa ¿cómo es que se entiende y se gestiona tan mal? La mirada desde las ciencias sociales aporta un conocimiento sobre el funcionamiento del capital humano en las organizaciones y herramientas para gestionarlo de forma más profesional. La Antropología es especialmente útil en contextos de alta complejidad y en concreto en campos como los recursos humanos y la gestión del conocimiento. Hay que tener en cuenta que la empresa es un hecho social, y como tal encierra cuantas paradojas , posibilidades y limitaciones son propias de la realidad social. Infestas Gil (2000) afirma que la empresa es una realidad a la vez objetiva y subjetiva, material y cultural, a la vez estática y dinámica y a la vez supeditada a la influencia de lo no-racional y a veces de lo irracional del comportamiento humano. Para el mismo autor, la empresa puede considerarse una construcción social, una unidad social productiva donde se canalizan deseos, prohibiciones, ideales colectivos, modelos de identificación , sistemas de valores y normas que influyen directa o indirectamente en sus agentes; es una unidad social internamente autónoma que encuentra en sus recursos humanos la fuerza para reaccionar ante el entorno y es un agente de cambio social que puede incluso incidir en aspectos importantes de la vida individual de los miembros que la componen.

Acostumbrados al estudio del mundo laboral desde las ciencias jurídicas o desde las ciencias económicas o empresariales, la aproximación desde la Antropología Social no es mucho menos habitual, aunque es menos investigada, conocida y difundida en foros académicos. Si bien es cierto, que en el caso de la Antropología española de mediados del siglo XX, se buscaba más el estudio de los últimos primitivos, procesos laborales o prácticas tradicionales en sociedades preindustriales, rurales y campesinas y se dejaba el estudio de sociedades "complejas", industriales o urbanas a la sociología, a partir de los años 70 aparece este interés por la antropología industrial de la mano del ya citado Esteva Fabregat (1973) y otros antropólogos como analizaremos más adelante en el estado de la cuestión. El hecho de que la deslocalización industrial haya producido una terciarización en los países occidentales, con una tendencia a los "servicios industrializados" (Cuesta Ávila, 2016) ha producido una dualización entre el "post-trabajo" de alta cualificación, propio de los empleados del conocimiento y altamente creativos, frente al "hiper-trabajo" de baja cualificación, asociado a los empleados de la información, altamente reproductivos y que siguen sojuzgados a los mismos métodos de control de la fábrica convencional a través de métodos de coerción simbólica.

En este último grupo incluimos a los trabajadores del sector de los servicios y más concretamente a los trabajadores de *contact center*, los cuales sufren precarias condiciones laborales normalmente fruto de la externalización de los servicios (Rodkey, 2016) y como consecuencia de la postmodernidad capitalista (Harvey, 1998). Nos parece un tema de absoluta actualidad, a la vez que como se señalaba al principio ocupa a una gran cantidad de trabajadores, sobre todo trabajadoras en la comunidad autónoma de Castilla y León y particularmente en la ciudad de León. Así mismo, se constata que este trabajo de baja cualificación emplea a trabajadores de alta formación académica y que también será objeto de nuestro estudio.



### **1.1. Justificación y objetivos de la tesis.**

Cuando me planteé la realización de esta tesis doctoral estaba especialmente interesado en los cambios que se estaban operando en los inicios del siglo XXI a partir de la crisis económica y que tanto estaban afectando a los trabajadores y a sus condiciones laborales. La pérdida de derechos era patente y la falta de empleos de calidad también. Así mismo, en los países occidentales observamos el fenómeno del posfordismo y el hecho de prácticas neotayloristas, donde se busca el control directo y jerárquico en el interior de la empresa. La flexibilidad de las relaciones laborales se hace a costa de la precarización de la fuerza de trabajo y de la reducción de los beneficios sociales con el objetivo de reducir los costes laborales y aumentar la productividad a costa de los trabajadores. Esto se hace evidente en los trabajadores del sector terciario, y en concreto en trabajadores en empresas de externalización de servicios como es el sector de *contact center* (telemarketing) como veremos a lo largo de esta investigación. Dado que este sector ocupa a un porcentaje ciertamente elevado de personas en Castilla y León y principalmente en la provincia de León respecto al conjunto nacional y que además emplea principalmente a mujeres nos parecía suficientemente justificado su estudio. Cabe preguntarse el porqué de la proliferación de estos centros en Castilla y León. Para las empresas prima una logística sencilla, las facilidades de ubicación de estos centros y también el acento lingüístico neutro de los habitantes de la región. Para la mayoría de los representantes sindicales hay uno claro: el alto nivel de paro. Las empresas se fijan en poblaciones con falta de empleo masivo. Este sector se ha convertido por lo tanto en el principal empleador de gente joven y cualificada en estos tiempos de crisis. A esto hay que añadir que el porcentaje de titulados universitarios trabajando en este sector es muy alto debido principalmente a la dificultad de encontrar un trabajo de su cualificación. Hay que tener en cuenta que este tipo de negocios reciben en muchas ocasiones subvenciones por formar y emplear a parados. Así mismo, en un sector como este, donde la rotación es muy alta, siempre tienen mano de obra disponible. A partir de estas premisas nos proponemos conseguir los siguientes objetivos en nuestra investigación:

Objetivo general:

- Analizar las relaciones laborales en el siglo XXI desde la perspectiva de la Antropología del trabajo.

Objetivos específicos:

1- Conocer las condiciones de trabajo de los trabajadores y trabajadoras en centros de llamadas desde una perspectiva antropológica y estudiar cómo les afectan significativamente en su día a día.

2- Analizar la construcción de identidades, ya sea de género o profesionales entre sus trabajadores y trabajadoras.

3- Examinar las causas por las que este sector aparece como uno de los más feminizados y comprobar si se facilita la conciliación de la vida familiar y laboral

4- Analizar la especial "sobrecualificación" de los trabajadores de este sector y examinar cómo repercute en su vida y trayectoria laboral.

5- Estudiar las causas de la precariedad, la temporalidad, del gran número de contratos a tiempo parcial y su conexión con el pluriempleo.

6- Identificar la causas y analizar las consecuencias de los riesgos laborales inherentes a este tipo de trabajo, haciendo especial hincapié en los riesgos psicosociales.

7- Comprobar la motivación de los trabajadores con respecto a su puesto de trabajo

8- Describir las prácticas de dirección y de control que utilizan este tipo de empresas y comprobar sus consecuencias en la motivación y la insatisfacción laboral de los trabajadores.

9- Analizar la posible conflictividad laboral entre empresas del sector y los trabajadores y el papel de los sindicatos.

10- Comparar las condiciones laborales de estos trabajadores con otros colectivos en otros países.

11- Explorar la próxima configuración futura de las relaciones laborales y del empleo a partir del contexto laboral actual.

El desarrollo que va a seguir esta tesis para conseguir los objetivos que nos hemos propuesto es el siguiente:

En primer lugar vamos a hacer una aproximación al concepto de empresa de externalización de servicios (*outsourcing*) y en concreto al concepto de *call center* como paradigma de este tipo de empresas. Es indispensable que realicemos esta aproximación puesto que el *call center* es el campo donde hemos realizado el estudio de caso de esta tesis.

En el segundo capítulo describiremos la metodología utilizada a lo largo de esta investigación, donde hemos utilizado la etnografía como método en la Antropología del Trabajo, utilizando principalmente la observación participante, las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión. En este caso la etnografía nos ha permitido conocer la identidad de una comunidad humana como es la de los trabajadores de este sector de estudio de las empresas de *outsourcing*, sus comportamientos y sus condiciones laborales principalmente.

Con el tercer capítulo pretendemos hacer un breve recorrido a través de la Historia en la construcción cultural de las relaciones laborales, desde las primeras formas de subsistencia y hasta el concepto de trabajo. Haremos referencias a la división del trabajo, la explotación laboral, la alienación en el trabajo, y el concepto de salario para finalizar el capítulo con un pequeño repaso a los antecedentes de la Antropología del Trabajo e Industrial, especialmente en España para concluir hablando de la cultura de las organizaciones.

Los siguientes capítulos componen el *corpus* de la tesis y en ellos reflejaremos los datos que hemos obtenido en la investigación y que nos llevarán a su análisis y sus conclusiones. En cuanto al orden de los capítulos podemos decir que no tienen un orden fijo o concreto puesto que en muchas ocasiones la información se solapaba y podía incluirse tanto en unos capítulos como en otros. En todo caso, hemos preferido empezar por describir primero las consecuencias de este tipo de trabajo como son los riesgos que sufren los trabajadores para finalizar con lo

que a nuestro entender son las causas que se encontrarían en el sistema de dirección y control que utilizan este tipo de empresas.

En el cuarto capítulo exploraremos la construcción de identidades, tanto de género como profesionales de este colectivo de trabajadores y estudiaremos las causas de la feminización de este sector, los estereotipos y la existencia de micromachismos.

En el quinto capítulo trataremos un tema de gran importancia en el mundo laboral como es la motivación y que afecta tanto a la productividad de los trabajadores como a su satisfacción personal. En cierto modo si un trabajador está o no motivado hace que pueda sentirse feliz en su trabajo o no. Describiremos las principales teorías sobre la motivación laboral, analizando la literatura existente y también las teorías más actuales, comprobando si las empresas objeto del estudio motivan a sus trabajadores. También analizaremos temas tan importantes en el día de hoy sobre todo en las nuevas tendencias de recursos humanos como son la comunicación interna y el marketing interno, que considera a los trabajadores como clientes internos que también es necesario fidelizar.

En el sexto capítulo trataremos uno de los temas principales de esta investigación como son los riesgos laborales, tanto ambientales o físicos como los psicosociales. La organización y la gestión del trabajo influyen decisivamente en la salud tanto física como mental de los trabajadores y en nuestro estudio analizaremos los factores que pueden provocar esos riesgos y la responsabilidad que tienen las empresas en este campo. Haremos especial hincapié en los riesgos psicosociales como el estrés laboral, el *burnout* o síndrome de estar quemado y la violencia en el trabajo, principalmente la verbal.

En el séptimo capítulo trataremos el tema de la sobrecualificación laboral. Al comenzar la investigación comprobamos que los datos que nos ofrecían las estadísticas indicaban que un porcentaje muy alto de trabajadores y trabajadoras de este sector tenían formación universitaria para ocupar puestos que no requerían dicha cualificación. Hemos profundizado en este fenómeno, especialmente en los trabajadores que se estancaban en este trabajo durante años teniendo estudios universitarios y hemos estudiado las posibles causas.

El octavo capítulo es otro de los puntos fuertes de la investigación porque en él describiremos los distintos tipos de dirección y liderazgo que tanta influencia tienen en el bienestar o no de los trabajadores y que en definitiva marcan también los riesgos psicosociales de los que hablábamos antes. Analizaremos los métodos de control que se utilizan en los *call center*, los medios y recursos que destinan las propias empresas a este fin y la utilización de la disciplina como forma de dominación. También haremos referencia a la violencia simbólica como forma de controlar a los trabajadores y a la amenaza de la deslocalización como forma de coerción.

En el noveno capítulo estudiaremos el papel de los sindicatos hoy en día con la pérdida de prestigio y de influencia social y el sindicalismo que se da en los *call center*, las divergencias entre los distintos sindicatos, hegemónicos y minoritarios y la imagen que tienen los propios trabajadores de los sindicatos.

En el décimo capítulo intentaremos predecir o imaginar cómo serán en un futuro las relaciones laborales y el destino que le espera a una profesión como es la de teleoperadora que parece uno de los empleos con más peligro de extinción con el desarrollo de la inteligencia artificial y la robótica.

En el undécimo capítulo recogeremos las conclusiones que han derivado de este trabajo de investigación y algunas reflexiones sobre el mismo.

Por último, en el capítulo doce dedicado a la bibliografía tenemos que indicar que solamente aparece la bibliografía citada a lo largo de la tesis y no toda la bibliografía utilizada y consultada que ha sido mucho mayor.

## **1.2. Aproximación al mundo de las empresas de externalización de servicios: el caso de los *call center*. Contextualización.**

Para poder comprender convenientemente el fruto de esta investigación se hace necesario saber y tener una idea clara de lo que es una empresa de externalización de servicios (*outsourcing*). La externalización de servicios es cada vez más habitual en las empresas. Consiste en que las empresas dejan en manos de compañías especializadas cierto tipo de servicios principalmente por el ahorro de costes que conlleva sobre todo en áreas de administración, servicios logísticos y el área comercial. Dentro de la especialización de servicios tienen especial importancia las oficinas centralizadas denominadas *call center*, ahora también llamado *contact center* en una calificación más moderna. Un centro de llamadas es una oficina centralizada que maneja las ventas y los servicios por teléfono y que ofrece una amplia variedad de servicios de todas clases a todo tipo de empresas en todo tipo de sectores. Básicamente los centros de llamadas nacieron como una forma de mejorar el funcionamiento de las empresas y reducir gastos suplementarios. Aunque tradicionalmente la principal actividad de las empresas era el telemarketing que consiste básicamente en la introducción a través del teléfono de bienes o servicios, actualmente los servicios que se ofrecen por teléfono son múltiples, como son la atención al cliente, soporte técnico, información sobre productos y servicios, retención de clientes y sondeos y encuestas entre otros. Hoy en día, la denominación de *call center* ha derivado en el término más moderno de *contact center* que tiene una mayor amplitud. A lo largo de la exposición de la tesis nos referiremos tanto a uno como a otro concepto. El de *contact center* es un concepto más moderno porque engloba más actividades además de las llamadas, pero en cualquier caso, la función principal de estos centros es la relación con los clientes que se hace principalmente a través de las llamadas. Según la información que nos aporta la Asociación de *contact center* española (ACE, <http://www.ace.adigital.org/el-contact-center/>) la patronal del sector en España, los servicios que ofrece una empresa de *contact center* son básicamente la consultoría tecnológica, la consultoría de recursos humanos, la gestión integral de atención al cliente y servicios específicos como son la implantación de *call centers*,

servicios de televenta, auditorías telefónica, y encuestas de satisfacción principalmente.

El desarrollo empresarial de este sector comenzó en EEUU y posteriormente se exportó a Europa donde como ya es bien conocido tiene una gran importancia en este momento debido en gran parte al boom de la telefonía móvil. La primera campaña de telemarketing se puso en marcha en 1962 cuando la empresa Ford encargó una campaña para contactar con 20 millones de personas y conseguir entrevistas para sus vendedores. En la foto 1 podemos apreciar cómo eran los puestos de trabajo de las primeras telefonistas de principios del siglo XX, en donde podríamos encontrar los orígenes de esta profesión.



Foto 1. Telefonistas de principios del siglo XX (fuente: El Imparcial, 01/10/2014)

En el momento actual, prácticamente la mayoría de las empresas acuden a empresas especializadas en ofrecerles este tipo de servicios con el fin de mejorar su funcionamiento y competitividad. Como comentábamos anteriormente recurren al *outsourcing* (externalización de servicios) que consiste en la subcontratación de

determinados servicios o tareas a otra empresa especializada y de esta forma la empresa subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera. Esta externalización de servicios puede ser a otras empresas nacionales o incluso hacia otros países donde las empresas subcontratadas resulten más baratas, principalmente porque los sueldos en otro país sean mucho más bajos y los derechos de los trabajadores probablemente sean también menores. Lo que en un principio pudiera parecer beneficioso para la economía, para la creación de empleo y para la racionalización de los servicios y para la mejora de la competitividad de las empresas ha derivado en la precariedad laboral de los trabajadores subcontratados y en una destrucción de puestos de trabajo de calidad. En este sentido, un rasgo característico de estas empresas ha sido el de las continuas manifestaciones de protesta denunciando las condiciones laborales que sufren y las diversas y frecuentes movilizaciones de este colectivo de trabajadores que se han traducido en huelgas. Así lo demuestran y prueba de ello es, para el caso de España que también afectó a todos los centros que hay en Castilla y León, la última huelga general de 24 horas en el sector del pasado 28 de noviembre de 2016, que según todos los sindicatos convocantes tuvo un seguimiento superior al 70% de los trabajadores reclamando un convenio colectivo digno, tal como muestra la imagen de la foto 2, el cual la patronal del sector se negaba a firmar, a pesar de llevar 20 meses paralizado.<sup>1</sup> Dicho convenio finalmente se firmó el 30 de mayo de 2017 y fue firmado por la ACE en representación de las empresas del sector y por las organizaciones sindicales mayoritarias CCOO y FeSMC-UGT en representación de los trabajadores. La firma de dicho convenio ha provocado también gran división entre los sindicatos hegemónicos y el resto de sindicatos autodenominados en ocasiones "de lucha" puesto que los sindicatos minoritarios aspiraban a conseguir mejores condiciones laborales y mayores subidas salariales que los firmantes. En la foto 2 se puede observar un cartel reivindicativo promoviendo la huelga en defensa de un nuevo convenio.

Teniendo en cuenta que el teléfono se ha convertido en el escaparate de muchas empresas, donde el teleoperador es la imagen de la empresa, donde

---

<sup>1</sup> Más del 70% de los trabajadores de *contact center* secundan la huelga. (28 de noviembre de 2016). El Periódico. Recuperado el 15/01/2017 de <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/mas-del-los-trabajadores-contact-center-secundan-huelga-5658103>



informa y vende los servicios de la misma, resulta paradójico que sea precisamente este colectivo de trabajadores tan maltratado, con unas condiciones laborales tan precarias y con unos sueldos tan bajos, algo que solamente puede entenderse en un contexto de desempleo y precariedad laboral como el que vivimos actualmente.



Foto 2: Cartel reclamando un convenio colectivo digno. Huelga del sector del 28 de noviembre 2016. Fuente propia.

Actualmente, según los datos del Observatorio de las ocupaciones 2015 publicado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE, 2015) en 2015 se firmaron 92.372 contratos de teleoperador en España; aunque lo más adecuado en este caso sería decir teleoperadora puesto que casi el 75% de los trabajadores de este sector son mujeres. La tasa de paro según la EPA del tercer trimestre de 2016 elaborada por el INE, es del 18,91, que disgregada por sexos es del 17,39 en el caso de los hombres y del 20,66 en el caso de las mujeres. En el caso concreto de Castilla y León encontramos que la tasa de paro es del 13,91 en total, del 11,78 en

el caso de los hombres y del 16,52 en el caso de las mujeres. Hay que observar que Castilla y León contabiliza cerca de 10.000 trabajadores en este sector y solamente en la provincia de León hay 5.000 de ellos. Según los datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE, 2015), donde más contratos nuevos de teleoperador se firmaron fue Madrid, seguida de Barcelona pero si se tiene en cuenta la proporción de contratos de teleoperador sobre el total destaca León, donde de cada 100 nuevos contratos 2,4 son de teleoperador. En este contexto de gran desempleo en España, el trabajo de teleoperador parece ser para muchas personas su única salida laboral a pesar de ser un trabajo muy poco remunerado, precario y absolutamente infravalorado. Así mismo, es un trabajo con elevados riesgos psicosociales que provocan una profunda insatisfacción laboral. Fruto de este descontento generalizado en los trabajadores y trabajadoras de este sector nos encontramos últimamente con grandes movilizaciones con huelgas incluidas, como mencionábamos anteriormente.





## **2. Metodología de la investigación: el Trabajo de Campo como método en Antropología del Trabajo.**



## **2. Metodología de la investigación: el Trabajo de Campo como método en Antropología del Trabajo.**

*Todas las culturas, de un modo u otro, reflejan necesidades humanas comunes.*

Bronislaw Malinowski

*No son precisamente datos lo que le falta a la Antropología, sino más bien algo inteligente que hacer con ellos.*

Nigel Barley. "El antropólogo inocente"

En muchos sentidos, la etnografía es la forma más básica de investigación social. Como ya hemos apuntado anteriormente, el objetivo principal de esta tesis es el estudio de las relaciones laborales en el sector terciario en España y más concretamente en el ámbito de los *contact center* o centros de llamadas. Para dicho estudio hemos elegido como método de investigación el método etnográfico, siguiendo un método de trabajo de campo personalizado, inductivo e integral (Hammersley y Atkinson, 2007). Las razones para escoger este método cualitativo y no otros son diversas. Entre otras ha prevalecido el interés por acceder a las experiencias e interacciones en su contexto natural y la idea de que estos métodos encajan con este problema o campo concreto perfectamente (Angrosino, 2012:11). Por otra parte mi experiencia en el campo me ofrecía una información muy valiosa desde el punto de vista del investigador. Además, dado que una gran parte de la investigación cualitativa se basa en estudios de caso o una serie de ellos, el caso (su historia y su complejidad) es un contexto importante para entender lo que se estudia.

Este estudio, aunque enmarcado dentro de la Antropología aplicada como es la Antropología del Trabajo y dentro de la especialización mantiene un enfoque holístico para intentar describir muchos aspectos de la existencia humana, tanto del pasado como del presente en toda su complejidad, y en este caso centrándonos en

el objeto de nuestro estudio, en el aspecto laboral. Del mismo modo se intenta dar respuesta a algunas de las preguntas permanentes en la curiosidad antropológica: ¿dónde, cuándo, por qué? A través del método etnográfico en general y en concreto a través del trabajo de campo nos adentramos en el mundo de la empresa y en el mundo laboral con el criterio de conocer en profundidad las relaciones laborales en el momento actual en el sector terciario y más concretamente en el mundo de los *contact center* que a tantas personas emplea en la comunidad de Castilla y León y sobre todo a la provincia de León donde enmarcamos el trabajo de esta tesis. El trabajo de campo etnográfico nos parece la estrategia que mejor se adapta al estudio de las empresas y de las relaciones laborales para conocer de primera mano lo que rodea al mundo del trabajo, y en concreto al mundo de los *call center*.

El diseño de la investigación se debe a un proceso reflexivo en las etapas del desarrollo del proyecto. En este sentido y como señala Franquesa (2017:39) comparto la idea de que la Antropología debe comprometerse con la realidad social y que este compromiso debe estar anclado en una voluntad de transformación con lo que la práctica antropológica o investigadora tiene también un componente político ineludible. Como indica el mismo autor, el conocimiento comprometido es aquel "capaz de desafiar las relaciones y las prácticas de dominación que estructuran la realidad social" con lo que el conocimiento comprometido tiene que ser a la vez crítico sobre la realidad social y el conocimiento establecido.



## **2.1. Técnicas cualitativas. La recogida de datos.**

Para la recogida de datos vamos a ver las técnicas de investigación que hemos utilizado. Básicamente han sido de dos tipos: la observación de conductas y las técnicas verbales. En el primero de los casos a través de una observación y registro de comportamientos, hechos, acciones y acontecimientos que han tenido lugar en la población estudiada, tanto de una observación informal como formal. En el segundo de los casos mediante la entrevista, conversación y diálogo en diferentes contextos. Así mismo, se ha tratado de contrastar cuando era posible la información verbal facilitada por los informantes con los hechos reales.

### **2.1.1. La observación participante.**

Maestre (1990) indica que la observación participante consiste en la introducción en la comunidad objeto de su investigación y a base de integrarse como un miembro más de esta sociedad para poder obtener los datos. Como dice Aguirre Baztán (1995) acceder etnográficamente a una empresa es introducirse en una comunidad tribal urbana y puedes entrar en ella "camuflado" como trabajador, directivo, como técnico de recursos humanos o directamente como antropólogo. En mi caso, conozco este sector puesto que tuve la oportunidad de adentrarme en una empresa de este tipo, por lo que conozco el ámbito objeto de estudio y me ha permitido realizar la observación participante. He podido participar en entornos de grupo naturales, interactuando con las personas mientras se ocupaban esencialmente de los asuntos de su vida diaria tal y como apunta Angrosino (2012). El mismo autor indica que la observación participante no es un método en sí misma, sino más bien un estilo personal adoptado por los investigadores de campo utilizando variedad de técnicas de recogida de datos una vez aceptados por la comunidad sometida a estudio. Siguiendo a San Martín (2003:55) "la observación participante se enfrenta a lo desconocido de la forma más primaria: yendo al lugar donde se están produciendo los hechos para observarlos, mientras se producen en vivo, en directo". Como dice el mismo autor, la inmersión personal del investigador en el contexto de la vida cotidiana de los actores es la única fuente de producción de una específica cualidad de los datos : su más densa contextualización. Algunos autores dicen que

la gente estudiada por los investigadores sociales siempre debería estar informada, pero para otros emplear el método encubierto es perfectamente factible cuando ciertos lugares no son accesibles a la investigación o al menos no lo son sin una gran reacción adversa si no se emplea el método encubierto, no debiendo confundir investigación encubierta con espionaje. Como apunta Roca (2017) mientras las personas nos cuentan algo también están dando su consentimiento implícito para que lo escuchemos, pues de otra forma no lo harían. Otra cosa es la utilización de dicha información o su difusión. Por otra parte, incluso cuando no se investiga de forma encubierta los antropólogos rara vez le dicen a toda la *gente* que están estudiando todo lo referente a la investigación, muchas veces las propias personas no están interesadas y otras veces el hecho de conocer la investigación puede afectar a su comportamiento e invalidar la investigación (Hammersley y Atkinson, 2007). En este sentido, debido a la necesidad de la propia investigación, ésta ha tenido lugar de forma más bien encubierta debido al ámbito en el que se desarrolla para no comprometer a los propios trabajadores ni contaminar sus comportamientos. Esto en lo que a la observación participante se refiere y en ningún caso en las entrevistas abiertas, historias de vida o grupos de discusión donde siempre hemos recurrido al consentimiento informado de nuestros informantes como veremos a continuación.

En concreto, para la realización de esta investigación que se inició con mi participación en el año 2006 como investigador de apoyo en un contrato de investigación y después continuó en proyectos de investigación sobre "inserción laboral de colectivos de riesgo" (2013-2015), he tenido la oportunidad de realizar la "inmersión" en la comunidad objeto del estudio durante ese periodo. La observación participante es tal vez el aspecto más difícil de lograr en el trabajo de campo, puesto que el antropólogo, en mi caso investigador social, se convierte en un elemento más dentro de la vida de la gente, haciendo las mismas actividades que hacen ellos. Tomando la idea de Kobelinsky (2017:74) cuando en una investigación una de sus informantes se cuestionó si la investigación aportaba algo o no, coincido con la autora en que sí que aporta a la comprensión del mundo social y que ésta puede contribuir a su transformación. En este sentido, esta herramienta se ha convertido en la más importante y valiosa a la hora de realizar la etnografía, el

estudio sistemático de la actividad humana, en este caso la actividad laboral. A diferencia de la etnografía no participante donde el investigador actúa únicamente en calidad de especialista investigador, en la observación participante las personas de la comunidad estudiada aceptan la presencia del investigador como vecino y amigo que resulta ser también investigador. Por lo tanto, el método ha sido personalizado como apuntaba al comienzo del capítulo estando en contacto cara a cara con las personas, participando y observando a la vez. El compromiso del estudio ha sido a largo plazo, es decir interactuando con las personas durante un amplio periodo de tiempo que ha durado el tiempo que duró el proyecto (2013-2015).

### **2.1.2. Entrevistas con informantes clave y entrevistas en profundidad.**

También hemos recurrido a las entrevistas en profundidad para recabar información cuando la observación participante no la proporcionaba. En este caso siempre se ha tenido el consentimiento informado del informante y el respeto a su privacidad, algo que ha sido la tónica general en toda la investigación, casi nadie quería que su nombre apareciera, por lo que en ningún caso aparece en la tesis el nombre real de ninguno de los informantes. Siguiendo también a San Martín (2003), la entrevista, más que buscar información sobre hechos, busca un discurso nativo que los comente, que los valore, que los relaciones y contraste con otros. Las cuestiones que propongamos en la entrevista han de conectar ambos intereses: los del actor y los del investigador. Pero como dice este autor, no tiene sentido preguntar de modo directo ni mediante preguntas cerradas, lo válido en investigación cualitativa debe obtenerse a través de múltiples observaciones, entrevistas en profundidad, entrevistas abiertas, registrando las historias de vida. Para la realización de las entrevistas abiertas y semiestructuradas hemos recurrido normalmente a informantes desconocidos, trabajadoras y trabajadores de diferentes centros de trabajo de los múltiples que hay en la ciudad y provincia de León con los que hemos contactado siempre a través de "padrinos" informales. En este caso no hemos tenido necesidad de contar con "porteros" formales (Hammersley y Atkinson, 2007) pero sí hemos contado con la apreciable ayuda de algunos trabajadores que han

servido como contacto a la hora de poder contactar con informantes para poder realizar las entrevistas o los grupos de discusión. En el caso de las entrevistas siempre se han realizado fuera de los lugares de trabajo y en un entorno tranquilo y de confianza mutua.

En cuanto a los criterios que hemos tenido en cuenta para la selección de las personas que han participado en el trabajo de campo, tanto de las entrevistas en profundidad como de los grupos de discusión han sido las siguientes:

1. Sexo: Tratándose de un trabajo tan feminizado, los datos aportados por uno y otro sexo podrían ser importantes en el resultado del estudio.
2. Edad: En este caso hemos podido observar que el abanico es bastante amplio, con trabajadores que van desde los 18 años hasta los 55 inclusive.
3. Estado civil. También importante, puesto que un trabajo que se desarrolla en la mayor parte de los departamentos "a turnos" tiene vital importancia para la conciliación de la vida laboral y familiar.
4. Antigüedad en el sector de telemarketing/teleoperadores: Este dato tiene bastante importancia puesto que se observa que cuantos más años se trabajan en un empleo como éste, el síndrome de "estar quemado" es más evidente como analizaremos en el estudio.
5. Estudios: Nivel de formación. ESO (Secundaria/EGB), Bachiller (Bachillerato/FP), Estudios Universitarios.
6. Situación actual. Indica si el trabajador trabaja actualmente o no como teleoperador. Aparece codificado como Activo o Ex en función de si trabaja o si ya no trabaja como teleoperador o teleoperadora.
6. Número de orden. El número de orden no tiene que ver con el orden de las entrevistas, sino que es un número de identificación del informante y es único para cada uno.

Finalmente y con el objeto de preservar la identidad de los informantes y para mantener la confidencialidad de todos ellos utilizamos el método planteado por

Ramírez Goicoechea (1996) asignando un código en el que consta la información básica de la persona.

Ejemplo: (M.40.C.15.EU.A.14) Mujer, 40 años, casada, 15 años de antigüedad, estudios universitarios, en Activo, Informante 14

El trabajo de campo se ha venido realizando desde 2013 dentro del proyecto dirigido por el I.P. Dr. Oscar Fernández Álvarez, titulado "La inserción laboral de colectivos pertenecientes a grupos con riesgo de exclusión social. Una perspectiva transnacional" y financiado durante tres años por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Instituto de la Mujer (ref. Nº 147/12). En éste se ha contado con 290 informantes de Castilla y León, con los que se ha trabajado con consentimiento informado. Para esta investigación se han seleccionado 47 informantes, todos ellos de las provincia de León , de los cuales 35 son mujeres y 12 varones, con edades comprendidas entre los 18 y los 55 años, principalmente trabajadores y trabajadoras de 5 *contact center* de la provincia de León, con los que se han realizado diferentes entrevistas, donde algunos han tenido más o menos participación que otros. Estos informantes han participado también en los diversos grupos de discusión realizados.

A la hora de escoger las personas para la realización de las entrevistas se ha pretendido recoger una muestra que fuera representativo de todas las edades, sexo y antigüedad y formación académica. Así mismo se ha tenido especial interés en entrevistar también a trabajadores relacionados con los sindicatos, delegados de personal, para conocer de primera mano su relación con la empresa, ya que estos trabajadores son los que más contacto directo tienen con ella. Según señala Angrosino (2012:74) mientras en los estudios cualitativos hay cánones reconocidos para determinar el tamaño de la muestra, en el caso de la investigación etnográfica no está tan clara por lo que depende de las características del grupo que esté estudiando, de los recursos de los que se disponga como el tiempo disponible o la movilidad, y de los objetivos del estudio. Lo que sí hemos tratado es de que la muestra reflejara en buena medida la heterogeneidad del grupo, entrevistando y observando para obtener una buena panorámica del grupo.

CÓDIGO	SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	ANT	ESTUDIOS	SITUACIÓN ACTUAL	NÚM. ORDEN
M.45.C.10.B.A.1	Mujer	45	Casada	10	Bachiller	Activo	1
M.42.S.12.EU.A.2	Mujer	42	Soltera	12	E. Universitarios	Activo	2
M.40.S.15.ESO.A.3	Mujer	40	Soltera	15	ESO	Activo	3
M.38.C.11.B.A.4	Mujer	38	Casada	11	Bachiller	Activo	4
M.41.S.15.EU.A.5	Mujer	41	Soltera	15	E. Universitarios	Activo	5
H.38.C.12.EU.A.6	Hombre	38	Casado	12	E. Universitarios	Activo	6
H.35.S.10.EU.A.7	Hombre	35	Soltero	10	E. Universitarios	Activo	7
H.37.S.8.EU.A.8	Hombre	37	Soltero	8	E. Universitarios	Activo	8
M.38.C.8.EU.A.9	Mujer	38	Casada	8	E. Universitarios	Activo	9
M.45.C.9.EU.A.10	Mujer	45	Casada	9	E. Universitarios	Activo	10
M.43.C.16.EU.A.11	Mujer	43	Casada	16	E. Universitarios	Activo	11
M.48.S.8.B.EX.12	Mujer	48	Soltera	8	Bachiller	EX	12
M.40.C.15.EU.A.13	Mujer	40	Casada	15	E. Universitarios	Activo	13
M.43.S.7.EU.EX.14	Mujer	43	Soltera	7	E. Universitarios	EX	14
M.45.C.7.ESO.EX.15	Mujer	45	Casada	7	ESO	EX	15
M.52.S.1.B.EX.16	Mujer	52	Soltera	1	Bachiller	EX	16
H.50.S.15.EU.A.17	Hombre	50	Soltero	15	E. Universitarios	Activo	17
M.23.S.1.ESO.A.18	Mujer	23	Soltera	1	ESO	Activo	18
M.30.S.1.ESO.A.19	Mujer	30	Soltera	1	ESO	Activo	19
M.28.C.1.EU.A.20	Mujer	28	Casada	1	E.	Activo	20

					Universitarios		
H.22.S.1.ESO.A.21	Hombre	22	Soltero	1	ESO	Activo	21
H.25.S.1.B.A.22	Hombre	25	Soltero	1	Bachiller	Activo	22
M.27.C.5.EU.A.23	Mujer	27	Casada	5	E. Universitarios	Activo	23
M.31.C.3.B.A.24	Mujer	31	Casada	3	Bachiller	Activo	24
M.35.S.3.B.A.25	Mujer	35	Soltera	3	Bachiller	Activo	25
H.40.C.10.ESO.A.26	Hombre	40	Casado	10	ESO	Activo	26
M.40.S.4.ESO.A.27	Mujer	40	Soltera	4	ESO	Activo	27
M.28.S.3.ESO.EX.28	Mujer	28	Soltera	3	ESO	EX	28
M.24.C.4.B.A.29	Mujer	24	Casada	4	Bachiller	Activo	29
M.33.C.10.EU.A.30	Mujer	33	Casada	10	E. Universitarios	Activo	30
M.22.S.2.B.A.31	Mujer	22	Soltera	2	Bachiller	Activo	31
H.19.S.1.B.A.32	Hombre	19	Soltero	1	Bachiller	Activo	32
M.29.S.3.ESO.A.33	Mujer	29	Soltera	3	ESO	Activo	33
M.41.C.2.EU.A.34	Mujer	41	Casada	2	E. Universitarios	Activo	34
H.50.C.10.B.A.35	Hombre	50	Casado	10	Bachiller	Activo	35
M.37.C.8.B.A.36	Mujer	37	Casada	8	Bachiller	Activo	36
M.35.S.12.B.A.37	Mujer	35	Soltera	12	Bachiller	Activo	37
H.28.S.6.ESO.A.38	Hombre	28	Soltero	6	ESO	Activo	38
M.20.C.1.ESO.A.39	Mujer	20	Casada	1	Bachiller	Ex	39
M.24.S.2.EU.A.40	Mujer	24	Soltera	2	E. Universitarios	Activo	40
M.23.S.3.ESO.A.41	Mujer	23	Soltera	3	ESO	Activo	41
H.30.C.5.B.A.42	Hombre	30	Casado	5	Bachiller	Activo	42
M.32.C.8.B.A.43	Mujer	32	Casada	8	Bachiller	Activo	43
M.25.S.4.B.A.44	Mujer	25	Soltera	4	Bachiller	Activo	44
H.26.S.2.EU.A.45	Hombre	26	Soltero	2	E. Universitarios	Activo	45
M.35.C.7.B.A.46	Mujer	35	Casada	7	Bachiller	Activo	46
M.36.S.6.ESO.A.47	Mujer	36	Soltera	6	ESO	Activo	47

Tabla 1. Codificación de informantes (Elaboración propia)

En esta tabla 1 podemos observar la codificación de nuestros informantes, con la información segmentada por sexo, edad, estado civil, antigüedad en el sector, estudios, situación actual y número de orden.

### **2.1.3. El método biográfico. Historias de vida.**

Pujadas (2002) define la historia de vida como el relato autobiográfico obtenido por el investigador mediante entrevistas sucesivas, en las que el objetivo es mostrar el testimonio subjetivo de una persona que recojan tanto los acontecimientos como las valoraciones que dicha persona hace de su propia existencia. En nuestro trabajo de campo hemos comprobado que cuando nuestros informantes nos hablaban de las condiciones de su trabajo, lo que era muy valioso para nuestra investigación, acababan contándonos aspectos de su vida personal que siempre habían estado condicionadas por este trabajo, su relación con su familia, cómo habían entrado a trabajar allí, y en ocasiones contaban los años que llevaban como un preso cuenta su condena. En este sentido, y como señala Stoller (2007:180) las etnografías deben "describir sensualmente los atributos físicos del entorno etnográfico y construir con sensibilidad el carácter de la gente que allí vive" y además deben lidiar con los asuntos más profundamente humanos para producir historias que hablen de la condición humana. Todo ello ha configurado historias de vida realmente interesantes para nuestra investigación. En cuanto al relato de muchos testimonios que parecían repetirse nos ha parecido adecuada en algunos momentos la utilización del método de saturación informativa de Bertaux y Bertaux-Wiame (1981) que consiste en la acumulación de relatos autobiográficos de un mismo sector profesional como es este caso, comparando cada relato con el siguiente, para tratar de aislar los elementos coincidentes e ir construyendo una sola historia a partir de muchos relatos diferentes. Nos parece muy útil este método dado que en múltiples ocasiones los testimonios autobiográficos eran exactamente idénticos aunque las personas entrevistadas no se conocieran de nada o incluso trabajaran en



empresas diferentes, lo que validaba en gran medida la veracidad de dichos testimonios y los hacía extensivos a una generalidad. Este proceso de saturación es el que garantiza la validez científica en el paso de la observación de regularidades empíricas al establecimiento de rasgos estructurales. Para Bertaux (1999:8) "la saturación es un proceso que no opera en el plano de la observación, sino en el de la representación que el equipo de investigación construye poco a poco de su objeto de estudio: la "cultura" de un grupo en sentido antropológico, el subconjunto de relaciones socioestructurales, de relaciones sociosimbólicas, etc." Para este autor la saturación es difícil de alcanzar a primera vista, pero cuando se alcanza, confiere una base muy sólida a la generalización.

#### **2.1.4. Grupos de discusión.**

Los grupos de discusión nos han proporcionado una información valiosa sobre problemas que afectan a este grupo de trabajadores y trabajadoras buscando un clima de confianza fuera de su ámbito laboral para exponer sin restricciones diferentes puntos de vista, a veces discrepantes sobre determinados temas (Oliver, 2012). Los grupos de discusión nos han permitido complementar y contrastar información recogida con otras técnicas como las entrevistas abiertas o la observación. En muchas de las ocasiones unos trabajadores parece que rompían el hielo animando a los otros a hablar sobre algún tema más comprometido y en otras ocasiones unos a otros se recordaban entre sí determinadas situaciones de su trabajo cotidiano o anécdotas que casi siempre encontraban algún punto en común entre ellos, por ejemplo en el trato con los clientes o con los jefes muchas de las situaciones parecían repetirse aunque lógicamente cada trabajador podía verlo desde su prisma. En este sentido es necesario advertir que a la hora de formar los grupos nos hemos encontrado con gran desconfianza. En este punto la práctica totalidad de nuestros informantes han pedido como condición *sine qua non* que se respetara totalmente la confidencialidad y el anonimato. El miedo a que unas reuniones de este tipo llegara a conocimiento de sus jefes o empresas flotaba en el ambiente, e incluso nos hemos encontrado con personas que en un primer momento aceptaron la invitación y posteriormente el mismo día fijado para realizar

dicho grupo de discusión se excusaron con diferentes motivaciones. Hay que decir que para poder realizar dichas reuniones hemos contado con la inestimable ayuda de un "padrino" informal ( Hammersley y Atkinson, 1994), una trabajadora de uno de los *contact center* de gran confianza para sus compañeros, introduciéndonos en su círculo de amigos y conocidos y facilitándonos el acceso a la información y a la preparación de los grupos.

En esta investigación se han realizado cuatro grupos de discusión que identificaremos por las siguientes siglas: "GD1, GD2, GD3, GD4" según el grupo del que provengan las distintas informaciones. Hemos utilizado diferentes criterios de selección para la confección de los distintos grupos de discusión.

En un primer grupo nos interesaba conocer el relato de trabajadores y trabajadoras con amplia experiencia y con varios años de antigüedad en su empresa con el objeto de conocer principalmente el efecto de este tipo de trabajo en la salud, y especialmente en lo que concierne a los riesgos psicosociales a los que dedicamos un capítulo de la tesis. Al tener estos riesgos unos efectos mayores con el paso de los años nos interesaba conocerlos de primera mano.

El primer grupo (GD1) estaba formado por 5 trabajadoras, todas mujeres de la misma empresa con amplia experiencia profesional, todas ellas con experiencia de al menos 10 años y con edades comprendidas entre los 40 y 50 años. El tema que se planteó fue explorar su experiencia laboral en este tipo de trabajo habida cuenta de su amplia experiencia para acercarnos al mundo del teleoperador desde la experiencia. La reunión tuvo lugar en un aula de la facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de León, un territorio aséptico para las trabajadoras que por lo que observamos les producía tranquilidad. Además tenían claro que querían reunirse en un territorio apartado de su centro de trabajo.

El criterio para escoger el segundo grupo era conocer sobre todo la motivación o desmotivación laboral en los trabajadores sobrecualificados, dado que un porcentaje muy alto de los trabajadores y trabajadoras del sector son universitarios, como analizaremos más adelante en otro capítulo de la tesis.

El segundo grupo (GD2) lo formaron 6 personas, 3 hombres y 3 mujeres todas ellas con formación universitaria superior. En este caso lo que más nos interesaba para nuestra investigación era conocer la sensación o el sentimiento que les provocaba tener formación universitaria y realizar un trabajo de baja cualificación y poca consideración social. Los resultados obtenidos con este grupo fueron bastante significativos y un punto fundamental en el desarrollo de esta tesis. También se desarrolló en una dependencia de la Universidad.

El criterio para elegir el tercer grupo era formar un grupo un tanto heterogéneo que nos permitiera contrastar la vivencia de trabajadores en activo en este sector con trabajadores que ya habían dejado este trabajo por otro. Resultaron ser de gran interés las aportaciones dadas por los extrabajadores sobre todo en lo que concierne al capítulo de la tesis que trata el tema de la dirección y el control.

El tercer grupo (GD3) estaba formado una mezcla de trabajadores y trabajadoras de contact center y antiguos trabajadores. En este grupo es donde el ambiente fue más distendido. A través de un contacto tuve la oportunidad de congregar en este grupo a un conjunto de extrabajadoras que se conocían de hace tiempo y todas habían pasado por la experiencia de ser teleoperadora. En total el grupo estaba formado por 6 mujeres y un hombre. En este caso la mayoría recordaban su experiencia laboral como una "pesadilla" que a pesar de todo había tenido su parte buena en haber conocido a mucha gente y mantener amistades de aquella época. La reunión tuvo lugar en un lugar público tomando un café, lo que fomentó que afloraran multitud de anécdotas de su época de teleoperadoras que también nos proporcionaron una valiosa información, además de contar su situación laboral actual.

El interés del cuarto grupo de discusión residía en el descubrimiento de trabajadores sin experiencia en este tipo de trabajo que pudieran aportar relatos quizás más frescos y más abiertos fruto de su desconocimiento completo del mundo en el que se encontraban.

El cuarto grupo (GD4) estaba formado por 5 trabajadores y trabajadoras con una experiencia de menos de un año como teleoperador. En este caso y a diferencia

de las trabajadoras del GD1 que estaban "curtidas" en mil batallas, todavía no dejaban de sorprenderse de las condiciones laborales que tenían que sufrir, los turnos, el trato por parte de la empresa o la presión en el trabajo. Sin duda, sus testimonios eran bastante diferentes al GD1 citado y se notaba en el ambiente la crítica constante a la empresa y el miedo a la incertidumbre que supone que te renueven o no el contrato.

### **2.1.5. Cuestiones éticas.**

Como señalan Hammersley y Atkinson (2007), en muchas ocasiones los porteros pueden bloquearnos la entrada al campo y por lo tanto podemos recurrir a realizar la investigación de manera secreta o encubierta. Por otra parte, el único valor central para la investigación es la verdad: el fin debería ser producir "relatos verdaderos acerca del fenómeno social". Así mismo hay asuntos éticos que rodean la investigación social, igual que los hay en otras formas de actividad humana. En lo que concierne a los momentos en los que he podido realizar la observación participante siempre ha sido sin interferir en lo más mínimo en la actividad de la propia empresa o de los trabajadores.

Siguiendo con el modelo de Hammersley y Atkinson (2007), hemos tenido en cuenta en todo momento tres puntos principales: el consentimiento informado, la privacidad y el perjuicio. Como ya se ha apuntado anteriormente la investigación dentro del ámbito laboral es difícil por el riesgo que conlleva para los trabajadores. Como indica Roca (2017) cualquier trabajo de campo está expuesto a sesgos que condicionan la obtención de la información y muchas veces los informantes no son conscientes de los datos que nos están dando ni del riesgo que para ellos puede tener que nosotros los transmitamos a los superiores. En nuestra investigación la línea roja ha sido y sigue siendo no dañar a los informantes aun cuando obtuviéramos menor información. En este sentido y siguiendo a Roca (2017) para protegernos a nosotros mismos y a los informantes se ha seguido el "efecto del confesor" manteniendo en todo momento la privacidad de los testimonios de los informante cuando así han sido requeridos por ellos mismos.

En cuanto al consentimiento informado, se ha facilitado a todos los informantes, pero en algunos de los casos han renunciado a ello puesto que preferían no dar ninguno de sus datos personales y mantenerse en el anonimato, ya hemos comentado anteriormente que cuando se trata de hacer una investigación sensible dentro de una empresa el miedo a que la información llegue a los jefes es elevada y por lo tanto los informantes preferían dar la información sin que les comprometiera personalmente, incluso alguno manifestaba alguna preocupación por si de sus palabras pudiera deducirse su autoría si se nombraba a su empresa. De esta manera para fortalecer el anonimato se presentan los datos en la medida de lo posible de forma agregada, uniendo los datos que nos facilitan los informantes y utilizando pseudónimos o nombres en clave para nombrar a los informantes.

Con respecto a las empresas hemos seguido el mismo criterio. Son varias las empresas de este sector del telemarketing en la provincia de León con más de 500 trabajadores cada una y otras más pequeñas y todas son de conocimiento público. A la hora de plasmar los resultados de la investigación nos ha parecido más conveniente no nombrarlas, de esta forma protegíamos también la identidad de los informantes para que no hubiera ninguna forma de identificarlos con ninguna de ellas. Por otra parte, los resultados han sido prácticamente iguales en las empresas estudiadas, no hemos encontrado diferencias significativas entre ellas.

## **2.2. Análisis cuantitativo y fuentes estadísticas**

Aunque la investigación que realizamos sea básicamente cualitativa como venimos argumentando, hemos recogido datos estadísticos necesarios para conocer y delimitar en lo posible los elementos de la investigación que conforman el problema. En nuestro caso se hacía imprescindible conocer el número de trabajadores que trabajan en este sector de *call center* tanto a nivel nacional como de comunidad autónoma y provincial, la segregación por sexos, cualificación, formación o no universitaria, etc. Para ello hemos acudido a las cifras oficiales que nos proporcionan organismos como el Instituto nacional de estadística, los servicios de empleo y también los propios datos de las asociaciones de empresas de *call center* y los sindicatos.

### **2.3. Recursos y herramientas**

Los medios y recursos materiales para la realización de este trabajo doctoral han sido básicamente por un lado los recursos bibliográficos y por otro los clásicos instrumentos para la realización del trabajo de campo.

a) Búsqueda de información bibliográfica: Para ello se cuenta con la consulta física de las bibliotecas de la Universidad de León y de sus diversas facultades, especialmente la Facultad de Filosofía y Letras y el Departamento de Historia, Área de Antropología Social, a la que he estado vinculado durante años participando en proyectos de investigación y a la que ahora pertenezco como profesor asociado, sin olvidar lógicamente las bibliotecas de las facultades de Ciencias del Trabajo y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales principalmente. Por otra parte son de vital importancia los recursos electrónicos, teniendo siempre en cuenta en la búsqueda de información científica tanto la url, como la confianza que aporta el sitio web, la autoría, la vigencia y la finalidad de la web, todo ello para poder obtener una información con rigor, consistencia, suficiencia y objetividad que nos permita obtener una información de utilidad para nuestro trabajo. Las herramientas a utilizar en este caso incluyen tanto los buscadores de recursos, bases de datos documentales, buscadores especializados, catálogos de la biblioteca como otras fuentes de información como portales editoriales o depósitos de documentos. En este sentido, la información que nos proporciona internet es tan valiosa, y contiene tal nivel de información que podemos tanto buscar información por palabras clave como navegar a través de los enlaces intentado siempre obtener información de relevancia para nuestro trabajo.

b) Material para la realización del trabajo de campo: En el momento actual en el que vivimos, la ayuda del smartphone podríamos decir que es inestimable. Para el registro de cualquier tipo de información, es decir, la realización de las entrevistas abiertas, historias de vida o los grupos de discusión realizadas nos ha bastado con él para poder grabar en audio o en video, sin necesidad como en tiempos pretéritos de acudir a grabadoras analógicas o videocámaras. Así mismo, no por obvio hay que dejar de nombrar el propio ordenador personal y por supuesto la libreta y el bolígrafo para la realización de las anotaciones durante la amplia observación

participante que llevo realizada a lo largo de los últimos años. También hay que indicar la inestimable ayuda de las diferentes aplicaciones informáticas vitales en estos tiempos como whatsapp o skype para poder estar en contacto con los distintos informantes.





### **3. La construcción cultural de las relaciones laborales. Una perspectiva desde la Antropología del Trabajo.**



### **3. La construcción cultural de las relaciones laborales. Una perspectiva desde la antropología del trabajo.**

*Suponte que tú ofreces un empleo y sólo hay un tío que quiera trabajar. Tienes que pagarle lo que pida. Supón que hay cien hombres interesados en el empleo, que tengan hijos y estén hambrientos.(...) ofréceles cinco centavos y se matarán unos a otros por el trabajo.*

John Steinbeck. "Las uvas de la ira"

#### **3.1. Introducción.**

*No me gusta el trabajo, como a ningún hombre le gusta, pero sí que aprecio lo que hay en el trabajo, la oportunidad de descubrirse a sí mismo.*

Joseph Conrad. "El corazón de las tinieblas"

El estudio del ámbito laboral en sociedades industriales ha estado copado generalmente por disciplinas como el Derecho, la Sociología o la Economía, mientras la Antropología se ocupaba de los patrones y procesos laborales en sociedades tradicionales y preindustriales, rurales y campesinas. Sin embargo, a partir de los años 70 del pasado siglo XX, la antropología entró en el mundo industrial y de la empresa, poniéndose énfasis en las "culturas del trabajo". En este contexto, el objetivo general de la investigación aquí mostrada es analizar el proceso laboral en la sociedad actual desde una perspectiva de la Antropológica del trabajo. Además, pretendemos comprender y explicar la experiencia laboral como proceso productivo cotidiano, así como construir herramientas de análisis que metodológicamente sean útiles para abordar el fenómeno laboral en la sociedad actual. El criterio es

construir herramientas de análisis que metodológicamente sean útiles para abordar el fenómeno laboral desde una perspectiva aplicada.

En este argumento en primer lugar planteamos cómo desde las actividades para la satisfacción de necesidades básicas como puede ser la obtención de alimentos existen unas relaciones de producción que contribuyen al proceso productivo, a la vez que actúan como marcador de identidad, en tanto ocupa un lugar primordial en la vida de las personas. Después abordamos la división del trabajo, ya sea por edad o género, lo que otorga un valor diferencial al trabajo, así como factores que determinan las diferencias de género en el trabajo, lo que originará una segregación vertical que constituye la construcción de las desigualdades entre hombres y mujeres. A continuación, un breve estudio en la historia reciente de la relación entre trabajo y sistemas de producción a través de los teóricos de la sociedad industrial capitalista, nos muestran un trabajador visto como mano de obra más que como persona, o a través de los pragmáticos de la razón industrial, trabajadores convertidos en recursos humanos para dar un orden tecnocrático al sistema productivo. Abordamos así mismo, la repercusión en cuestiones como el trabajo de los niños o explotación infantil, o el debate sobre prestación de servicios y contraprestación, en sus diversas formas, lo que nos permite entrar en cuestiones como el salario, protección y Derecho Laboral, que nos sitúan en los momentos más recientes, y de nuevo, en la construcción de la identidad. Por último, se analizan las organizaciones y la cultura organizacional como una trama simbólica de significados compartidos que vertebra al grupo. En este apartado, núcleo central de debate o discusión de la aportación realizada en esta investigación, partimos de nociones clásicas sobre el concepto de cultura para llegar a la definición de cultura organizacional; retomamos nociones clásicas como el "taylorismo", "la organización formal" y la "burocracia racional" para abordar el actual liderazgo, la Antropología industrial y de la empresa, y las modernas "culturas del trabajo". Así mismo, planteamos algunas cuestiones para la reflexión y aspectos para seguir avanzando en la investigación de la situación laboral en la sociedad actual.

### **3.2. De la recolección a la producción.**

Riezink (2001:1) define el trabajo como la posibilidad que tiene el hombre de adecuar especialmente el entorno a sus necesidades como condición de su misma supervivencia. La necesidad de obtención de alimentos resulta prioritaria frente a otras actividades importantes para la supervivencia. Ninguna otra actividad como la reproducción, el control social o la transmisión de conocimientos sería posible sin la energía derivada de los alimentos. Las actividades de obtención de esos alimentos son de tal trascendencia, que la forma en que una sociedad obtiene su alimento tiene un fuerte valor predictivo en otros aspectos de su cultura. En la antigüedad, aunque el número de sociedades que subsistían de la caza y la recolección era grande, el número de personas de cada sociedad era pequeño, puesto que ningún entorno podría soportar una gran población únicamente con sus plantas y animales salvajes. En este tipo de sociedades cazadoras-recolectoras la economía de la sociedad y del grupo doméstico apenas se diferenciaba, y en este sentido, desarrollaron esquemas de reparto y redistribución de los recursos que poseían entre otros miembros de la comunidad. Con la domesticación de los animales los hombres descubrieron el pastoreo como una extensión de la caza así como la agricultura fue una extensión de la recolección. Engels (2011) en la obra "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre" (1876) afirma que el trabajo es la condición básica y fundamental de toda vida humana, que el trabajo ha creado al propio hombre. El origen y la difusión de los sistemas de obtención de alimentos condujeron a la formación de sistemas políticos y sociales cada vez más complejos, de forma que la producción de alimentos condujo a grandes cambios en la vida humana. En este sentido hay que precisar que las materias no son recursos si las personas no pueden utilizarlas, y es precisamente la cultura la que identifica los elementos de nuestro entorno que son recursos y los que no. Según Eric Wolf (1987:75), la noción de trabajo social nos hace posible conceptualizar los caminos más importantes en los que los seres humanos organizan su producción. Una serie de relaciones sociales ocurren históricamente, en las que el trabajo se desarrolla para arrancar energía a la naturaleza por medio de herramientas, destreza, organización y conocimientos. Como apunta Narotzky (2004:57), las relaciones sociales de producción son el resultado del modo en que la cooperación, bien

voluntaria o bien forzada, y la coordinación se llevan a cabo entre quienes contribuyen, de un modo u otro al proceso productivo. De esta manera, el análisis del proceso laboral puede ayudarnos a comprender la experiencia cotidiana del trabajo. Palenzuela y Lozano (2016) definen el trabajo como toda acción que tiene el objetivo económico principal de producir bienes o prestar servicios y señalan además, que el trabajo es marcador de la identidad, está ligado a la construcción de comportamientos e ideas y ocupa un lugar principal en la vida de las personas. Por lo tanto podríamos argumentar que en esa actividad productora, fundamental para la subsistencia del ser humano, el trabajo es un factor importante en la forja de su identidad. En este aspecto, adelantamos, para nuestra argumentación posterior que, como apunta Munárriz (2009), el individuo no se comporta en la vida cotidiana ejerciendo una sola identidad, sino que éstas se entrecruzan; a la identidad personal que nos singulariza a través de nuestros rasgos físicos, biológicos y psíquicos se une la identidad social basada en el conjunto de creencias, sentimientos o costumbres que compartimos con los miembros del grupo social al que pertenecemos.

### **3.3. La división del trabajo.**

Bohannan (1996) señala que el trabajo es un mecanismo para convertir los recursos (incluyendo los humanos) en formas u organizaciones que aumenten las posibilidades de supervivencia y el placer de vivir. En todas las sociedades existe por distintos motivos una división sexual del trabajo que mayoritariamente es por sexo y edad, pero en sociedades con una especialización ocupacional permanente, además de esta división existen otras en función de la clase social, la riqueza o el poder, dando lugar a la estratificación social. En esta línea, Durkheim (1987) apuntaba que la división del trabajo no es exclusivo del mundo económico; se puede observar su influencia creciente en las regiones más diferentes de la sociedad, se especializan las funciones políticas, administrativas y judiciales así como las funciones artísticas y las científicas. Ya Adam Smith (1994) en "La riqueza de las naciones" (1776) propugnó la división del trabajo como el elemento primordial del aumento de la productividad y la riqueza.

El trabajo que debe ser realizado en cualquier sociedad, está siempre dividido entre sus miembros y en sociedades simples, como las mencionadas en el apartado anterior, de cazadores-recolectores, la división primaria del trabajo se efectúa entre hombre y mujer y a medida que una cultura se hacía más compleja y se utilizaban nuevos recursos, la división del trabajo se trasladaba a otras esferas. Basta recordar una obra pionera en la moderna antropología social como es "Los Argonautas del Pacífico Occidental" (1922) de Malinowski (1986) dedicado precisamente a las relaciones económicas y a las formas de competencia y de intercambio de los habitantes de las islas Trobriand donde describe perfectamente la división sexual del trabajo. En su vida tribal, el *status* de las mujeres es muy elevado. En general no participan en los consejos de los hombres, pero tienen sus propias reuniones para muchos asuntos y controlan determinados aspectos de la vida tribal. Así, por ejemplo, parte del trabajo hortícola está bajo su control, y esto más bien se considera un privilegio que un deber; también se cuidan de ciertas secuencias de las grandes reparticiones ceremoniales de alimentos, relacionadas con el ritual funerario de los boyowas, etc.(Godelier, 1976).

Por otra parte, como plantea Rosaldo (1980), es evidente que los hombres y las mujeres son biológicamente diferentes y que estas diferencias se manifiestan no solamente en sus órganos genitales y reproductores sino que también en sus características sexuales secundarias como la voz o el pelo corporal. Las diferencias de sexo son biológicas, pero el género, como dice este autor, abarca todos los rasgos que una cultura atribuye e inculca a hombres y mujeres. Es decir, el género se refiere a la construcción cultural de las características masculinas y femeninas. A partir de esa construcción cultural se asignan las tareas o actividades que cada cultura considera adecuados para desempeñar cada persona en función de su género y nacen por lo tanto los roles de género y con ellos los estereotipos. Esta asignación de roles ha llevado a las mujeres a lo largo de la Historia a un plano de desigualdad que sigue vigente hoy en día. A partir de esa estratificación de género, el trabajo que desarrollan hombres y mujeres ha sido tradicionalmente diferente, produciéndose en el caso de las mujeres el desempeño de tareas peor remuneradas y con menor prestigio social. Según Bourdieu (1998), la división sexual es un principio básico de la violencia simbólica de la estructura social. Lo que este autor

denomina la dominación masculina presupone actividades y actitudes de las mujeres y los hombres marcadas por su género que a través de lo simbólico perpetúan ese principio de diferenciación.

En las relaciones de trabajo de los siglos XIX y XX hubo una interacción entre el patriarcado y el capitalismo, que otorgó un valor diferencial al trabajo en función del género. El género por lo tanto divide espacios laborales diferenciados, dando como resultado trabajos masculinizados y feminizados.

Reskin y Padvic (1994) señalan tres factores que determinan las diferencias de género en el trabajo que señalan: primero, la división sexual en el trabajo, considerada como la asignación de tareas basada en el sexo de los trabajadores; segundo, el mayor valor otorgado al trabajo realizado por los hombres en relación al que realizan las mujeres y tercero, la construcción del género en el trabajo por parte de empresarios y trabajadores. Esta diferenciación en las tareas asignadas en función del género y que suponen una distinta valoración social, económica y simbólica se manifiesta según Abasolo y Montero (2012) en una desigualdad entre mujeres y hombres, esta división sexual en el trabajo es lo que origina la segregación horizontal.

Desde la perspectiva del feminismo y de la antropología feminista se prefiere el término relaciones de producción al de modo de producción, debido principalmente a su similitud con el enfoque "relaciones de género". Desde esta perspectiva, Henrietta Moore (2009) señala que los antropólogos deben fijarse en lo que la gente, las mujeres en particular, hacen, tanto como en lo que dicen que hacen, teniendo en cuenta que las mujeres no son iguales en todas partes, lo que significa ser mujer u hombre depende de la cultura considerada, puesto que no es lo mismo hablar de "mujeres" que añadir roles como "musulmana, asiática, de clase media, etc.". La complejidad de este tipo de roles, por lo tanto, es lo que construye su "personalidad social".

En la asignación de tareas según el binomio sexo-género nos encontramos con el valor diferencial de las mismas. Las tareas que reciben más valoración, prestigio y salario son las asignadas a los varones y al contrario las asignadas a las mujeres. Por otra parte, las identidades de género establecen relaciones de poder y



de jerarquización social, que producen una jerarquización vertical procedente del sistema patriarcal. Según Raquel Osborne (1993) una de las dicotomías más extendidas en casi todas las sociedades es la de naturaleza-cultura, asociándolo con mujer-hombre, lo que explica la devaluación de la mujer, y la prueba de ello es la disparidad de funciones asignadas a cada sexo según la historia y la antropología, lo que ha provocado la división del trabajo en los términos asimilados actualmente. En este sentido y como señala también Comas (1995) la división sexual del trabajo es un rasgo universal aunque varíe la forma que adopta entre unas sociedades y otras. La división del trabajo jerarquiza las tareas pero también provoca la jerarquización de las personas, por lo que el trabajo integra las distintas formas de desigualdad social y por ello es la clave para entender los sistemas de género y su articulación con otras divisiones sociales. Para Comas la construcción social del género y su vinculación con la división del trabajo se refleja en una constelación de ideas y de símbolos que denomina "modelos de representación" sobre género y trabajo que se concretan de forma distinta en cada sociedad, ya que han de ser compatibles con los modelos institucionales existentes y en concreto con las relaciones productivas. Estos modelos de representación están constituidos por las nociones y símbolos acerca de las diferencias entre hombres y mujeres y de lo que es trabajo o no lo es. En este sentido la casa, la vida familiar se percibe como el mundo de las mujeres, y la calle y las relaciones sociales se entienden de dominio masculino. La vinculación de las mujeres a la vida doméstica implica que se les atribuye la realización de todas las tareas relacionadas con el crecimiento humano. No hay que olvidar que la familia es una institución clave para enmarcar la división sexual del trabajo y asegurar la reproducción social de los trabajadores, lo que la convierte en el marco para explicar los roles atribuidos a las mujeres, con lo que nos encontramos que al trabajo productivo realizado por las mujeres se une el reproductivo, doméstico, el realizado en el ámbito privado y que genera beneficios que en la mayoría de las ocasiones no se han tenido en cuenta.

### **3.4. La explotación laboral y la alienación.**

La relación entre trabajo y sistemas de producción se puede comprobar a lo largo de la historia observando las diferentes condiciones en las que el hombre ha estado sujeto al trabajo: la esclavitud, la servidumbre, con el vasallo sujeto a la tierra y al señor feudal. Posteriormente con la revolución industrial el hombre se transformará en obrero, proletario para distinguirse del dueño de los medios de producción.

Desde el primer tercio del siglo XIX, los teóricos de la sociedad industrial apuntaron su análisis hacia las fábricas y sus obreros. Autores como Marx, Engels, Durkheim o Weber, entre otros, estudiaron desde distintas ópticas lo que implicaba la materialización de la nueva utopía industrial. Como apunta Cuesta (2016) si por un lado las nuevas sociedades industriales capitalistas demostraban una eficiente capacidad de generación de riquezas, también introdujeron enormes desigualdades económicas, sociales y políticas que acrecentaron el conflicto entre burguesía y proletariado. La propia fábrica se convirtió en un espacio máximamente coercitivo y mínimamente participativo, donde la férrea administración del patrón y la represión practicada por sus capataces fueron la norma general y la tónica en la relación entre clases dominadoras y dominadas.

En el siglo XIX la concepción marxista plantea la distinción entre el concepto de trabajo y el de "trabajo alienado". Bajo relaciones sociales asimétricas y de dominación el trabajo pierde su valor fundamental de constituir la articulación entre la actividad material y la intelectual, valor que solo se puede recuperar en una sociedad sin clases. Para Isidoro Moreno (1997) fue muy importante el papel tanto del marxismo como de otras corrientes del socialismo utópico en la dignificación del trabajo a ojos de quienes lo sufrían, sin que ello supusiera legitimar las formas y condiciones en que éste se desarrollaba. En sus Manuscritos económico-filosóficos de 1844, Marx (2004) señala que la alienación del hombre y, en general, todas las relaciones en las que el hombre se encuentra consigo mismo, solo se realizan y se expresan a través de la relación que el hombre se encuentra con otro hombre. Así pues, a través del trabajo alienado, enajenado, el trabajador genera la relación con el trabajo de un hombre que es ajeno a dicho trabajo, que se encuentra fuera de él. Considera que desde el punto de vista capitalista el trabajador no es una persona

en sí misma, sino una mano de obra que puede representarse en su equivalente económico, es decir, el trabajador es dinero utilizable como mano de obra para multiplicarse.

Con los "pragmáticos de la razón industrial" (Tylor, Fayol, Stajanov, Ford...) se pusieron en práctica los conocimientos de la ingeniería sobre unos sujetos-objetos deshumanizados convertidos en recursos humanos para dar un orden tecnocrático al sistema productivo. A través de la llamada organización científica del trabajo se introdujo una mayor racionalización y optimización de la empresa industrial a costa de una incapacidad para generar y gestionar dinámicas democráticas, que resultaban incompatibles con un sistema absolutamente productivista<sup>2</sup>. A través de la misma, se profundiza en la división del trabajo y mediante la división o el fraccionamiento de las tareas productivas y el estudio de los movimientos y tiempos, en función del cual se definen los tiempos de trabajo, se definen los puestos de trabajo, y se evalúa la productividad. En los "Principios de la administración científica" de 1891, Tylor (1969) entiende que la naturaleza humana es tal, que muchos obreros si fueran abandonados a sí mismos, prestarían poca atención a las instrucciones escritas, y piensa que la tendencia del obrero es trabajar con ritmo lento y que solo con la conciencia o la presión externa adopta un ritmo más rápido.

En el contexto actual en el que nos encontramos en el mundo en pleno siglo XXI son frecuentes las formas de esclavitud moderna que afectan a millones de personas en el mundo. A pesar de que casi todos los países la consideran ilegal, la esclavitud disfrazada en alguna de sus formas sigue existiendo, sobre todo en los países llamados del tercer mundo, donde las personas se ven forzadas a trabajar jornadas de hasta 20 horas sin recibir ningún pago, víctimas de esclavitud sexual, personas obligadas a la mendicidad forzada o el trabajo de menores. Además de ello son generales los casos de explotación laboral también en países desarrollados, que normalmente recaen en los grupos más débiles como son las mujeres, o los inmigrantes sin papeles.

---

<sup>2</sup> Buen ejemplo de la organización científica del trabajo lo tenemos en el cine de principios del siglo XX como por ejemplo en la película "Tiempos modernos" (1936) escrita y dirigida por Charles Chaplin, donde se pueden observar escenas que ilustran las características de los modelos taylorista y fordista. CHAPLIN, C., CHAPLIN, C. (1936). *Modern Times*. Estados Unidos: United Artists.

En los procesos de deslocalización industrial de la segunda mitad del siglo XX en los países occidentales y la re-localización en terceros países emergentes principalmente del Sudeste asiático, China, América Latina, Africa y el Este Europeo se han aplicado las mismas técnicas del taylorismo y el fordismo ya que resultaban anacrónicas en los países occidentales, provocando importantes consecuencias sociales, económicas y políticas en las vidas de todos los habitantes del planeta. Así mismo, esta deslocalización industrial ha producido una terciarización en los países occidentales, con una tendencia a los "servicios industrializados" dentro de un mercado laboral que como indica Cuesta Avila (2016) encontramos una dualización entre el "post-trabajo" de alta cualificación, propio de los empleados del conocimiento y altamente creativos, frente al "hiper-trabajo" de baja cualificación, asociado a los empleados de la información, altamente reproductivos y que siguen sojuzgados a los mismos métodos de control de la fábrica convencional a través de métodos de coerción simbólica. En este sentido Parker y Slaughter (1988) estudiaron las prácticas productivas japonesas de "dirección por estrés" donde se mejoraba la productividad gracias a la reducción de tiempos y la disminución de personas asignadas a una determinada tarea, lo que desde la perspectiva de los trabajadores no es más que una forma de explotación, donde los propios trabajadores se convierten en cómplices de su propia explotación al identificar puntos débiles y efectuar recomendaciones para tomar acciones correctivas, lo que conlleva a presionar el ritmo. Para Ulrich (1997), cuando se exige más a los empleados, que sean más globales, más flexibles, más productivos, más dispuestos a trabajar en equipo, muchas veces son reclamos reales e inevitables, pero tienen efectos como pueden ser la depresión de los mismos, y sienten que se les pide que hagan más de lo que pueden con los recursos que cuentan. Por lo tanto habría que resolver los desequilibrios entre recursos y exigencias.

En el caso del trabajo y explotación infantil, que es una realidad en algunas sociedades actuales, debemos distinguir dos situaciones como señala Mareira Estrada (2002): por una parte encontramos casos de niños que tienen que trabajar de una forma más o menos estable para contribuir al mantenimiento de sus grupos familiares bien en la calle o en el interior de las casas de una forma más invisible complementando la actividad doméstica de sus padres o adultos con los que viven o

en pequeños talleres y que en ocasiones resultan fundamentales para asegurar la reproducción de la unidad familiar, y por otra parte el trabajo que realizan los niños en empresas formales en las cuales cumplen una serie de exigencias de tipo laboral pero que en la mayor parte de los casos no están reconocidos con ningún tipo de contrato o acuerdo. En otros casos se pueden identificar otras formas de trabajos infantiles absolutamente alienantes y dañinos para los niños, especialmente relacionadas con la delincuencia y prostitución infantil.

### **3.5. El intercambio: La prestación del trabajo y el salario.**

Desde un punto de vista etimológico la palabra "sueldo", según García Gual (1990) procede del adjetivo *solidus*, que significa sólido o compacto, que se decía de las monedas de oro en el Bajo Imperio y que posteriormente se convirtió en latín vulgar en el *solidus*, que derivó al castellano en sueldo. Quienes recibían un sueldo en un primer momento eran los soldados y también a ellos se designaba la paga conocida como *salarium*, el "salario", una cantidad para la compra de sal. Hoy en día atendiendo al concepto legal y según señala el art. 26.1 del Estatuto de los trabajadores<sup>3</sup>, se considera salario a la totalidad de percepciones económicas de los trabajadores, sin discriminación por razón de sexo, en dinero o en especie, por la prestación profesional de sus servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos computables como de trabajo.

Considerando que la economía es un sistema de producción, distribución y consumo de recursos, nos encontramos que tradicionalmente los economistas se han centrado en el estudio de los países modernos y en los sistemas capitalistas mientras que entre los antropólogos se ha creado el debate en antropología económica entre "formalistas" y "sustantivistas". Mientras los formalistas (Herskovits, Firth, Leclair, Schenider o Burling) se declaran partidarios de la aplicabilidad de la teoría económica a todas las sociedades, para los sustantivistas (Malinowski, Thurnwald, Polanyi, Dalton o Sahlins) las instituciones económicas

---

<sup>3</sup> Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

tienen que ser estudiadas en cada caso: la teoría económica no es de aplicación general, sino particular y por tanto sustantiva, empleando tradicionalmente la recogida de datos en economías no industriales. Como señala Molina (2004) en el fondo del debate se halla en realidad una discrepancia acerca de la visión de la ciencia: una deductiva y formal (formalismo) y otra empírica e inductiva (sustantivismo).

Como hemos apuntado, un modo de producción es una forma de organizar la producción, un conjunto de relaciones sociales a través de las cuales se despliega la fuerza de trabajo. Teniendo en cuenta que en el sistema capitalista de producción el dinero compra la fuerza de trabajo se produce frecuentemente una fractura entre los actores implicados en el proceso de producción, en este caso empleadores y empleados. Sin embargo, en las sociedades no industriales, el trabajo no se puede comprar sino que se da como una obligación social basada en el parentesco, la ayuda mutua para la producción.

Para antropólogos como Maurice Godelier o Claude Meillassoux el concepto de "modo de producción" se puede aplicar a cualquier forma social. Lo definieron como conjuntos de fuerzas productivas (factores de producción) y relaciones de producción. Godelier (1967, 1977) argumenta que se trata de un proceso doble, por una parte "el trabajo como relación entre hombres y naturaleza" y por otra, la "relación de los hombres entre sí". Producir es combinar tres categorías de realidad: los recursos u objetos sobre los que actúa el trabajo, un conjunto de medios y de instrumentos que actúan sobre esos recursos y el trabajo del hombre. Pero esta actividad económica no se puede separar de su marco social que es la unidad de producción, y que puede ser la explotación familiar o la empresa industrial. Este marco hace que aparezcan relaciones entre individuos y grupos, más o menos solidarias o más o menos conflictivas en lo que respecta al acceso a los medios de producción y su control. Y estas relaciones de producción están condicionadas por los propios medios de producción. Así, según Godelier (1977) "al conseguir nuevos medios de producción, los hombres cambian su modo de producción y, al cambiar éste, cambian todas sus relaciones sociales".

El tema de los salarios ya fue abordado por los escolásticos del siglo XVI como Luis de Molina o Henrique de Villalobos como un tema de *justicia conmutativa*. La teoría del "salario justo" descansa en la voluntariedad, el libre consentimiento, excluyendo todo tipo de fraude o engaño. En este sentido hay que señalar, como ha apuntado Rafael Termes (2001), que la necesidad del trabajador no determina el salario, así como la necesidad del propietario no determina el precio del alquiler o del arrendamiento. El salario justo es el que resulta de la libre negociación entre las dos partes. En cualquier caso dejar sujeto al trabajador a la autonomía privada y al mercado sería dejarlo sin protección. En las relaciones de trabajo se dan vínculos de poder donde el trabajador es la parte más débil y es necesario un marco jurídico que regule estas relaciones laborales, de ahí que el derecho laboral establezca unos mínimos irrenunciables en diversas materias y entre ellas la remuneración que protejan al trabajador en esa relación asimétrica puesto que lo contrario sería cosificar al trabajador y convertirle en un objeto de derecho disponible al mejor postor. En este sentido podemos observar como ejemplo, cómo la última reforma laboral del gobierno de España de 10 de febrero de 2012 ha servido para dar mayor poder al empresariado y a la vez ha traído consecuencias detestables para el trabajador como la simplificación y facilitación del despido, así como mayor precariedad, salarios bajos, inestabilidad y rotación de los trabajadores, de tal forma que, como señala Martínez Veiga (2016) la "flexibilidad" se ha convertido en la quintaesencia del espíritu capitalista del posfordismo donde se reniega de cualquier rigidez.

En cuanto al salario, Marx (2004) decía que el salario es una consecuencia inmediata del trabajo alienado, y éste es la causa inmediata de la propiedad privada. En consecuencia, si se cae un lado, debe caer también el otro. En este sentido la interpretación que podemos hacer es que Marx quería decir que si desaparece la propiedad privada debe desaparecer lo que la genera, que no es otra cosa que el trabajo alienado, el trabajo asalariado. Por eso Marx también llama al trabajador asalariado esclavo, es esclavo de un dominio abstracto en donde es el mismo trabajador quien llama a la fábrica, entra en la propiedad privada y vende su fuerza de trabajo, y allí se encuentra inmerso en la producción capitalista donde no hay autodeterminación ni libertad, no importa qué utilidad presta a la humanidad

porque todo se realiza por y para la ganancia capitalista (Cortatese y López, 2012). Como decía Harvey (1998), el dinero confiere el privilegio del poder sobre los otros: podemos comprar su tiempo de trabajo o sus servicios y hasta construir relaciones de dominación sistemáticas sobre las clases explotadas, simplemente, a través del poder del dinero.

En cualquier caso, actualmente en las sociedades desarrolladas el trabajo asalariado desempeña un papel central en la vida de las personas. Los ingresos que el trabajador obtiene son determinantes para su calidad de vida y como indica Watson (2002), su implicación en el trabajo es un elemento para la construcción de su identidad personal.

### **3.6. La organización del trabajo: La cultura de las organizaciones.**

En sociedades que practicaban la caza y la recolección o la horticultura apenas existe una organización formal al estilo occidental del trabajo, aunque ya vimos anteriormente como muestra Malinowski (1986) en algunas sociedades de este tipo si la hay, pero a medida que las sociedades son más complejas e industrializadas es necesario un mayor grado de organización del trabajo y por lo tanto una mayor especialización ocupacional.

Desde un punto de vista formal, una organización, según Schein (1993), que sitúa el término del griego *organon*, o sea, instrumento o herramienta, es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía y responsabilidad. Es necesario en todo caso distinguir los diferentes agrupamientos que aparecen en una interacción de personas que desarrollan una cultura propia de cara a la consecución de unos objetivos. Como apunta Aguirre Baztán (2004), en todo agrupamiento se crea una membrana de identidad donde la interacción de sus miembros genera una cultura propia, una trama simbólica de significados compartidos que vertebra al grupo y le permite comunicarse. Siguiendo a este autor podemos dividir dichos agrupamientos en grupos, organizaciones e instituciones, con características particulares para cada



uno de ellos y donde el grupo sería una entidad menor entendida como una formación subcultural que formaría parte de un ente superior llamado organización y englobado en la cultura de ésta. De la misma manera que uno o más grupos pueden transformarse en una organización, una organización puede convertirse en una institución donde existe una necesidad de permanencia que se afirma en su trayectoria desde el pasado. Por otra parte y como indica Kaës (1989), la institución es el conjunto de las formas y las estructuras sociales constituidas por la ley y la costumbre que regula nuestras relaciones y se inscribe en la permanencia. En contraposición a las organizaciones cerradas donde arquitectónica o psicológicamente su interior recela de su exterior, en las organizaciones abiertas, el interior depende del exterior y es ahí donde debería colocarse la empresa. De hecho el concepto de organización abierta surge en la Revolución Industrial del siglo XIX donde aparece realmente el término de división del trabajo como elemento fundamental de organización para conseguir los fines de forma eficaz. En cuanto al concepto de "cultura de la empresa", la acepción más aceptada es la que nos proporciona Schein (1988) que la define como un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia como empresa. La empresa es una cultura que se asienta en dos pilares: su "misión" o razón de ser y el liderazgo que la sustenta, el conductor de la cultura de la empresa. Por tanto, cambiar la cultura es como cambiar la empresa. En este punto es interesante rescatar los cinco elementos fundamentales que propone Aguirre Baztán (2003) como indicadores básicos portadores de su identidad cultural: etnohistoria, creencias, valores, comunicación y productos que deben estar cohesionados puesto que aunque haya la tentación de gestionar las partes de la cultura de la empresa no se puede olvidar que son un todo.

Como vemos, entonces, la cultura es un concepto clave que define la actividad e identidad de los grupos humanos y por tanto, de una empresa, de tal forma que no hay grupo sin cultura ni cultura sin grupo. Desde un punto de vista antropológico la noción de referencia hoy en día sigue siendo la de Taylor (1981) quien en su obra "Primitive culture" (1871) la define como "la totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, ley, moral, costumbres y cualquier otra

capacidad y hábitos adquiridos por el hombre y en cuanto a miembro de una sociedad". Mientras, frente a esta concepción evolucionista de Edward B. Taylor nos encontramos con el concepto particularista de Franz Boas nacido del estudio de los aislamientos geográfico-políticos, cercana a la idea del romanticismo alemán de *kultur* y de la idea de Sapir en el que el concepto de cultura se refiere más a lo espiritual de los grupos humanos sobre el que se basará posteriormente la antropología cultural norteamericana. Dentro del concepto de cultura que surge de la realidad urbano-industrial actual observamos una nueva realidad del pluralismo grupal y organizacional al que se adscriben los individuos. Siguiendo a Esteva Fabregat (1984), podemos definir la cultura como "el modo de pensar organizado de los individuos de una sociedad, en orden a producir actividades sociales coherentes, tanto de acción material como de acción espiritual". Por otra parte para Buxó (1984:33) "la cultura es el sistema de conocimiento a partir de cuyos significados el ser humano tamiza y selecciona su comprensión de la realidad en sentido amplio, así como interpreta y regula los hechos y los datos del comportamiento social". Por lo tanto, el comportamiento humano de cada grupo encuentra sentido en el modelo de realidad que cada cultura produce.

El concepto de "cultura organizacional" es mucho más tardío, y se debe a Pettigrew (1979). A partir del concepto de cultura usada tradicionalmente por los antropólogos referida a las comunidades "primitivas" se ha querido formular también desde el mundo de la empresa un concepto que sirviera también de referencia para las realidades culturales urbanas y por lo tanto de las organizaciones que es donde se enmarcan. Así Aguirre (2004) define la cultura organizacional como "el conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de la organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia". Para Ribes (2000) entender la organización como persona grupal (empresa, institución, sociedad, grupo religioso...) nos permite configurar el modelo antropológico, pudiendo afirmar que las "personas grupales" también tienen memoria, entendimiento, voluntad, afectividad, motivaciones, ética, misión, es decir, cualidades análogas a las individuales y que no son partes sino aspectos de una realidad unitaria, de este modo, las personas grupales (organizaciones) tiene tres elementos relevantes: la misión, la cultura y el éxito.

En este punto es pertinente una rápida referencia a la literatura sobre las organizaciones, donde nos encontramos con tres clásicos de la organización: En primer lugar, F.W. Taylor y la "organización científica del trabajo", quien argumenta que una doble consideración del hombre, el que piensa y dirige que estaría formado por personas inteligentes con capacidad de mandar y tomar decisiones y el que trabaja como una máquina formado por obreros y masas de trabajadores de baja cualificación y que estarían colocado en un estrato inferior. El taylorismo ha sido una ideología ampliamente criticada por los movimientos sociales reivindicativos puesto que ha sido y es una ideología básica del capitalismo salvaje que atenta contra la dignidad de las personas trabajadoras. De hecho para Taylor la baja rentabilidad de una empresa siempre era culpa de la "naturaleza holgazana" del trabajador. En este sentido Fernández (2014) considera que parece más que discutible llamar organización científica a lo que no es más que un sistema para aumentar el rendimiento del utillaje y la mano de obra. Rendimiento y eficacia, que según Esteva Fabregat (1984) han sido los valores perseguidos por la ideología taylorista de la producción a través de la cronometrada división del trabajo humano y el mecánico, lo que ha producido una intensa devaluación de la identidad del yo como obrero, que ha derivado hacia fuertes frustraciones de su personalidad, a la monotonía y a la pérdida de la "alegría creadora del trabajo".

En segundo lugar, con Fayol (1987) y la "organización formal", se establece una estructura organizativa piramidal muy jerarquizada en la que el trabajo se divide en función del nivel que ocupa cada individuo en la escala sin cuestionar la autoridad única y jerárquica, dándose por lo tanto una verticalidad formal en la línea de Taylor pero aportando la departamentalización y la especialización. Fayol establece unos principios que se basan en la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando y dirección. Y afirma que estos principios "apuntan al éxito de asociaciones de individuos y a la satisfacción de intereses económicos". Esta corriente también ha sido ampliamente criticada desde el sindicalismo y el socialismo marxista. Por último, Max Weber (2015) y la escuela burocrática establecen que la burocracia es racionalidad y la forma más eficiente de organización. A través de un conjunto de reglas y la sumisión del personal a las mismas más que a la voluntad del jefe se realiza el ejercicio racional del poder.

Afirma que la legitimación de imponer a los subordinados unas reglas puede ser triple: carismática, tradicional y legal. La organización burocrática es precisa, estructurada y actúa solo por los intereses de la organización. Las principales críticas a la organización burocrática se refieren a su mecanicidad, poca falta de adaptación a los cambios, a su falta de creatividad y flexibilidad que provoca en los trabajadores desmotivación y falta de participación. En todo caso, autores de hoy en día como Paul du Gay (2014) realizan una defensa de la burocracia como una institución fundamental para el mantenimiento de cualquier régimen democrático, alertando de los riesgos de prescindir de ella.

Desde un punto de vista antropológico tienen gran importancia en este tema los estudios de Elton Mayo y W.L. Warner de la Escuela de Chicago, que suponen el punto de partida en la "Escuela de las relaciones humanas". Mayo describe en "Los problemas sociales de la civilización industrial" (1945) sus hallazgos sobre la fatiga física laboral y la fatiga psíquica, constatando que la remuneración no es suficiente para motivar e incentivar al individuo, evidenciando que las variables sociales como la edad, sexo, estilo de liderazgo o participación son más decisivas en la producción que las variables básicas como la alimentación o los factores físicos como la iluminación, la humedad o la temperatura entre otros. Por otra parte, los estudios antropológicos de Warner (1942) pusieron de manifiesto que el clima social era determinante en la calidad y cantidad del rendimiento productivo, y la cultura organizacional y el clima laboral aparecen como dos nuevas realidades en el tratamiento de los grupos organizacionales. Estableció así mismo, la relación entre los elementos extraorganizacionales o factores socio-culturales externos como la raza, la religión o la familia y la cultura organizacional, todo ello de una gran importancia para comprender el comportamiento laboral. En este sentido fue fundamental la aplicación por parte de Warner, como ya había realizado en sus estudios sobre la organización del parentesco en una tribu aborígen, del método de campo a este tipo de organizaciones concibiendo la fábrica como si fuera una micro sociedad. Esto le permitió comprobar la validez e importancia del método aplicado a este nuevo campo y sirvió para introducir en el mundo de la empresa algunos conceptos fundamentales de la antropología con los que describir la realidad organizacional (Trujillo, 2010). Es interesante observar, como apunta Jordi

Roca (1999), que en la década de los 50 en Estados Unidos, existía la creencia generalizada entre los investigadores de que los que hacían trabajo de campo en su propio país en la línea de investigación del trabajo industrial (Gardner, Warner, Richardson, Whyte o Chapel) no eran auténticos antropólogos, en contraste con los que lo realizaban en el extranjero, lo que provocó que la antropología cediera terreno a otras disciplinas sociales como la sociología, la psicología, la economía, la administración de empresas o la ciencia política a pesar de que sus aportaciones a la investigación aplicada a la industria mediante el uso de la metodología etnográfica y cualitativa, combinando la entrevista y la observación y aportando el concepto de cultura al ámbito de las organizaciones habían sido transcendentales y muy significativas.

No hay que olvidar tampoco a los "teóricos de grupo" con sus clásicos estudios sobre el liderazgo. Llegaron a la conclusión de que aunque la productividad puede ser tan alta en organizaciones dirigidas con un liderazgo autoritario, el liderazgo democrático produce muchas menos tensiones y conflictos que en el primero, creándose un mejor clima laboral y mayor satisfacción en los trabajadores. En este grupo encontramos a Lewin, Lippitt y Katz entre otros. En el campo del estudio de los grupos pequeños hay que destacar a Charles Cooley (1956), quien distingue los grupos primarios, caracterizados por relaciones íntimas y afectivas cara a cara, de los secundarios, donde las relaciones son más anónimas e impersonales; y también a Kurt Lewin (1951) que examinó a estos grupos reducidos desde el punto de vista de su dinámica y la eficacia de la participación en la toma de decisiones. Para Lucas Marín (1981) las relaciones sociales informales que dan lugar a los grupos informales surgen en la empresa y tienden a crearse por una parte a través de la ampliación lógica de las relaciones formales y por otra por la búsqueda por parte de los individuos de situaciones de expansión afectiva, juegos o bromas con un cierto paralelismo con las de trabajo.

A partir de los años 70 con las investigaciones de antropólogos como Lauda Nader en Estados Unidos o Esteva-Fabregat y Ángel Palerm en México se produce una vuelta a los estudios antropológicos sobre el trabajo industrial, con los estudios de antropología del trabajo, de la cultura organizacional y del análisis de procesos

organizacionales, "redescubriéndose" ese interés por parte de la antropología del mundo del trabajo y del estudio de las organizaciones industriales.

Mientras el interés por parte de la antropología por el mundo laboral industrial es una consecuencia en el tiempo de los procesos avanzados de industrialización de los diferentes países, en el caso de la antropología española hay una diferencia significativa: los antropólogos españoles parecen buscar más el estudio de los últimos primitivos más que las nuevas formas de organización o producción industrial, por lo que los estudios sobre el campesinado constituyen la mayoría de los estudios en este sentido, poniendo el interés más en procesos laborales o prácticas tradicionales, y en las sociedades preindustriales, rurales y campesinas y dejando el estudio de las sociedades "complejas", industriales y urbanas casi en manos exclusivamente de la sociología, convirtiéndose en cierto modo en aquellos años en un tabú el estudio de la antropología de los aspectos relacionados con la producción industrial. Posteriormente y a partir de los años 70 aparece este interés por la antropología industrial de la mano de C. Esteva, I. Moreno, y P. Palenzuela y J. Roca, aunque algunos de estos autores superando el término industrial y acuñando el concepto de "culturas del trabajo", y refiriéndose a la antropología del trabajo más en la línea de la etnología francesa y la sociología italiana. Como señala Isidoro Moreno (1997), para la sociología italiana la significación del trabajo se encuentra en el lugar que este ocupa en la vida de los individuos y su influencia en la vida social. Por cultura del trabajo entienden el conjunto de las representaciones e ideologías existentes en el trabajo. Por el contrario, los etnólogos franceses centran su atención sobre la "cultura técnica", considerada como los conocimientos y saberes de los trabajadores en una actividad concreta; la división técnica y social del trabajo y sus formas de organización; la construcción de identidades locales y la relación entre la evolución tecnológica, las nuevas relaciones sociales y las nuevas prácticas culturales.

En cualquier caso, para Roca (2001:75) existe una escasa o deficiente relación entre antropología y empresa que se halla en la desconfianza mutua, que emana del desconocimiento entre ambos mundos; por una parte "un antropólogo metido en un escenario empresarial semeja a alguien embarrancado en zona pantanosa" y por otra parte, uno de los rasgos que definen en buena medida la

antropología de la empresa es su carácter aplicado por lo que no es extraño que la antropología, que es una de las profesiones más academizadas que existen, no mire con entusiasmo a una subdisciplina eminentemente aplicada. En este sentido cabría preguntarse por el código ético o deontológico de la disciplina y qué posiciones debe recoger y hasta dónde debe llegar la ética personal del profesional. En la misma línea Gómez Pellón (2012:288) señala que no hay que olvidar que la antropología como cualquier ciencia social nació con el propósito de ser útil a la sociedad, ya que consiste en hacer socialmente útiles los conocimientos y métodos antropológicos. Quiere esto decir que "los profesionales de la antropología aplicada, en general, sin renunciar a ensanchar el *corpus* teórico de la antropología, le conceden prioridad a su dimensión pragmática".

En el campo de la antropología aplicada e investigación acción participativa no podemos dejar de mencionar a Davyd Greenwood (1992) y su trabajo sobre las culturas de la empresa cooperativa FAGOR del grupo Mondragón, que se promovió en un contexto de recesión económica y reconversión industrial en los años ochenta en España para analizar las realidades sociales de la empresa. En su estudio demostró que uno de los mayores defectos de la empresa era la gestión de los recursos humanos, realizado desde un punto de vista autoritario y nada democrático, donde se manifestaba una gran diferencia entre los miembros del ejecutivo y los trabajadores manuales. La empresa culpaba a los trabajadores de ser apáticos, cuando el problema realmente estaba en la misma gestión de los recursos humanos. Según Greenwood, partiendo de la diversidad y complejidad de las experiencias concretas de los trabajadores y directivos, la metodología participativa permite vincular el análisis de estas empresas con la diversidad cultural superando la idea de que la cultura corporativa es una realidad homogénea o uniforme (Sánchez Molina, 2009). Para Greenwood (2000), la observación participante dentro de la investigación-acción llega a tener un significado distinto, es una investigación social entre un investigador profesional y los "dueños del problema". Ambos conceptos se conceptualizan desde el punto de vista de una investigación colaborativa y recíproca y de una iniciativa a favor del cambio social, para lo que es necesario el compromiso de participación de los propios dueños locales del

problema. Todos los participantes son a la vez observadores que conjugan sus observaciones para conseguir unos resultados con éxito.

No quedaría completo el panorama si no habláramos del debate ético de la Antropología de la empresa. Cualquier trabajo de campo está expuesto a sesgos que condicionan la obtención de la información. En palabras de Sergio López (2017), el incumplimiento de las buenas prácticas investigadoras es un fenómeno que se puede polarizar de manera extrema, y que no solo perjudica a los informantes, sino también a los investigadores y a las organizaciones. Para ello hay dos factores clave: por una parte no dañar a los informantes y obtener de ellos el consentimiento y respetar el anonimato puesto que muchas veces los informantes no son conscientes de los datos que nos están dando y del riesgo que para ellos puede tener que los transmitamos a sus superiores. Por otra parte está el "efecto del confesor", es decir, cuando la información que se ha descubierto es comprometedor o incluso delictiva y puede implicar por lo tanto riesgos para el informante y para el propio investigador. Por lo tanto, evaluar las cuestiones éticas del trabajo de los antropólogos implica considerar ambos riesgos.

Por último, hay que indicar que la economía global basada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, va más allá de los trabajadores en masa. En palabras de Jeremy Rifkin (1996) mientras las élites sean necesarias para hacer funcionar la economía formal del futuro, cada vez menos trabajadores serán necesarios para fomentar la producción de bienes y servicios. La completa sustitución de los humanos por las máquinas deja a los trabajadores sin autodefinición válida o función social. Mientras tanto el papel de los gobiernos parece que se desvanece a manos de las empresas transnacionales ¿Estamos por lo tanto ante un nuevo contrato social? Como apunta Godinho (2017:122) a pesar de algunos intentos de revitalizar un contrato social, este "ya no remite a una economía moral, sino que se refiere a normas y relaciones laborales y de mercado que vienen siendo continuamente alteradas por las relaciones de fuerza que imponen los intereses capitalistas" (Baptista, 2013:40).







## **4. Identidad de género, trabajo y precarización laboral.**



#### **4. Identidad de género, trabajo y precarización laboral.**

*Mediante el trabajo ha sido como la mujer ha podido franquear la distancia que la separa del hombre. El trabajo es lo único que puede garantizarle una libertad completa.*

*Simone de Beauvoir*

En este capítulo vamos a realizar un análisis sobre la construcción de identidades tanto de género como profesional en los trabajadores y trabajadoras de este sector, comprobando la importancia de la identidad en la vida de las personas y su relación con el trabajo. El trabajo de teleoperadora está además muy feminizado y trataremos de ver las causas y las consecuencias de dicha feminización. Además estudiaremos la identificación que tienen estos trabajadores con su trabajo y su escasa valoración social.

##### **4.1. Identidad de género y trabajo.**

La identidad permite tomar conciencia del sí mismo, de nuestro lugar en el mundo y en la relación a los demás (Woodward, 1997). Desde el primer momento se establece la íntima relación entre el género y el tratamiento que recibimos por parte de nuestros padres y familiares, donde el debate naturaleza-cultura nace también de la discusión de los roles sexo-género. Como apunta Martínez Benlloch (2007) la identidad de género es social y personal, puesto que nos apropiamos de lo social para, tamizándolo por las propias experiencias construir el "self".

Los hombres y las mujeres son biológicamente diferentes y estas diferencias se manifiestan no solamente en sus órganos genitales y reproductores sino que también en sus características sexuales secundarias como la voz y el pelo corporal. Las diferencias de sexo son biológicas, pero el género, como dice Rosaldo (1980), abarca todos los rasgos que una cultura atribuye e inculca a hombres y mujeres, es decir, el género se refiere a la construcción cultural de las características masculinas

y femeninas. A partir de esa construcción cultural se asignan las tareas o actividades que cada cultura considera adecuados para desempeñar cada persona en función de su género y nacen por lo tanto los roles de género y con ellos los estereotipos. Esta asignación de roles ha llevado a las mujeres a lo largo de la Historia a un plano de desigualdad que sigue vigente hoy en día. A partir de esa estratificación de género, el trabajo que desarrollan hombres y mujeres ha sido tradicionalmente diferente, produciéndose en el caso de las mujeres el desempeño de tareas menos remuneradas y con menor prestigio social. Según Bourdieu (1989), la división sexual es un principio básico de la violencia simbólica de la estructura social. Lo que él denomina la dominación masculina presupone actividades y actitudes de las mujeres y los hombres marcadas por su género que a través de lo simbólico perpetúa ese principio de diferenciación. Narotzky (1988) señala el significado simbólico que nuestra sociedad atribuye al trabajo realizado por mujeres y es que "trabajo es ayuda". Se parte de la idea preconcebida de que las tareas propias del hogar como la procreación, la crianza y la educación de los niños no son socialmente consideradas trabajo, de hecho son consideradas naturales o como "ayuda" al mantenimiento de la familia. Lo que sí se considera trabajo es el trabajo asalariado del hombre, el cual sí se considera productivo y que crea valor. Es el hombre el que trae el salario a la casa, incluso cuando la mujer realiza un trabajo asalariado se considera socialmente como que es una "ayuda", es decir un complemento del salario masculino, y se considera así porque no es la actividad principal de la mujer en el rol que tiene asignado en la división sexual del trabajo, ya que su actividad principal es la doméstica.

En las relaciones de trabajo de los siglos XIX y XX hubo una interacción entre el patriarcado y el capitalismo, que otorgó un valor diferencial al trabajo en función del género. El género por lo tanto divide espacios laborales diferenciados, dando como resultado trabajos masculinizados y feminizados. Para Santos y Poveda (2002:149) hablar de trabajo doméstico implica hablar del ámbito de la reproducción y de la división sexual del trabajo. Aunque la división sexual del trabajo que adscribe la producción a los hombres y la reproducción a las mujeres es anterior al modelo capitalista, el capitalismo alteró las condiciones de producción de las mercancías y también la de los seres humanos, produciendo cambios en la

organización de la reproducción, fundamentalmente debido a la separación de espacios y tiempos de la producción y la reproducción. En el momento actual parece que se ha conseguido la igualdad legal pero no la igualdad real. En este sentido y como afirma Fernández Álvarez (2015:145) el reconocimiento y la visibilización de las mujeres como sujetos puede producir efectos para su empoderamiento, entendido como su capacidad de acción como sujeto colectivo, capacidad que legitima su posición frente a las múltiples situaciones de vulnerabilidad en las que se encuentran en los diversos ámbitos.

#### **4.1.1. Un sector altamente feminizado, "un trabajo de mujeres".**

Básicamente son tres los factores que determinan las diferencias de género en el trabajo (Reskin y Padvic, 1994): primero, la división sexual en el trabajo, considerada como la asignación de tareas basada en el sexo de los trabajadores; segundo, el mayor valor otorgado al trabajo realizado por los hombres en relación al que realizan las mujeres y tercero, la construcción del género en el trabajo por parte de empresarios y trabajadores. Esta diferenciación en las tareas asignadas en función del género y que suponen una distinta valoración social, económica y simbólica se manifiesta según Abasolo y Montero (2012) en una desigualdad entre mujeres y hombres. La división sexual en el trabajo es lo que origina la segregación horizontal. Se constata, por tanto, en este sector que nos ocupa, que existe una gran segregación ocupacional, y a la vista de los datos se presenta como uno de los más feminizados. Además, al ser un sector tan feminizado contribuye al aumento de la brecha salarial<sup>4</sup>, puesto que los trabajos en los que las mujeres predominan ofrecen salarios más bajos que aquellos en los que predominan los hombres. Desde la Unión Europea ya existe incluso una política oficial adoptando la perspectiva de la transversalidad o *gender mainstreaming* que consiste en una estrategia para investigar y controlar los impactos sobre la igualdad de género en todos los ámbitos políticos y organizativos. Según la guía "Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea" editada por la Dirección General de

---

<sup>4</sup> Se conoce como brecha salarial entre hombres y mujeres a la diferencia existente entre los salarios percibidos por los trabajadores de ambos sexos, calculada sobre la base de la diferencia media entre los ingresos brutos por hora de todos los trabajadores.

Justicia de la Comisión Europea (2014), el impacto que la brecha tiene sobre las mujeres es que obtienen menos ingresos a lo largo de su vida, lo que conduce a pensiones más bajas y a un mayor riesgo de pobreza en la tercera edad. Así mismo, el hecho de que las mujeres soporten el peso del trabajo no remunerado del hogar y del cuidado de los niños hace que tiendan a trabajar un menor número de horas, lo que conlleva desempeñar trabajos a tiempo parcial en empleos con baja remuneración y a no ser designadas para puestos de responsabilidad como es el caso del trabajo de teleoperadora, objeto de este estudio. En la asignación de tareas según el binomio sexo-género nos encontramos con el valor diferencial de las mismas. Las tareas que reciben más valoración, prestigio y dinero son las asignadas a los varones y al contrario las asignadas a las mujeres. Por otra parte, las identidades de género establecen relaciones de poder y de jerarquización social, y como se ha dicho en el apartado anterior, una jerarquización vertical procedente del sistema patriarcal. Según Raquel Osborne (1993) una de las dicotomías más extendidas en casi todas las sociedades es la de naturaleza-cultura, asociándolo con mujer-hombre, lo que explica la devaluación de la mujer, y la prueba de ello es la disparidad de funciones asignadas a casa sexo según la historia y la antropología, lo que ha provocado la división del trabajo. La interacción entre patriarcado y capitalismo determina unas relaciones de género basadas en la subordinación y la discriminación de las mujeres según algunas teorías feministas (Gómez Bueno, 2001; Hartmann 1994). La segregación de los mercados laborales, el control sobre la tecnología y el simbolismo del trabajo entre otras son formas de organización patriarcal de las relaciones laborales capitalistas. Para Hartmann (1994) esta segregación de los empleos por sexos es el mecanismo a través del cual el capitalismo mantiene la superioridad de los hombres sobre las mujeres y les impone salarios más bajos, lo que las obliga en cierto modo a casarse y debilita su posición en el mercado laboral, perpetuando la división doméstica y provocando un "círculo vicioso". De esta forma, para este autor el patriarcado gobierna la forma que adopta el capitalismo moderno. Willis (2005:172) afirma que la distinción mental/manual considerada aisladamente presenta un campo fértil para la construcción de divisiones naturalizadas de las capacidades humanas. El patriarcado protege esa división del trabajo que a su vez fortalece y ayuda a reproducir formas modernas de división y opresión ya que el trabajo manual se ha asociado culturalmente a la



superioridad social de la masculinidad y el mental con la inferioridad social de la femineidad. La ideología de la domesticidad que se impone a las mujeres y los patrones de capacidad doméstica u hogareña es lo que afirma el rol restringido de las mujeres. El mismo autor señala que la asociación de clases diferentes de trabajo con diferentes géneros sexuales viene a confirmar la naturaleza de la división en el mundo del trabajo. Existe por lo tanto una idea preconcebida, que viene incluso del aprendizaje en el ámbito escolar que rechaza desde la masculinidad determinados tipos de trabajos, que son considerados como actividades femeninas. Por otra parte, el trabajo manual está revestido de cualidades masculinas, sobre todo en el mundo obrero, donde concede ciertas sugerencias físicas a los hombres, y la dificultad del trabajo físico o el esfuerzo se ve como una característica de lo masculino. Es interesante en este sentido la aportación de Louça (2012) donde en su tesis doctoral refleja que las características personales que en otro tipo de empleos podrían ser una desventaja o un factor de estigmatización son irrelevantes en el caso de *los call center*. Personas obesas, con discapacidad, gays, lesbianas o transgénero pasan por un proceso de construcción identitario como operador que dependerá del trabajador y de su capacidad de integración y adaptación al puesto de trabajo. Según muestra en su estudio a través de sus informantes, el porcentaje de gays y lesbianas es muy alto. Transcribimos aquí algunos de ellos:

*Há uma grande percentagem de gays e lésbicas no meu trabalho. Trans não que eu saiba, mas muita gente de várias nacionalidades, raças, religiões... Mesmo a nível de chefias e formadores. É uma festa! (Fernanda, 32 anos, operadora em Barcelona)*

*Em termos de diversidade sexual, há pessoas que estão fora do armário e há pessoas que estão dentro do armário. No meu caso particular posso dizer que estou fora do armário com algumas pessoas com quem eu quero. (Rui, 31 anos, formador)*

De alguna manera, el trabajo en los *call center* se considera en la sociedad como algo femenino, lo que no impide que trabajen muchos hombres, aunque la consideración social sea baja, puesto que es un trabajo alejado de la imagen de masculinidad. En este sentido y como señala también Willis (2005 ) desde algunos

puntos de vista masculinos este tipo de trabajo puede ser tachado de "una mariconada" o trabajo para mujeres o gays, trabajo que puede ser despreciado por pasivo, mental o carente de robusta masculinidad. Hay que tener en cuenta que una de las cualidades que se piden en este tipo de trabajos es la sumisión y la gran resistencia a la frustración, algo que siempre ha estado asociado al rol femenino.

Según datos de la Asociación de *Contact Center* española (ACE) aproximadamente el 73% de los trabajadores del sector del telemarketing o trabajadores en centros de llamadas o *call centers* son mujeres, y en cuanto a los estudios realizados un tercio tienen estudios universitarios. Encontramos que el índice de feminización<sup>5</sup> es mayor a 1; el valor 1 representaría la equidad y en este caso y a la vista de estos datos el índice es de 2.7, lo que indica que las mujeres en este sector están sobre-representadas. Así mismo, sector feminizado es aquel donde el porcentaje de mujeres supera al de mujeres en el empleo total en un 15%. Según los datos del INE, en la EPA del último trimestre de 2016 las mujeres representan el 46.5% en el empleo total, lo que nos refuerza el planteamiento de un sector altamente feminizado, ya que como decíamos al principio las mujeres representan el 73% aproximadamente.

Pero esta situación no es nueva. Los antecedentes del trabajo de teleoperador los encontramos en las primeras telegrafistas y telefonistas a finales del siglo XIX. Esta es una profesión que históricamente se asocia al sexo femenino, ya que desde los primeros tiempos del teléfono las comunicaciones se hacían a través de centralitas manuales y estos eran puestos cubiertos masivamente por mujeres, aunque en un primer momento fue ocupado por niños. La principal razón para que las mujeres entraran en el mercado de trabajo en este sector es que se le podía pagar menos que a los hombres, ya que eran un colectivo desprotegido y no podían reivindicar sus derechos (Rens, 1993). Desde el principio fue una de las pocas salidas laborales que tenían las mujeres y era un trabajo que tenía un carácter auxiliar y de apoyo a la economía familiar. En la actualidad, la reestructuración del capitalismo está generando nuevos segmentos femeninos del mercado de trabajo y uno de los principales está en los centros de atención

---

<sup>5</sup> El índice de feminización es la representación de las mujeres con relación a los hombres en la categoría de una variable y se calcula dividiendo n° mujeres/n° hombres (\*100)

telefónica o *call centers*. Como apunta Balbastre (2000) las nuevas tecnologías de información y comunicación facilitan este tipo de "industrialización de las relaciones con el cliente".

En nuestro estudio de caso actual, con las características que le estamos otorgando, trabajo en los centros de llamadas como trabajo altamente feminizado, de muy poco prestigio y muy poca remuneración, no presupone que no haya varones trabajando en este sector, lo que ocurre es que su presencia es mucho menor y por supuesto también sufren las condiciones laborales de este sector tan feminizado. Además, según el estudio "Formación profesional de las mujeres y nuevos yacimientos de empleo" realizado por el Instituto de la mujer (2013), el crecimiento de empleo en los nuevos yacimientos no disminuye la actual segregación por sexos del mercado laboral.

Un punto a destacar dentro de este apartado es el gran número de micromachismos que se dan sobre todo por parte de los clientes. Según Bonino Méndez (2005), los micromachismos son actitudes de dominación suave o de bajísima intensidad, formas y modos larvados y negados de abuso e imposición en la vida cotidiana. Son hábiles artes de dominio, comportamientos sutiles e insidiosos, reiterativos y casi invisibles que los varones ejecutan permanentemente. En una relación absolutamente asimétrica que se da en la interacción entre el teleoperador y el cliente donde el trabajador debe mantener las formas hasta límites insospechados, la situación se agrava en el caso de la teleoperadora y el cliente varón. Nuestro trabajo de campo reporta numerosos testimonios de teleoperadoras describiendo tratos de tipo machista por parte de los clientes. En algunas ocasiones se quejan de ser tratadas como "niñas" con términos como "bonita", "guapa", "mi niña", y en otros casos son tratadas como "inútiles" o "poco capaces"; se duda de su capacidad para realizar algún tipo de operación, se insinúa su debilidad. El estereotipo de la teleoperadora ha sido fomentado en muchas ocasiones en los medios de comunicación, en videos virales en internet, en la televisión, con *sketchs* saliendo una imagen típica de una teleoperadora pintándose las uñas mientras atiende a un cliente o come chicle mientras lee una revista, o con todo tipo de bromas en programas radiofónicos que no hacen más que menoscabar la condición femenina y degradar este tipo de trabajos que además no refleja su dureza.

Es revelador el testimonio de (H.50.C.10.B.A.35), un teleoperador varón, de amplia experiencia, en la descripción que hace de una de sus múltiples llamadas. En el grupo de discusión número 3 realizado en nuestro trabajo de campo nos relata que al otro lado del teléfono se encuentra un cliente en una tienda de telefonía comprando un teléfono móvil. Para poder cerrar la operación necesita que desde el centro de llamadas se le envíe un código para poder recoger su teléfono. El teleoperador escucha al personal de la tienda decirle al cliente que le van a poner con alguien especializado que le va a atender. Al ponerse el cliente y sin dejar que el operador se presente escucha con un tono despótico y exigente: " A ver, señorita..." Al contestar el operador con su voz masculina y además grave, la respuesta del cliente fue un "Uy, perdón". El tono del cliente al hablar cambió totalmente y la forma de dirigirse al trabajador también.

Parece que queda patente en muchos casos y a la vista del estudio, que en muchos aspectos y a pesar de haber transcurrido casi 150 años, lo que se le venía exigiendo a la mujer telefonista del siglo XIX: que hablara con dulzura, respondiera amablemente y obedeciera las órdenes, algo que representaba el dominio del hombre sobre la mujer no ha finalizado en el siglo XXI donde precisamente si algo caracteriza al trabajo del teleoperador es la sumisión, agravado en mayor medida en el caso de las mujeres. Hay que destacar por otra parte, que en la mayor parte de los casos, esta sumisión se ve incentivaba por parte de las empresas puesto que al finalizar cada una de las llamadas, independientemente del desarrollo de la misma, incluso si hay insultos por parte del cliente o faltas de respeto, este último tiene todo el poder al valorar al operador o la operadora que le ha atendido, en una "encuesta de satisfacción en el servicio" en una escala que normalmente es de 0 a 10 y que tiene consecuencias inmediatas para el trabajador, tanto en el cobro de objetivos como en el resultado de las auditorías, de tal manera que el trabajador se encuentra en una situación de indefensión absoluta.

Sobre este aspecto es significativo el argumento que da (M.33.C.10.EU.A.30), licenciada en Historia:

*Si hay algo que me saca de mis casillas, es la encuesta que le hacen al cliente después de cada llamada. Después de pedir disculpas una y mil veces*

*por errores de otros o abusos de la compañía para la que trabajo, tengo que informar al cliente que va a escuchar una encuesta en la que me puede valorar de 0 a 10, y le tengo que "suplicar" que me ponga buena nota. ¿Alguien puede imaginarse estar 8 horas diarias cliente tras cliente aguantando el tipo, con toda clase de abusos verbales por parte de los clientes, sobre todo cuando atiendes reclamaciones y que para finalizar tengas que pedirle que por favor te ponga buena nota? Realmente me siento como un gusano. Es indignante.*

(M.33.C.10.EU.A.30)

#### **4.2. Sobre identidad laboral y profesional en el *call center*.**

Según la definición de la RAE, la identidad es el "conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracteriza frente a los demás". La identidad laboral puede ser entendida como una parte de la personalidad que se refiere a lo singular pero que opera en relación con los otros; los rasgos de la identidad socioprofesional se entienden como un conjunto de conocimientos sobre las técnicas de trabajo, conjunto de ideas, valoraciones o percepciones del trabajo que desarrollan los trabajadores y que comparten, y elaboran en el proceso de trabajo con otros sujetos (Tellez, 2002). Dentro del ámbito laboral que nos ocupa, y siguiendo el concepto de cultura del trabajo, Isidoro Moreno (1997:21) plantea que en cada una de las relaciones sociales se genera un sistema de identidades colectivas estructurales: las identidades productivas (de clase y socioprofesionales), las identidades de sexo-género y las identidades étnicas. Pero el individuo no se comporta en la vida cotidiana ejerciendo una sola identidad sino que éstas se entrecruzan, a la identidad personal que nos singulariza a través de nuestros rasgos físicos, biológicos y psíquicos se une la identidad social basada en el conjunto de creencias, sentimientos o costumbres que compartimos con los miembros del grupo social al que pertenecemos (Munárriz, 2009: 310). En este sentido, lógicamente esa identidad laboral influirá en su identidad social y en sus relaciones con el entorno, y además tenemos que añadir especialmente en el caso de este sector la identidad de género.

En los centros de llamadas encontramos unas plantillas de trabajadores muy heterogéneas, en la mayoría de los casos con gran formación académica y en un sector altamente feminizado como se apuntaba anteriormente. Partiendo de que otros grupos de trabajadores tienen una identidad definida por su actividad profesional, en nuestro trabajo de campo, y en concreto un grupo de debate se centró sobre cuestiones como si en el caso de los teleoperadores existe un sentimiento de pertenencia al grupo, si la mayor parte se sienten orgullosos del trabajo que desempeñan, si tienen autoestima, si les satisface o les motiva o si por el contrario lo consideran un trabajo para salir del paso, para ganar un dinero que les permita subsistir y con el que no se identifican en absoluto. En síntesis, los resultados muestran que realmente, si hay algo que influye en la identidad profesional o laboral en un trabajador es la motivación y la satisfacción laboral. El clásico modelo de características laborales de Hackman y Oldhan (1976) que trataremos más en profundidad en el capítulo de la motivación laboral recoge perfectamente la fuerza de esta relación entre el trabajador y el trabajo. Las características laborales comunes están íntimamente relacionadas con los estados psicológicos del trabajador y se traduce en los resultados, con la motivación, con la satisfacción y con la eficacia en el trabajo. Si un trabajo es rutinario y aburrido, en cadena, con tareas repetitivas, si la persona no se identifica con el resultado del esfuerzo, si no le importa a nadie y no afecta a otros, si no da autonomía al trabajador para que fomente su creatividad y por último si no obtiene *feedback*, es decir, si el trabajador no obtiene información de los resultados de su esfuerzo, su motivación interna y su satisfacción serán muy bajas, tal y como se refleja en el potencial de motivación del trabajo. En relación con el trabajo en centros de llamada y la vista de los datos obtenidos en nuestra investigación de campo se constata que la variedad de destrezas y la autonomía es muy baja, con la realización de trabajos repetitivos donde raramente el trabajador se identifica con los resultados de su esfuerzo. La autonomía del trabajador es mínima por no decir nula, con procedimientos absolutamente rígidos por incoherentes que puedan parecer y con unos niveles de exigencia y control por parte de las empresas que podríamos decir que rayan el totalitarismo. Son frecuentes los testimonios de los trabajadores en este sentido, obligados a actuar como si fueran robots, con unos procedimientos totalmente rígidos, con respuestas guionizadas, con listados de

palabras negras o prohibidas, que hacen casi imposible la interacción humana y a la vez pedir al trabajador empatía con los clientes, algo absolutamente contradictorio; empatía por otra parte que nadie parece tener con el trabajador, ni por parte de los clientes y mucho menos de la empresa. Por otro lado, el grado de conocimiento de los resultados reales de las actividades en el trabajo es muy bajo. Esto da como resultado que la motivación intrínseca es bajísima y en prácticamente todos los casos la motivación es únicamente extrínseca, es decir, se trabaja únicamente por el salario.

El relato de (M.20.C.1.B.A.39), de 20 años y con estudios de Bachillerato, es clarificador sobre el trato recibido en el puesto de trabajo. Ella trabajó como teleoperadora durante un año aproximadamente en un departamento de ventas. Nos dice: "el día que fueron a buscarme para decirme que estaba despedida fue el más feliz de mi vida", (...) "estaba harta de que me gritaran y riñeran por todo". Comenta que cuando no vendía lo suficiente llegaba su jefa de equipo y le decía que estaba jugando con el pan de sus hijos. Su caso no es como otros, ella no tenía la imperiosa necesidad de mantener el puesto de trabajo porque vive con sus padres y no tiene hijos que mantener. Y añade: "el trato que recibía como teleoperadora muchas veces era indigno y tenía la sensación de que no me lo merecía. Ahora estoy en el paro, pero jamás volvería a un trabajo como este a menos que no me quedara más remedio".

Respecto a la satisfacción en el trabajo, si hemos podido constatar cierta correlación entre una mayor satisfacción laboral y el menor grado de formación académica, correlación que por otra parte, no se puede decir que sea significativa. El caso de (M.40.S.4.ESO.A.27), de 40 años y con estudios de graduado escolar, es un ejemplo de ello. Ella lleva cuatro años trabajando como teleoperadora. Nos dice: "Anteriormente estuve trabajando en un supermercado durante 3 años y creo que ahora estoy mucho mejor. En el supermercado las jornadas laborales eran interminables, tenía que hacer de todo, desde atender la caja hasta limpiar y reponer las estanterías". (...) "Tengo una hernia discal provocada por los pesos que tuve que levantar durante años". En este sentido dice que "aunque la carga mental sea mayor en este trabajo lo prefiero a estar de nuevo en el supermercado".

Piensan que "no me importaría jubilarme aquí" porque como ella repite con frecuencia, "con el paro que hay actualmente en España no es para quejarse".

Vamos a hacer referencia en este caso en el trabajo de González-Fuente y Pérez-Ortega ( ) donde precisamente señalan que algunos procesos protagonizados por las propias mujeres favorecen el proyecto neoliberal, asumiendo de forma naturalizada las relaciones de explotación que se manifiestan en la precariedad salarial, flexibilidad laboral, alta rotación, etc... El propio *habitus*, la socialización de origen, lo que han visto en sus familias o entorno de amigos es el aliado perfecto del neoliberalismo; y "antes de trabajar, las jóvenes estudiantes ya asumen que están dispuestas a trabajar en lo que sea, en los tiempos que sean, y en las condiciones que sean" (González y Ortega, :394).

En estos casos, como el de (M.40.S.4.ESO.A.27), otra teleoperadora se plantea este trabajo como un trabajo del tipo de oficina, que aunque sea duro es mejor que otros.

*Cumples estrictamente tu jornada laboral y no tienes que hacer horas de más y que normalmente a final de mes siempre cobras con puntualidad.*  
(M.29.S.3.ESO.A.33)

En cuanto a las posibilidades de promoción profesional en los *call center*, dado que por la propia estructura de estos centros de trabajo el grueso de sus trabajadores son teleoperadores (representan el 90%), se reducen básicamente a pasar de teleoperador a coordinador o supervisor (7%). El coordinador o jefe de equipo se encarga de coordinar a un grupo determinado de trabajadores. Considerando que las condiciones laborales en cuanto a turnos y salarios no son mucho mejores que las del teleoperador, parece constatarse que el único aliciente para aspirar a coordinador es "colgar los cascos", es decir, dejar de coger llamadas, aunque la función de coordinador también tiene el consiguiente desgaste psicosocial al tener que realizar férreas labores de control sobre los operadores que hasta ese momento eran sus compañeros. En este sentido hay que decir por lo tanto que las posibilidades de promoción son muy bajas y poco ambiciosas profesionalmente hablando.



A la vista de los casos estudiados a la mayoría no les gusta trabajar como teleoperador, es más, a mucha gente le avergüenza confesarlo. Esta falta de identidad es uno de los agravios. Como comentamos, a mucha gente le da vergüenza confesar donde trabaja porque la sociedad discrimina este tipo de puestos de trabajo. El debate está en si el trabajo de teleoperador es o no una profesión. Esa ausencia de identificación con el trabajo acarrea una estigmatización. Casi nadie reconoce el valor, o el esfuerzo de los trabajadores que prestan estos servicios, es más, en la mayoría de las ocasiones se les identifica con personas molestas que llaman a deshora para molestar, para vender cosas que no nos interesan. Son solamente una "voz" que no queremos escuchar. Mientras en otras profesiones o trabajos, el trabajador reconoce "ser" en el caso de los teleoperadores lo habitual es "trabajo de", considerando esa actividad como una situación transitoria de la cual es necesario escapar aunque lleve años trabajando en esa actividad. En palabras de un teleoperador "el objetivo del teleoperador es dejar de ser teleoperador". Incluso hoy se puede escuchar entre muchos jóvenes sin trabajo que ser teleoperador es "de lo peor", que no trabajarían nunca en esto aunque estuvieran en el paro. Otra operadora nos comenta en tono irónico: "¿Conoces a alguna niña que de pequeña quisiera ser teleoperadora?"

Prueba de que este trabajo tiene poca consideración social incluso entre los propios trabajadores lo encontramos en algunos relatos significativos:

*Yo algunas veces le digo a mi hijo pequeño de seis años que cuando sea mayor procure estudiar mucho y que no tenga que trabajar en lo mismo que papá. El me dice que de mayor quiere ser policía, y yo le animo.*  
(H.28.S.6.ESO.A.38)

Si bien es cierto que la formación académica no es la panacea para encontrar un trabajo de su cualificación como mostraremos a lo largo de esta investigación, el operador relaciona automáticamente falta de formación con un trabajo indeseable como puede ser el suyo para él mismo, por lo que quiere evitarlo para su propio hijo.

*Muchas veces cuando estoy con los cascos agotada, en una situación de estrés por el volumen de llamadas y veo pasar a la señora de la limpieza me*

*da una envidia terrible. Esto lo he comentado algunas ocasiones con algunas de mis compañeras y me dan la razón. Cambiaríamos los cascos por la fregona y la bayeta ahora mismo. (M.32.C.8.B.A.43)*

Este relato, aunque pueda parecer anecdótico lo hemos recogido en más informantes del género femenino. Es bastante habitual comentar "preferiría estar fregando" y también en algunas exteleoperadoras lo hemos apreciado.

*Dejé ese trabajo porque ya no podía más. Cada vez que me levantaba por las mañanas me ponía mala. Tuve que tomar la decisión de irme porque estaba afectando a mi salud. Por suerte pude llegar a un acuerdo con la empresa y me fui al paro, aunque tengo entendido que cada vez ponen más dificultades para ello. Ahora estoy trabajando en una tienda de ropa. No gano mucho y tengo que trabajar muchas horas pero al menos no afecta a mi salud. Antes de volver a una plataforma de call center prefiero fregar portales. (M.28.S.3.ESO.A.28)*

*Hacía mucho tiempo que no veía a un compañero de trabajo. Desapareció de la noche a la mañana. Era muy majo y me llevaba muy bien con él. Un día me le encontré por la calle. Estaba trabajando como barrendero. Le pregunté que qué tal le iba y me dijo que estaba contentísimo. Trabajaba más o menos a su ritmo y no tenía a nadie detrás "torturándole" me dijo textualmente. Cumplía con su trabajo y nadie se metía con él. Me alegré mucho por él. (H.50.C.10.B.A.35)*

Este tipo de testimonios sin duda, nos dan una idea de la identificación que tienen muchos de estos trabajadores con su trabajo. Ni lo aprecian ni lo desean para ellos ni para nadie. Hay que considerar que algunas trabajadoras indican como hemos visto que preferirían trabajar en el sector de la limpieza, que es uno de los sectores más desprestigiados socialmente y de menor remuneración.

En otro orden de cosas si hemos observado en nuestra investigación que los *Call center* pueden ser en cierto modo "casas de acogida" de personas en riesgo de exclusión social. Como señalábamos anteriormente, la heterogeneidad de los trabajadores y trabajadoras es manifiesta en estos centros. Personas con diversidad

funcional, con todo tipo de orientación sexual, víctimas de violencia de género, con diferentes características físicas como la obesidad o con diferentes edades encuentran trabajo cuando de otro modo pudieran tener más dificultades para ello. La exclusión social no debe asociarse solamente a la pobreza, sino que debe entenderse también como una falta de participación en la vida social, económica y cultural de la sociedad, por lo que cuestiones como el acceso a la legalidad, a los sistemas de protección social o al mercado laboral son fundamentales para la inclusión. El acceso al mercado laboral ya es difícil en el contexto actual para cualquier persona, pero la imagen es fundamental en muchos de los casos. El hecho de estar al otro lado del teléfono hace que su apariencia física no sea un hándicap. La obesidad precisamente es una de las desventajas a la hora de encontrar un trabajo, pero no a la hora de conseguir trabajo en un *call center*. Como afirma Martínez Barreiro (2004) el cuerpo ha pasado a ser objeto de muchas atenciones, y la apariencia física ha alcanzado cotas muy importantes en las nuevas formas de vida. Se fomentan por lo tanto desde muchos ámbitos sociales nuevos patrones estéticos que hacen apología de la delgadez. Estos cánones de belleza hace que para muchas personas obesas sea muy difícil por no decir imposible encontrar puestos de trabajo, sobre todo de cara al público. González Arpide (2015) señala que en ocasiones "se genera un discurso de exclusión, se verbaliza incluso un malestar o queja por la presencia de una compañera que por su sobrepeso excede las expectativas del conjunto de sus compañeras". Esto puede manifestarse en el ámbito escolar o laboral. En el caso de los *call center* como señalábamos el peso no es una desventaja y la presencia de personas con talla grande es significativa.

*Para mí ha resultado muy frustrante tener que resignarme a ser teleoperadora por mi aspecto físico, y no lo digo porque no sea un trabajo digno ni mucho menos, pero parece que solo me contratan donde no se me vea. He enviado a montones de sitios mi curriculum pero cuando voy a una entrevista me miran como un bicho raro, parece que los gordos no tenemos derecho a trabajar. En una entrevista incluso me llegaron a decir que no tenían nada para mí porque el puesto requería buena presencia. Por ser gorda no soy vaga, ni torpe ni incapacitada laboralmente hablando.*  
(M.22.S.2.B.A.31)

La falta de identidad por lo tanto se hace patente en muchas ocasiones, desde el momento en que a mucha gente le da vergüenza decir dónde trabaja. La sociedad discrimina este tipo de trabajos y la estigmatización que acarrea esa falta de identidad es patente puesto que casi nadie reconoce el valor, el esfuerzo o la dignidad de unos trabajadores que prestan un servicio que en la mayor parte de los casos es fundamental para la imagen y el funcionamiento de las propias compañías. Unas compañías que por otra parte tampoco parecen valorar el esfuerzo de unos trabajadores entregados a su trabajo y con unas condiciones muy duras como veremos a lo largo de la investigación.





## **5. Motivación laboral.**





## **5. Motivación laboral.**

*La indiferencia es una forma de pereza, y la pereza es uno de los síntomas del desamor. Nadie es haragán con lo que ama.*

Aldous Huxley

### **5.1. Principales teorías sobre la motivación laboral.**

El término motivación deriva del latín *motivus* o *motus* que significa causa del movimiento, por lo que podríamos decir que en muchos sentidos la motivación es lo que mueve al mundo. Para Robbins (2004:155) la motivación se define como "los procesos que se dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta". En el campo que nos ocupa, que es el comportamiento laboral, esa meta se restringe a las metas organizacionales. Es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. Existen tres elementos fundamentales en la motivación que son intensidad, dirección y persistencia. Debemos fijarnos por tanto en cuánto se esfuerza una persona, hacia donde dirige ese esfuerzo y la capacidad para mantener ese esfuerzo durante un tiempo determinado. Todo ello es necesario para alcanzar la meta. La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y las organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación al trabajo y que les permitan llevar a cabo los objetivos.

Desde los años 50 del siglo XX son varias las teorías que intentan explicar la motivación de los empleados. Aunque hoy en día en muchos aspectos están superadas siguen siendo referencia en el campo de la motivación; en este sentido pongo en revisión las aportaciones más interesantes en relación a la motivación laboral que consideramos imprescindible para entender y analizar este capítulo:

Autores como Desiato y Guevara (1998:183) señalan que "hay que entender por la "escuela sociológica" a los aportes teóricos desarrollados en el ámbito de la

administración a partir de los años 20 dirigidos a revisar la estructura tradicional de la empresa y a superar las limitaciones inscritas en el taylorismo y el fayolismo". Dicha revisión recoge datos sobre la productividad de la industria como la variable humana y su configuración socio-cultural que hasta entonces no habían sido tenidos en cuenta. Se realiza una crítica a los criterios de maximización de la productividad y eficiencia desarrollados por el tradicionalismo y las consecuencias sobre el comportamiento del trabajador en la empresa y en su contexto social. Este enfoque sociológico del trabajo pretende "estudiar interdisciplinariamente la motivación laboral del sujeto, insertándolo en el conglomerado sociocultural, y, descartando cualquier naturalismo que lo cosifique de antemano" (1998:187). Por lo tanto, la motivación laboral deriva del carácter social del individuo y procede del ambiente social, es decir, no procede de la naturaleza humana.

Los estudios de Elton Mayo (1949) y la escuela de relaciones humanas evidenciaron que la satisfacción del trabajo mismo, la sensación de formar parte de un equipo y el reconocimiento jugaban un papel más importante que el salario como factores de motivación. En su estudio concluía que más que los factores físicos como la iluminación, lo que influía realmente en los trabajadores era la preocupación por ellos de los empresarios, es decir, que los empleados trabajaban con más motivación si notaban que el empresario se preocupaba de su bienestar, y de esta forma sugirió que los trabajadores estarían mucho más motivados si existía una buena comunicación y una conexión emocional entre ellos. Esto suponía un cambio brusco respecto a la "organización científica del trabajo" de Taylor (1969) que sostenía que el rendimiento de los trabajadores solo podía aumentarse con un aumento de salarios o con un control más férreo de la mano de obra.

Por una parte tenemos la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. Maslow (1991) en 1954 postulaba que en cada ser humano se encuentran cinco necesidades que están ordenadas y que a medida que unas necesidades van quedando satisfechas la siguiente se vuelve dominante. Estas necesidades son fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización y están organizadas dentro de una jerarquía de predominio. Para Maslow (1991:25) "En seguida surgen otras (y superiores) necesidades y éstas dominan el organismo más que el hambre fisiológica. Y cuando éstas a su vez están satisfechas, de nuevo

surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así sucesivamente". Por este motivo la gratificación se convierte en un concepto tan importante como la privación en esta teoría. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas, algo que suele ser común en la cultura occidental, surgen las sociales, de estima y autorrealización. La motivación en el trabajo según esta teoría se puede explicar en parte por el impulso de satisfacer las necesidades humanas y la organización debe ofrecer los medios para satisfacerlas y así motivar a los trabajadores.

La teoría X y la teoría Y son dos teorías contrapuestas de Douglas McGregor (1986) de los años 60 reflejadas en su obra "El lado humano de las organizaciones". En su obra, abogaba por un estilo de dirección que confía en la responsabilidad de los empleados, y les da oportunidades para progresar, puesto que la gestión coercitiva genera resistencia. La teoría X sigue planteamientos tayloristas, según la cual el hombre es indolente por naturaleza y trabaja lo menos posible. No le importa la empresa y no le gustan las responsabilidades porque prefiere que se le dirija. Desde este enfoque taylorista se ignoraba el lado humano de la motivación, mostrando sus límites en la monotonía provocada por la repetición de las tareas y la falta de preocupación por las necesidades humanas (Hartness, 2008). En este sentido pueden darse dos tipos de dirección en la empresa: dura o fuerte, con métodos que conllevan la coacción y la amenaza y blanda o débil con métodos que incluyen la permisividad para satisfacer la demanda de los trabajadores y conseguir la armonía. Como hablábamos anteriormente, cuando el hombre satisface los niveles inferiores, las necesidades fisiológicas y de seguridad ya no se encuentra motivado para satisfacer dichas necesidades, por lo tanto busca otras necesidades sociales, con lo que si la gente no las consigue los trabajadores estarán insatisfechos y su conducta reflejará dicha insatisfacción con lo que posiblemente demandarán más salario. Por lo tanto la teoría de la motivación de la zanahoria y el palo funciona solamente bajo determinadas circunstancias; mediante estos medios se puede controlar a los individuos mientras tengan que luchar por su supervivencia, pero no funcionará una vez que el hombre ha alcanzado un nivel de subsistencia adecuado y se encuentra motivado por necesidades superiores.

La teoría Y consiste en una forma totalmente distinta de dirigir a las personas basada en supuestos más adecuados sobre la naturaleza y motivación del

hombre. Según esta teoría las personas no son pasivas por naturaleza o resistentes a los cambios, sino que las propias empresas lo han provocado en ocasiones. Además considera que la motivación, el desarrollo persona y el sentido de responsabilidad están presentes en las personas y es responsabilidad de la dirección que esas capacidades afloren para que los individuos se desarrollen, por lo tanto es una tarea de la empresa disponer los medios para conseguirlo creando oportunidades para los trabajadores y fomentando el desarrollo mediante una dirección por objetivos y no mediante el control.

En este sentido y siguiendo a McGregor (1986), desde la teoría antropológica de la motivación Pérez López (1996 ) introduce la idea de que la acción de una persona, cuando interacciona con otras puede tener distintos tipos de resultados o consecuencias, y todos y cada uno de esos resultados pueden constituir una poderosa fuente de motivación. Pero puede ocurrir que la persona busque solamente alguno de esos resultados y necesitará un plan de acción correcto, es decir, que no provoque la aparición de un problemas más grave que el resuelto por el plan. Para identificar los resultados Pérez Lopez (1996) considera que "basta con que observemos que se puede concebir la acción humana como un proceso de interacción (acción-reacción) con un entorno que, en general, también será humano, es decir, formando por una u otras personas".

La teoría de los dos factores de Herzberg (2011) se desarrolló finales de los 50 y explica el comportamiento de las personas en el trabajo como consecuencia de la presencia de dos grupos de factores, por una parte existen unos factores higiénicos o extrínsecos y por otra unos factores motivacionales o intrínsecos. Los primeros son el ambiente que nos rodea en el trabajo y normalmente están fuera del control de las personas. Son factores como el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección que sufren los trabajadores, las condiciones ambientales, etc. Para Herzberg (2011) cuando estos factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los trabajadores y cuando sucede lo contrario provocan insatisfacción. Por otra parte, los factores motivacionales o intrínsecos involucran a los sentimientos del trabajador y se refieren a su crecimiento individual, el reconocimiento profesional o la autorrealización en el trabajo. Estos factores actúan de forma mucho más profunda en el trabajador y están muy ligados a la

satisfacción del individuo, por lo que también se conocen como factores de satisfacción. Cuando no se da la posibilidad de creatividad de las personas es cuando se produce desmotivación y el trabajo no tiene ningún interés para el trabajador. La clave para motivar a los empleados se encuentra en la combinación de ambos factores, es decir, ofrecer oportunidades para la motivación intrínseca dentro de un entorno laboral favorable.

Dentro de las teorías de proceso sobre la motivación encontramos básicamente dos, la teoría de las expectativas de De Vroom (1979) y la teoría de la equidad de Stacy Adams (1976). Las teorías de proceso se centran en comprender el proceso de motivación, es decir, tratan de explicar cómo se produce la motivación, como se inicia y se sostiene un comportamiento. Los principales elementos a considerar en este caso son las necesidades, las capacidades y las expectativas de los individuos.

Según la teoría de las expectativas de De Vroom (1979 ) los esfuerzos laborales o expectativas conducen a un determinado nivel de desempeño que se traduce en resultados. La fuerza de una tendencia a actuar de determinada manera depende de la fuerza de una expectativa que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo (Robbins, 2004). Existen tres clases de relaciones: la relación de esfuerzo y desempeño, la relación de desempeño y recompensa y la relación de recompensa y metas personales. Esta teoría explica por qué hay tantos trabajadores que no están motivados y solamente hacen lo mínimo. Existe por lo tanto una relación entre el esfuerzo que el trabajador realiza y la percepción que él tiene sobre el desempeño que puede llevarle a un resultado deseado o recompensa que le satisfaga en cierta manera sus necesidades o metas personales como individuo. Si el trabajo no tiene atractivo para él quiere decir que la motivación es baja.

La otra importante teoría de procesos es la teoría de la equidad de Stacy Adams (1976). Esta se centra en el papel que juega en el desempeño y la satisfacción, la creencia en la equidad o imparcialidad de las recompensas y castigos. Pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación y la de otras personas o grupo en

función de los aportes que hace a la organización y los beneficios que recibe. Las percepciones de trato desigual son las que pueden generar una falta de conformidad y de motivación. Esta teoría se basa en el modo que las personas miden la igualdad dentro de la organización.

En el modelo de las características del puesto de trabajo desarrollado por Hackman y Oldham (1976) el contenido de un puesto de trabajo se considera el factor determinante para que los trabajadores consideren si un trabajo es intrínsecamente motivador. Existe una relación entre unas características laborales comunes, unos estados psicológicos críticos y unos resultados laborales y personales del empleado. Entre estas características comunes encontramos la variedad de las destrezas, la identificación con la tarea, la importancia de la tarea, la autonomía y el *feedback* que el trabajador recibe de ese trabajo. Estas características laborales se relacionan con unos estado psicológicos del trabajador como son el sentido de importancia experimentado por el trabajador, el sentido de responsabilidad con los resultados y el conocimiento de los resultados de su trabajo. Todo ello es lo que configura los resultados, es decir, que el trabajador se sienta motivado, satisfecho y que tenga eficacia en su trabajo. Así mismo, eta motivación y satisfacción se relaciona directamente con el rendimiento y la tasa de absentismo y rotación. Para estos autores es fundamental la motivación extrínseca y para ello hay que fomentar la autonomía y aumentar las responsabilidades de los trabajadores en dos sentidos, el horizontal y el vertical, refiriéndose la horizontal a la cantidad y variedad de operaciones que realiza un trabajador y la vertical al nivel en que el trabajador participa en las decisiones de la organización y en la planificación y ejecución de su trabajo.

## **5.2. La importancia de la motivación en el mundo laboral actual.**

Los trabajadores hoy en día no solamente se sienten motivadas por un buen sueldo, al igual que los seres humanos son complejos y buscan un sentido en la vida. De hecho son numerosos los factores que operan en conjunto para generar y mantener la felicidad, la satisfacción y el compromiso de una persona en el trabajo y "solamente a través del diálogo y la escucha activa pueden identificarse los deseos

y aspiraciones de cada empleado" ( Mathe, Pavie, O'Keeffe, 2012:75). Para estos mismos autores el espectro de la motivación es un conjunto de incentivos universales que pueden aprovecharse según las necesidades concretas de cada empresa y de sus empleados con el fin de fomentar la motivación en el lugar de trabajo. No obstante, en el mundo laboral actual sigue habiendo vestigios de estilos de dirección de la era industrial donde los trabajadores son tratados como factores de producción, con una visión a corto plazo que les permite contratar y despedir trabajadores continuamente, lo que provoca que los empleados no sientan ninguna lealtad hacia una empresa que no es leal con ellos.

Para Robbins (2004) el dinero motiva en la mayor parte de las situaciones, la cuestión estriba en si el dinero motiva a la mayoría de los trabajadores. Para que el dinero motive tiene que cumplir ciertas condiciones: En primer lugar tiene que ser importante para el individuo, lo que no siempre se da puesto que hay trabajadores que poseen motivación intrínseca, la segunda es que el individuo perciba que recibe la remuneración por su desempeño y no por otras razones, la tercera que los aumentos por méritos sean realmente significativos para que se valore el desempeño y por último que la administración de la organización tenga la libertad de premiar a los trabajadores con más dinero. En definitiva se puede afirmar que el dinero motiva, es un incentivo fundamental para motivar el trabajo, puesto que casi nadie iría a trabajar si no fuera por el dinero, es decir, tiene una motivación extrínseca, pero existen otras motivaciones intrínsecas que hemos indicado anteriormente en la descripción de las diferentes teorías que son fundamentales a la hora de motivar a un trabajador. Algunas de ellas son la autonomía, la variedad en las destrezas, la equidad, las recompensas o el desarrollo personal que son realmente importantes para la motivación del trabajador. Pérez López (1997) reconoce el valor del dinero como una motivación extrínseca del ser humano, que para él es una fuerza que empuja a la persona a hacer algo, una respuesta provocada desde el exterior. Indudablemente el sueldo es el principal aspecto de las condiciones laborales y puede ser causa de una importante desmotivación si el trabajador considera que no es justo, aún así podemos considerar que no es el principal incentivo, aunque sí sea importante.

Henry Mintzberg (2009) plantea la necesidad de desarrollar la confianza en la organización, donde se fomente la solidaridad entre los compañeros y donde se cultiven valores como la preocupación por el trabajo, por lo tanto, a la hora de motivar a los trabajadores, hay que tener en cuenta que por naturaleza la motivación es única y por lo tanto existe la necesidad de adaptar los incentivos a las necesidades individuales de cada empleado. Para Barnes (1986) la confianza crea un sentido de reciprocidad, pero es difícil de promover en el ambiente laboral, puesto que la relación asimétrica entre empresa y trabajador a veces lo impide, especialmente donde existe el miedo al despido. En cualquier caso, cuando se crea un buen clima de confianza, y existe una responsabilidad por parte de los trabajadores, estos se sienten más motivados y se sienten importantes y partícipes en los éxitos de su organización. Además hay que tener en cuenta que cualquier trabajador le dedica al empleo más de la mitad del tiempo despierto de su vida. Como afirma López (2017:46) "el ser humano es social, tiene necesidad de relacionarse y por tanto el contacto con otras personas en el entorno laboral es un elemento fundamental para su motivación en el trabajo". En consecuencia, encontramos que existen otros factores diferentes a los incentivos salariales con una gran influencia en el rendimiento del trabajador y que inciden en la producción. De esta manera cuando se mejoran las relaciones sociales mejora el funcionamiento de la empresa.

Existe otro importante factor motivacional hoy en día y es la importancia de la personalización; como señala Buckingham (2005) se trata de adaptar la motivación a la persona. Se trataría de identificar los objetivos y aspiraciones de las personas, saber qué es lo que les motiva, ya que entre las personas existen diferencias y de esta manera poder fomentar un mayor rendimiento de los trabajadores. Hay que tener en cuenta que no a todos los trabajadores les hacen felices las mismas cosas y las empresas deben buscar la manera de motivar a cada uno de ellos ofreciendo diferentes opciones a cada uno para diferentes situaciones como pueden ser los horarios de trabajo o permisos para formación. Las necesidades de conciliación entre la vida laboral y familiar varían de un día para otro y a lo largo de la vida del empleado. La flexibilidad de las empresas es fundamental



para demostrar al empleado que se preocupa por ellos, lo que hará que estén más dispuestos a dar lo mejor de sí mismos en el trabajo y que estén más motivados.

Un punto fundamental en la motivación del trabajador es que el trabajo tenga interés para él y que tenga oportunidades de crecimiento. Un trabajo es adecuado para la persona cuando sus conocimientos, capacidades y habilidades coinciden con los requisitos del puesto. Así mismo podemos decir que cuanto más habilidades tenga el puesto tendrá más sentido para el trabajador porque trabajos repetitivos y monótonos están íntimamente relacionados con la insatisfacción laboral. Por otra parte, si el trabajador percibe que su trabajo tiene sentido y que es valorado se siente motivado. En este sentido el trabajador necesita una identificación con la tarea de la que ya hablaban Hackman y Oldman (1976). Además el trabajador debe percibir que tiene oportunidades de desarrollar su carrera en la empresa, que tiene autonomía, que su trabajo es importante y que existe *feedback* con su trabajo, lo que se corresponde con las características laborales comunes que apuntaban los mismos autores. La participación en la toma de decisiones de la organización aumentan también la motivación y disminuye la frustración.

Una parte importante en la motivación de los trabajadores son los estímulos o incentivos y el reconocimiento de su trabajo. Los incentivos o recompensas no deben ser coactivas ni manipuladoras deben ser un medio de dar valor al esfuerzo que realiza el trabajador, de hecho los incentivos han sido muy criticados por el mal uso o abuso de ellos, puesto que el sistema taylorista ha provocado en muchas ocasiones un aumento gradual de la productividad relacionado con la recompensa fomentando solamente el sobreesfuerzo del trabajador y no la calidad del rendimiento. Los incentivos pueden materializarse en recompensas monetarias o no. Un ejemplo de estos últimos son los horarios flexibles, días libres, viajes, regalos, formación, etc. Además contribuyen a un clima laboral positivo, fidelizando a los empleados de calidad. El reconocimiento consiste en dar atención a los esfuerzos o conductas del empleado en la realización del desempeño y que logra los objetivos que se marca una organización. El reconocimiento está también íntimamente relacionado con el respeto a los valores y la cultura de una organización. Hoy en día es considerado una herramienta estratégica que genera sinergias positivas y

beneficia tanto al empleado como a las empresas, y que se materializa en la atención personal y la muestra de interés, aprobación y aprecio al trabajador por una labor o un trabajo bien hecho. En este sentido, Herzberg (2011) ya señalaba que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo que están vinculados directamente con la satisfacción laboral como son el trabajo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Desde el punto de vista humano, las muestras de aprobación y afecto son una necesidad, y por lo tanto, en el ámbito laboral ocurre lo mismo, y se ha observado que los mayores logros en el rendimiento se dan cuando las personas se involucran emocionalmente.

Apuntábamos anteriormente la importancia del *feedback* en el modelo de Hackman y Oldham (1976). La combinación de unos objetivos claros con una comunicación en dos direcciones es fundamental para garantizar que los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para la consecución de un objetivo. Este *feedback* mide el grado en que el trabajador obtiene información de los resultados de su esfuerzo, es el reporte o reconocimiento que recibe el empleado respecto del trabajo que realiza y es muy importante para afianzar la relaciones entre la empresa y el trabajador puesto que le ayuda a definir sus habilidades y a reforzar facetas que puedan precisar de un mayor aprendizaje.

Las condiciones laborales son sin duda fundamentales para la motivación. La compensación económica, los beneficios sociales, la situación laboral y la seguridad afectan en el ánimo del trabajador y en gran medida en su motivación. Ya hemos hablado de la influencia del sueldo pero también son importantes los incentivos y los beneficios que son un factor importante de atracción. El trabajador además tiene que sentirse seguro para que se pueda esperar de él un alto nivel de lealtad y compromiso y además las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos laborales de sus trabajadores y fomentar las buenas prácticas para promoverlos, desarrollando para ello programas de ayuda al empleado o planes de igualdad.

Otro factor importante en la motivación de los trabajadores es el entorno de trabajo referido en esta ocasión al entorno laboral físico. Si tenemos en cuenta que

gran parte del tiempo estamos trabajando en un espacio físico concreto, los trabajadores estarán mucho más motivados si ese espacio es agradable y seguro. La ergonomía y el diseño del espacio son fundamentales para aumentar la motivación y la productividad. Igualmente es de vital importancia la situación del edificio donde se desarrolla el trabajo, ya que un edificio ubicado en el centro de la ciudad puede resultar mucho más práctico y tener mejores accesos y además los grandes desplazamientos "roban" tiempo al trabajador para sus momentos de ocio, para estar con sus familias, etc. Además hay que tener en cuenta también factores como la privacidad, la iluminación y el ruido como factores que afectan a la motivación.

Un aspecto cada vez más importante en la motivación de los trabajadores es el concepto de cultura en el ámbito de las empresas. Podemos tomar una definición de cultura de las organizaciones de Aguirre Baztán (2004:13). Para Aguirre la cultura de las organizaciones es "el resultado de toda esa urdimbre de significados compartidos que se crean interactivamente entre los miembros de una organización al tratar de conseguir su meta. En este sentido, decimos que la organización es una cultura (la cultura como ser de la organización)". Las personas desean trabajar con otra que compartan los mismos valores y la misma interpretación de lo que significa la empresa. Diversos autores (Mulhern, 2009; Mintzberg, 2009) remarcan la importancia de la cohesión que debe haber entre los empleados de una organización y la propia organización, para que las empresas puedan comprometerse entre ellos y su organización. Para mejorar el rendimiento, la cultura de la organización no puede ser estática, debe adaptarse a las necesidades del personal. Cuanto mejor se adapte la cultura, mejor rendimiento tendrá la organización, por lo tanto, esa relación de la cultura con la motivación es evidente. Aunque como señala López (2017) la cultura de la empresa no siempre coincide con la cultura organizacional, es decir, no siempre coincide con la que la dirección planifica. Un ejemplo de ello se da cuando tiene lugar una reunión informal por parte de los trabajadores todos los días cuando salen de la oficina, este hábito formaría parte de la cultura empresarial pero no de la cultura organizacional, de forma que la cultura de la empresa en cierto modo "escapa" de la cultura organizacional dirigida desde la cúpula para que los miembros estén cohesionados a

través de valores o suposiciones establecidas de antemano. Esto está íntimamente relacionado con la importancia de las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Los vínculos entre los compañeros, el sentido de pertenencia al grupo, el ambiente de compañerismo en el que se desarrollan las relaciones es fundamental para el rendimiento de cualquier organización. También son importantes las relaciones con los clientes que pueden tener un fuerte impacto en la satisfacción de los trabajadores especialmente en el sector servicios, ya que la interacción con los clientes, los comentarios de éstos o el trato que reciben de los mismos pueden ser fuente de reconocimiento y contribuir al bienestar de los trabajadores o bien todo lo contrario. Otro aspecto fundamental es la relación con los jefes directos. Según algunos estudios, es el factor más importante que afecta a la satisfacción de los empleados y el deseo de permanecer o no dentro de una empresa.

La relación entre rendimiento de la empresa y motivación de los trabajadores parece evidente, las personas motivadas trabajan mejor (Mathe, Pavie, O'Keeffe, 2012). Para estos autores la dirección con métodos tayloristas donde maximizar la productividad y las economías de escala eran factores que contribuían a aumentar la ventaja competitiva de una empresa, provocan una ausencia de motivación porque las personas necesitan mucho más que una simple compensación para sentirse satisfechas, estar motivadas y permanecer en una empresa. Las organizaciones actuales se enfrentan a mayores desafíos que aumentar la productividad. Necesitan de la innovación y de la flexibilidad interna para adaptarse a la sociedad. Los trabajadores en estos tiempos tienen que ser trabajadores felices, felices de cumplir con su trabajo, de dar una calidad de servicio, de poder aportar a las empresas a través de la innovación y felices de permanecer en la empresa. Las personas motivadas y felices tienen menos probabilidades de abandonar una organización que quienes no lo están.

Hemos observado a lo largo de nuestra investigación un hecho coincidente en prácticamente todos los *call centers* analizados y se refiere al hecho de que en determinadas épocas del año como pueden ser Halloween, Navidad, Carnaval, Verano, la empresa "da permiso" o más bien "sugiere" o impone la necesidad de participar en lo que podríamos definir como fiestas de disfraces. Según algunas

consultoras de cultura corporativa <sup>6</sup> estas celebraciones fomentan la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo de pertenencia y el compañerismo y mantienen a los trabajadores satisfechos y motivados. Si bien es cierto que en algunos casos determinados trabajadores participan de estas fiestas y las encuentran positivas, no son infrecuentes los casos de trabajadores que las encuentran vejatorias, indignas para su persona o directamente inapropiadas. No cabe duda de que actividades como las fiestas, sorteos, regalos, etc. forman parte de las herramientas a utilizar por las empresas en su comunicación interna, pero no es menos cierto, como comentábamos anteriormente hablando de los círculos de calidad que cuando se practica por parte de la empresa un estilo X o autoritario todo este tipo de actividades, aun cuando en principio quieran dirigirse a motivar o premiar al trabajador se convierten para muchos en una especie de ofensa. En este sentido transcribimos el relato de alguno de nuestros informantes:

*No me parece de recibo el trato que nos dan a diario y que luego hagan una fiestecita para contentarnos. Yo no participo de nada de eso, aunque hay gente que parece que les gusta. Hay gente que encima se pone a hacerse fotos, yo por supuesto no les dejo que me hagan ninguna. Me parece el colmo. (M.41.C.2.EU.A.34)*

*A mí sí me gustan las fiestas como por ejemplo en Carnaval o en Halloween. Por lo menos esos días es todo un poco más distendido y nos relacionamos más entre los compañeros. Hay gente que no le gusta pero tampoco creo que sea para que te parezca mal, algunos nos lo pasamos bien. (H.19.S.1.B.A.32)*

*Yo me lo paso muy bien. Yo creo que algunos están un poco amargados. No veo que hay de malo en divertirse un poco. (H.22.S.1.ESO.A,21)*

En la foto 3 podemos apreciar un *call center* durante la fiesta de Halloween. Como podemos ver se ha decorado para la fecha, aunque el trabajo sigue siendo igual que siempre. Aunque tenga apariencia festiva las condiciones de trabajo son las habituales según nos ha indicado múltiples relatos de nuestros informantes en este sentido.

---

<sup>6</sup> <http://greatplacetowork.es/> Consultado el 3/11/2017



Foto 3 (Halloween en un call center. Fuente: Facebook, 11/2017)

*A lo mejor a la gente más joven le puede gustar esto, pero yo soy una persona adulta y no estoy en una guardería. Me parece que nos tratan como a niños, no me parece correcto. Además me parece que lo importante es el trato diario, no que un día nos hagan este paripé. (M.38.C.11.B.A.4)*

*Antiguamente ir a las cenas de la empresa era casi obligatorio. Si no ibas los jefes te daba la sensación de que pasaban nota. Yo nunca he ido. Ahora creo que ni se celebran. Lo cierto es que tampoco es que hay buen rollo con la empresa a nivel general. Sé que mucha gente organiza cenas de Navidad por su cuenta y con su grupo de amigos pero ya no se hacen cenas oficiales. (M.45.C.9.EU.A.10)*

Aquí podemos observar algunas diferencias sobre todo en personal más joven. Los trabajadores con más edad y con más antigüedad en la empresa parecen en principio los más reacios a participar en este tipo de fiestas o juegos.

### **5.3. Motivación laboral en las empresas de externalización de servicios.**

En este capítulo vamos a analizar la importancia que tiene la motivación en el trabajo y cómo influye en la productividad y en el bienestar de los trabajadores. Exploraremos las diferentes teorías sobre la motivación en el trabajo y cuál es el grado de motivación de los trabajadores objeto de este estudio. De una manera especial comprobaremos la motivación observada en los *call center* y las propuestas de estas empresas de externalización de servicios para motivar a sus trabajadores y si son efectivas o no. Así mismo realizaremos un estudio sobre el marketing interno y su importancia en las empresas hoy en día, considerando a los trabajadores como clientes internos y la importancia de que estos estén satisfechos con su trabajo.

Para poder entender hasta qué punto los trabajadores de los centros de llamadas están o no motivados en su trabajo es preciso que analicemos algunos datos fundamentales que nos ofrecen las estadísticas. Según los datos del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales editado por UGT (2007) el 78% de los trabajadores considera que carece de autonomía en el trabajo, el 38% no tiene definido su rol dentro de la organización, el 64% considera que realiza un trabajo carente de contenido, el 45% indica que el clima de trabajo no facilita las relaciones laborales y el 45% dice sentirse "quemado". Como podemos observar, todos estos factores señalados son fundamentales para analizar la motivación de los trabajadores objeto de nuestra investigación.

Si anteriormente hemos considerado que la motivación laboral es la capacidad que tienen las organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados, no parece que estos datos muestren una gran motivación laboral en los trabajadores de este sector. Uno de los factores que ya apuntaban los estudios de Mayo (1949) era que los trabajadores notaran que el empresario se preocupa por su bienestar. En este caso hemos constatado a lo largo de nuestra investigación que precisamente los trabajadores se encuentran un tanto desamparados. Esto se hizo evidente en un grupo de discusión (GD1) donde las trabajadoras en este caso manifestaron que para la empresa no eran más que números. Estas trabajadoras

pertenecen a un grupo con muchos años de servicio en la empresa y por consiguiente sus experiencias en este campo pueden considerarse muy valiosas.

*Cuando estás de baja médica solo te llaman para presionarte a ver cuándo vuelves, nunca para interesarse realmente por tu estado de salud. Recuerdo una ocasión en la que estaba de baja y me sugirieron que pidiera el alta cuanto antes por si acaso. (M.45.C.10.B.A.1)*

*Les da igual lo cansada que estés, nunca hay excusa para no seguir trabajando y seguir vendiendo. (M.42.S.12.EU.A.2)*

*La empresa no tiene ninguna consideración contigo. Todo el tiempo que no estás hablando con el cliente lo consideran improductivo, aunque en ese momento estés codificando una llamada. (M.41.S.15.EU.A.5)*

En principio por lo dicho en este mismo grupo de discusión prácticamente la principal y casi única motivación de este trabajo es la motivación extrínseca, es decir se trabaja aquí por el dinero. Y en este caso, incluso las trabajadoras consideran que su salario no es justo por la cantidad de esfuerzo que les exige y lo poco que está remunerado.

*No me siento para nada ni valorada ni motivada en este trabajo. Trabajamos porque cobramos, trabajamos para vivir. Aquí puede ser que juntando los incentivos puedas llegar a mil euros, pero esta cifra es engañosa porque tenemos todas las pagas prorrateadas, con lo que el sueldo mensual es bastante menor aunque pueda parecer lo contrario. (M.40.S.15.ESO.A.3)*

*A veces ves en la nómina que te han quitado 30 céntimos y no sabes por qué. Si preguntas puede ser que te digan que te hayas pasado unos segundos en algún descanso. Claro, luego puede ser que salgas 15 minutos tarde por una llamada, pero eso no cuenta y no te lo paga nadie. Cuando te hacen eso te sientes fatal. Si te hacen cosas tan ruines como esa ¿crees que pueden motivar a alguien? (M.42.S.12.EU.A.2)*

Sí encontramos también casos de trabajadores nos indican que no les gusta su trabajo pero que hoy en día se sienten privilegiados por tener un trabajo aunque



sea éste que no te permite apenas ahorrar ni hacer planes de futuro pero que al menos les permite salir adelante puesto según comentan lo que lo peor es la incertidumbre y estar en el paro.

*Yo tengo carrera universitaria, soy grado en psicología. No me podía permitir estar parada sin cobrar y seguir viviendo con mis padres. Al final encontré este trabajo de teleoperadora y mi novio también y nos hemos podido ir a vivir juntos. Llevo ya cuatro años en este trabajo y me gustaría salir de aquí pero de momento no puedo permitirme dejar este trabajo. Reconozco que otras personas no tienen trabajo y es más duro todavía. (M.27.C.5.EU.A.23)*

Ya señalábamos anteriormente que uno de los factores principales para motivar a los trabajadores era fomentar la solidaridad entre compañeros (Mintzber, 2009), crear un ambiente de confianza y reciprocidad (Barnes, 1986), y la personalización del trabajo adaptando la motivación a la persona (Buckingham, 2005). Pues bien, en este caso hemos encontrado relatos de diferentes operadores en el sentido contrario que se traducen en comportamientos por parte de las empresas que en cierto modo nos podrían resultar inexplicables. Una de las trabajadoras nos relata que en su empresa existen muchos proyectos o departamentos con funciones diferentes. En prácticamente todos hay que coger llamadas pero el trabajo es diferente en función de si las llamadas son salientes o entrantes, es decir, si el trabajador llama al cliente o por el contrario recibe las llamadas, departamentos donde se vende, departamentos de incidencias, etc. Pues es una opinión compartida que la empresa nunca te pregunte tus preferencias en este sentido.

*Les da igual que te guste más realizar un tipo de tarea o que te gusta más otra, o que prefieras trabajar con unos o con otros compañeros. Pues bien, te cambian de proyecto sin más. De un día para otro te dicen, a partir de hoy trabajas en tal proyecto. Nunca te dan un motivo o una explicación, y si preguntas te dicen porque sí. (M.37.C.8.B.A.36)*

*Yo he observado que incluso lo hacen adrede. Como sepan que te gusta más un departamento nunca te ponen allí, o si tienes amigos y quieres que te cambien tampoco. Yo no entiendo por qué lo hace pero siempre es así. Lo*

*mejor para que te cambien de un departamento que no te gusta nada es dar a entender lo contrario. (M.35.C.7.B.A.46)*

*Una cosa que me desmotiva mucho es el amiguismo. Normalmente en departamentos como back office donde casi no se cogen llamadas siempre están los amigos de los de arriba y para ser coordinador también. Llevo doce años en la empresa y he pasado por todos los departamentos menos por back office. No creo que sea por casualidad. (M.35.S.12.B.A.37)*

Una cuestión que desmotiva también a algunos de los trabajadores es el tema de la conciliación laboral. En este caso observamos que las empresas cumplen la ley pero podríamos decir que sin preocuparse de más. Se da el caso de que las trabajadoras con guarda legal que tienen derecho a la reducción de la jornada, a elegir los turnos en caso de trabajo en turnos rotativos o de fin de semana para poder conciliar la vida personal y familiar. Algunos trabajadores y trabajadoras se quejan de que con este pretexto la empresa justifica en ocasiones dificultades organizativas a la hora de cuadrar los horarios con el resto del personal, lo que lleva en muchas ocasiones a que trabajadores con antigüedad se vean privados de elegir fechas en las vacaciones, o a realizar casi siempre turnos que no les satisfacen como pueden ser los de tarde, la obligación de trabajar en festivos.

*La empresa no se preocupa en absoluto de este tema. Entiendo los problemas de las madres para compaginar sus horarios con los de los niños en el colegio o en la guardería pero no que siempre tenga que ser a costa de las que estamos solteras. La empresa creo que se lava las manos, incluso a veces pienso que les gusta enfrentar a los trabajadores con cuestiones como éstas para que no estemos unidos. (M.35.S.3.B.A.25)*

Otro punto importante en la motivación laboral del que hemos hablado es que el trabajo tenga interés para el trabajador. En este sentido vamos a analizar las características laborales comunes y los estados psicológicos críticos del trabajador del ya comentado modelo de las características laborales de Hackman y Oldham. En cuanto a la variedad de las destrezas, identificación con la tarea y la importancia de la muchos trabajadores de este sector se quejan en muchas ocasiones de la realización de trabajos rutinarios y aburridos, eso sí, realizados a gran velocidad. En

otras ocasiones los cambios organizativos provocan alteraciones en las condiciones de prestación que por lo general provocan resistencias de los trabajadores. La adecuación de la empresas a los requerimientos del mercado muchas veces se realizan de forma traumática y sin medidas de adaptación para el trabajador. Por otra parte también se dan en ocasiones ambigüedad y conflicto de rol, es decir, el trabajador no sabe muy bien cuál es su papel en la empresa. Muchos trabajadores de Telemarketing son subcontratados para algunas campañas y cuando finaliza su contrato no saben si les van a volver a llamar o no, o si volverán a llamarles para un departamento totalmente diferente y tendrán que recibir una nueva formación. En otras ocasiones la falta de motivación se da por una polivalencia laboral que consiste en llevar a cabo de manera temporal y por necesidades del servicio un puesto de trabajo distinto al que normalmente le corresponde. Esta polivalencia laboral bien entendida podría mejorar los conocimientos y las habilidades del trabajador pero para ello debería ir acompañada de una gran formación que en la práctica no se suele dar puesto que este tipo de empresas no dedican el tiempo suficiente para formar a trabajadores polivalentes. Esto en la práctica, en tiempos de precariedad laboral se ha convertido en una nueva forma de explotación laboral, obligando al trabajador a desempeñar las funciones de dos o más trabajadores con un solo sueldo, que en el caso de este sector es claramente insuficiente como hemos visto.

*Te cambian continuamente de tarea. Me vuelvo loca. Además con algunas aplicaciones entran llamadas de clientes que llaman y de clientes a los que llama la máquina, con lo que ya no sabes ni como presentarte. Esto me resulta agotador y estresante, salgo completamente agotada. Si por lo menos tanto trabajo se viera reflejado en la nómina...* (M.24.S.2.EU.A.40)

*No me explico cómo nos pueden poner al teléfono en servicios de los que apenas sabemos nada, sin formación adecuada y sin tener ni idea. Parece que solo les interesa que cojamos más y más llamadas.* (M.23.S.3.ESO.A.41)

En este sentido hemos encontrado como tónica general de las empresas analizadas que siguen dando prioridad al volumen de llamadas antes que a la calidad y a la atención de los clientes, lo que redundará en negativamente en la

satisfacción, rendimiento y motivación del trabajador. Todo ello provoca en múltiples ocasiones ese conflicto de rol que lleva a la desmotivación, al trabajador se le piden o exigen objetivos incongruentes o incompatibles entre sí, que provoca insatisfacción y disminución en la implicación en el trabajo. Uno de los ejemplos más clarificadores es el siguiente. Al trabajador se le exige un TMO<sup>7</sup> (tiempo medio de operación) muy bajo con el fin de atender el mayor volumen de llamadas posible. A la vez, se le exige a través de las auditorías externas e internas una calidad impecable en el desarrollo de la llamada y además se le exige también una satisfacción del cliente que tiene que ser sobresaliente. Esto en muchas ocasiones pone al teleoperador en una situación de desbordamiento mental, percibe que se le exige tanto y se le ofrece tan poco a cambio que acaba desmotivándose.

*No me explico cómo pueden pretender que resolvamos las llamadas en un tiempo medio de 4 minutos, que cumplamos todos los protocolos de la llamada y que encima el cliente quede totalmente satisfecho cuando muchas veces nota que le estamos cortando porque ya hemos estado mucho tiempo dedicados a él y desde atrás nos exigen que acabemos la llamada y atendamos a otro cliente. (H.26.S.2.EU.A.45)*

*Un día le comenté a una coordinadora que no podía atender las llamadas en tan poco tiempo y que a la vez el cliente quedara satisfecho. Me contestó: es lo que hay. Otros lo hacen. Al final te exigen tanto que te acaba dando todo igual porque por mucho que hagas nunca están satisfechos. (M.40.C.15.EU.A.13)*

Otro factor importante sobre la motivación es la autonomía en el trabajo. En este caso ya apuntábamos que el 78% de los trabajadores de este sector consideran que no tienen autonomía en el trabajo. Los procedimientos son rígidos, las conversaciones con los clientes están guionizadas por completo y son las que provocan ese estereotipo ampliamente difundido que identifica al teleoperador con un robot. Nuestros informantes en la mayor parte de los casos también señalan esta

---

<sup>7</sup> El TMO se refiere al tiempo medio que tienen que durar las llamadas durante una jornada de trabajo. Normalmente las empresas suelen poner tmo muy cortos que suponen que los trabajadores tienen que trabajar a un ritmo muy rápido durante toda la jornada laboral para poder acercarse a ellos.

circunstancia, y afecta en gran medida a que los trabajadores no tengan sentido de responsabilidad y de importancia en los resultados de su trabajo, lo que a su vez provoca muy poca motivación laboral. En este sentido un operador con amplia experiencia nos comenta lo que le parecen los guiones predefinidos.

*Me resulta increíble tener que repetir como un loro de repetición guiones absolutamente ridículos. Tienes que reformular todo lo acordado con el cliente al finalizar la llamada y si no lo haces te penalizan, lo que te convierte en una especie de máquina humana. En ocasiones el cliente no quiere que le sigas dando el rollo y quiere que acabes pero tú no puedes parar. Incluso a veces te dan respuestas preparadas de antemano ante inconvenientes u objeciones que pueda poner el cliente, y tienes que soltarlas aunque no vengan a cuento en la conversación. También se da el caso de que estés atendiendo a un cliente por una reclamación y al finalizar la llamada tengas que ofrecerle a ese mismo cliente un producto o le tengas que vender cualquier cosa, por lo que si está enfadado el provoca aún más enojo. Pero es obligatorio...( H.38.C.12.EU.A.6)*

Este ejemplo que se repite en varios de nuestros informantes nos da una idea de la absoluta falta de autonomía de estos trabajadores a la hora de desarrollar su trabajo. No parece que trabajar en estas condiciones sea la forma más adecuada de que los trabajadores encuentren una motivación que no sea la estrictamente económica. Por otra parte, tampoco se constata que exista ningún tipo de *feedback* o retroalimentación con su trabajo, que consiste en el grado en el que el trabajo realizado nos permite obtener información de los resultados de nuestro esfuerzo. En este caso, la labor del teleoperador según nos indican nuestros informantes consiste en atender llamadas unas detrás de otra, intentando olvidar la anterior en cuestión de centésimas de segundo cuando entra la siguiente.

Un aspecto importantísimo en la motivación de los trabajadores es el tema de los incentivos o recompensas y que genera gran controversia. Hay que tener en cuenta que el salario base que tienen estos trabajadores es muy bajo y en la mayoría de los casos tiene que ser compensado con incentivos. Normalmente estos incentivos se refieren a las ventas, captación o fidelización de clientes, y en otros

casos alcanzar niveles de calidad que pone la empresa. A través de la investigación hemos podido comprobar que muchos de estos trabajadores se quejan de que en muchas ocasiones la empresa les "quita" los objetivos que les corresponden, no reconociendo algunas ventas por ejemplo o exigiendo para cobrarlas el cumplimiento de numerosos requisitos que en muchas ocasiones hacen casi imposible cobrarlos. Además se da el caso de que a medida que se cumplen determinados niveles de venta o se consiguen objetivos, éstos siempre aumentan al mes siguiente en un intento de aumentar la productividad a costa de llevar al trabajador a niveles altísimos de esfuerzo. Según muchos de los trabajadores entrevistados los incentivos se convierten en una forma de coacción para trabajar más y más rápido y se convierte en una especie de "espada de Damocles" que continuamente les acompaña en su trabajo.

*Nunca me he sentido más engañada. Después de un mes vendiendo muchísimo no me han pagado los incentivos prometidos. Se escudan en que no tengo bien hechas algunas codificaciones, lo cual es mentira. A partir de ahora voy a hacer lo mínimo porque para que no me paguen todo el esfuerzo y lo gane la empresa no me pienso reventar. (M.23.S.1.ESO.A.18)*

Además hay que señalar que la línea entre la consecución de los objetivos para conseguir los incentivos y la línea que conlleva el toque de atención por parte de la empresa a veces es muy sutil, con lo que el cobro de incentivos o recompensa se convierte en un medio de coacción para trabajar más, ya que si el trabajador se encuentra desmotivado porque no puede alcanzar determinado nivel de ventas y no se los pagan, la empresa siempre tendrá un nivel de exigencia mínimo que siempre estará en unos niveles muy altos de productividad en el cual el trabajador rinde mucho y se esfuerza pero no obtiene la recompensa. Como comentábamos antes puede ser que el trabajador tenga que cumplir una serie de requisitos para cobrar el incentivo y además tiene que cumplirlos todos, por ejemplo cumplir a la vez un determinado número de ventas diarias, obtener un nivel de calidad mínimo en las auditorías, obtener una satisfacción de los clientes que se realiza normalmente mediante encuesta después de cada llamada y tener un tiempo medio de llamada inferior a x minutos. Si no se cumple alguno de ellos el trabajador no cobra, con lo

que ve todo su esfuerzo tirado por la borda y provoca gran desmotivación y frustración.

#### **5.4. Comunicación y Marketing interno. El caso de los *call center*.**

*El deseo de comunicar crece a medida que son rechazadas las comunicaciones fáciles, irrisorias.*

Georges Bataille. "La experiencia interior"

La comunicación interna tiene un papel dentro de las empresas que va más allá que ser un mero instrumento para transmitir información de unos niveles a otros en sentido ascendente o descendente, sino que es una actividad que tiene también como función difundir y consolidar los valores de la cultura corporativa, es decir, las normas y protocolos de comportamiento de una organización. A la Dirección le corresponde facilitar los medios para que la información llegue a la plantilla de una forma veraz y transparente sin obviar la importancia que tiene la participación de los trabajadores en la comunicación ascendente. Barranco (1993) señala que un buen sistema de comunicación interna en la formación, en la mente de los empleados, de una sólida reputación de la empresa derivará necesariamente en el orgullo de pertenencia a la misma. Los cambios tecnológicos con la incorporación de las nuevas tecnologías al mundo de la gestión o los cambios sociológicos en cuantos a clientes y empleados han provocado un profundo cambio en las empresas. Esa transformación sociológica en el caso del cliente externo, tiene el mismo significado en el cliente interno, es decir, en el trabajador, donde también se aprecia un cambio en su perspectiva laboral. Factores como la fidelidad a la empresa, la conciliación de la vida laboral y familiar o la valoración del tiempo libre están hoy presentes en la mente de los trabajadores a la hora de mantenerse en un puesto de trabajo. Esto implica una reconsideración del modelo de comunicación interna, y esto pasa por trabajar conceptos como el de cultura corporativa y el de reputación interna, es decir, la imagen o reconocimiento que los trabajadores tienen

de su empresa, tanto en el campo de la gestión como en su proyección económica y social o ética. Por lo tanto, esta comunicación es fundamental para motivar al empleado, implicarlo dentro de la empresa y fomentar su orgullo de permanencia a la misma. Andrade (2005) señala que la comunicación organizacional puede entenderse de tres maneras distintas, como un proceso social puesto que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre sí los integrantes de una organización, en segundo lugar como una disciplina, y en tercer lugar como un conjunto de técnicas y actividades que sirven para desarrollar una estrategia de comunicación. Así, según este autor (Andrade, 2005:17) podemos definir la comunicación interna como el "conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".

Hablando del tema de la comunicación interna con los trabajadores percibimos que esta comunicación es bastante deficiente. En este tipo de empresas la jerarquía es bastante rígida y los jefes superiores casi no tienen contacto con el operador, por lo que casi nunca saben realmente cuales son las necesidades de éste. Sobre esto nos habla un operador que además es sindicalista.

*La comunicación interna es muy mala. Apenas existe comunicación con los de "arriba". El teleoperador tiene que comunicarle todo a su coordinador y lo cierto es que la mayoría no están preparados para esta labor. Los coordinadores no transmiten positividad, ni motivan, ni hacen que el trabajador se implique en la empresa. Falta personal que sepa dirigir y que haga de enlace entre los trabajadores y los jefes. El sindicato tiene que hacer esa función muchas veces porque los jefes no saben las necesidades de los trabajadores y les llega de oído. (H.40.C.10.B.A.26)*

Geertz (1990:20) afirmaba que "el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido" y en este sentido la cultura es la trama simbólica en la cual es posible la comunicación, puesto que la comunicación es vital



para cualquier organización, y una organización sin comunicación puede llegar incluso a su extinción.

En este mismo capítulo hemos hablado de las teorías X representadas por el taylorismo y la Y representada por McGregor en relación con la motivación. Pero existe otro modelo posterior conocido como teoría Z denominado así por la llamada "Escuela japonesa" cuyo máximo exponente es William Ouchi, donde se señala que el incremento de productividad es la consecuencia directa de la implicación de la plantilla en el proceso empresarial, y para ello debe fomentarse la confianza plena a todos los niveles de la empresa. Ouchi (1982) considera que la teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas. Considera al trabajador como un ser integral y por lo tanto no puede separar su vida laboral y personal. Los principios básicos de la teoría de Ouchi son la confianza, la atención a las relaciones humanas, las relaciones humanas estrechas, el fomento de la participación de los trabajadores en la empresa y el trabajo en equipo, así como la seguridad en el empleo. Se trata de una nueva filosofía empresarial humanista en la que la organización se encuentre comprometida por su gente. Si el trabajador se integra en la empresa se crea un sentimiento de pertenencia que le lleva a dar todo lo posible por alcanzar los objetivos empresariales.

Dentro del marketing interno es importante la implantación de los círculos de calidad, que están íntimamente relacionados con la teoría Z. Son herramientas de comunicación ascendente y horizontal y fomentan la comunicación interna de la empresa a todos los niveles y mejoran el clima laboral y las relaciones interpersonales. Estos círculos de calidad funcionan en un contexto cultural en el que la empresa tenga en cuenta la capacidad creativa humana y crea en la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo. Los círculos de calidad son una nueva forma de entender al trabajo y al trabajador y su propósito esencial es aumentar el grado de participación y satisfacción de los trabajadores en la empresa. Un círculo de calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes y se reúnen voluntariamente para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo en lo que se refiere a calidad o productividad y que cuentan con un jefe de equipo en su reunión. Para Palom (1991:37) los pilares que sustentan los círculos de calidad son el

reconocimiento de que nadie conoce mejor una tarea como el trabajador que la realiza a diario; el respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad; la potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo y la referencia a temas relacionados con el trabajo. Los círculos de calidad son una nueva forma de entender el trabajo y entre los propósitos de los grupos de calidad están contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa, lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido, lo que significa que el trabajo dignifique al hombre y aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

Durante la investigación nos llamó poderosamente la atención que casi ningún trabajador había participado nunca en un círculo de calidad. A lo sumo estaban acostumbrados a reuniones "obligatorias" con un coordinador que normalmente les leía la "cartilla" a la entrada o al finalizar la jornada laboral para advertirles de sus numerosos errores o la baja calidad que ofrecían o que no llegaban a los objetivos. Sí tuvimos la oportunidad de hablar con una operadora que llevaba más de diez años en la empresa y que sí recuerda en una ocasión una especie de círculo de calidad y que nos relataba así:

*En una ocasión recuerdo que uno de los coordinadores me llamó para preguntarme que si al día siguiente quería participar en un desayuno especial que había organizado la empresa. Era una temporada en que las cosas estaban bastante "calientes" en la empresa, de esas temporadas en que todo está revuelto y se masca la tensión en el ambiente. Dije que sí, más que nada porque me picó la curiosidad. Al día siguiente nos llevaron a los invitados a una sala de la empresa a la que nunca habíamos ido. El desayuno, que era con un juego de café de porcelana muy bonito y con café y pastas me dejó estupefacto. Allí estaba junto a otro coordinador y otros operadores una de las jefas del centro de trabajo. Parece que quería saber nuestra opinión sobre determinados aspectos de la organización del trabajo, sobre nuestro trabajo en general, y nos hablaba con toda amabilidad para mejorar, decía, la relación entre los trabajadores y la empresa. Me pareció una situación absolutamente irreal. En ese momento la empresa aparcaba el látigo durante 15 minutos y hablaba con nosotros. No fue más que un espejismo. Después de aquella primera y última reunión todo siguió como*

*siempre o peor. Si no recuerdo mal pocas semanas después se despidió a mucha gente en la empresa por no aceptar unos cambios enormes en lo que se refería al régimen de turnos y cambios de trabajadores entre departamentos. Nunca había estado en una situación más surrealista. Cuando después lo comenté con otros compañeros me comentaron la misma sensación. Ahora vienen estos con este cuento. (M.35.S.12.B.A.37)*

Analizando este caso podemos afirmar que la realización de un círculo de calidad en una empresa de este tipo no tenía ningún sentido. Como el propio Palom (1991:35) afirma, los círculos de calidad tienen una naturaleza viva y cambiante que tiene como propósito aplicar la filosofía de la Teoría Z. Los también llamados grupos de mejora o de progreso son un sistema participativo de *Management*. El *Management* se refiere al hombre, se encuentra profundamente inserto en la cultura y está comprometido con la integración de las personas en un proyecto común. El término moderno se lo debemos a Drucker (1995) que ya en 1939 escribía que "En un orden social eficaz, y la empresa debe serlo, dicho orden ha de conferir responsabilidades y también atribuciones a todos sus miembros". Intentar poner en marcha círculos de calidad en una empresa que no practique estos valores fundamentales es una pérdida de tiempo y el resultado no será otro que el fracaso. Además la empresa con esto pierde toda credibilidad. No es de extrañar que los trabajadores desconfiaran desde el primer momento de unas dinámicas a las que no estaban en absoluto acostumbrados y más teniendo en cuenta el estilo de dirección que se practica en estos centros con métodos autoritarios y sin ninguna participación por parte de los trabajadores.

La comunicación humana es la capacidad que tienen los hombres para relacionarse entre sí, transmitiéndose información cognitiva y afectiva, pero como señala Aguirre Baztán (2004) no toda la información nos viene por la comunicación puesto que la percepción del entorno no es comunicativa y sí informativa. El lenguaje es cultural y tiene sentido en el contexto de la propia cultura. Este lenguaje puede ser verbal que es el más habitual y no verbal. Por lo tanto las organizaciones crean un entramado de significados compartidos a través de los que se comunican sus miembros y que son fundamentales en la construcción de la cultura de la organización. En este sentido, la comunicación interna es la

herramienta que la empresa puede utilizar para comunicarse con los trabajadores a través de diferentes medios y transmitirles la información variada sobre la empresa con el objeto de que éstos valoren su trabajo y se esfuercen más para conseguir los objetivos de la organización. Para ello pueden existir planes de comunicación interna donde se establecen principalmente tres niveles de comunicación: en sentido descendente, ascendente y colateral u horizontal. Estos lenguajes internos son los que cohesionan al grupo y son generadores de la autoidentidad de la organización.

La comunicación interna es uno de los factores principales en el marketing interno que analizamos en este apartado. El marketing interno puede definirse de manera sencilla como el conjunto de técnicas que se usan para vender la marca de la compañía a sus propios trabajadores de forma que esto influya en una mejora de su motivación y productividad y que posteriormente influya en motivar al personal para que sirva bien a los clientes. Parte de la idea de que el empleado es el mejor de los cliente y es precisamente a él a quien hay que "venderle" la empresa. Para ello hay que desarrollar una serie de actividades comunicativas dedicadas a la promoción del valor de marca y la identidad e imagen corporativa de una empresa ante sus propios empleado, por lo que el marketing interno está íntimamente relacionado con la dirección de recursos humanos. Una breve y completa definición de marketing interno es la de Tansuhaj, Randall y McCullough (1988:32) para quienes " el marketing interno incorpora un enfoque multifacético en el desarrollo de los empleados. Un amplio programa de marketing interno se refiere a la contratación de los empleados, la formación, la motivación, la comunicación y los esfuerzos de retención".

Rafiq y Ahmed (1993) contemplan tres fases diferentes en el nacimiento del concepto de marketing interno, en primer lugar, caracterizada por la motivación y satisfacción del empleado, en segundo lugar orientada al cliente externo, reconociendo la íntima relación entre la satisfacción del empleado como cliente interno y el alcance de los objetivos en el mercado y la tercera fase con la implantación y gestión de cambios en la organización. Podría tratarse el marketing interno como una filosofía practicada por las organizaciones donde el empleado es tratado como un cliente, y así los consideran Berry y Parasuraman (1991) que

señalan que cuando se satisfacen las necesidades de los clientes internos la empresa aumenta las posibilidades de satisfacer a los externos. Según estos mismos autores el objetivo del marketing interno es atraer, motivar y retener a empleados cualificados. Por lo tanto, puede considerarse el marketing interno como un instrumento para motivar y satisfacer a los empleados y además forma parte de la responsabilidad social corporativa. Como señala Carroll (1991) en la pirámide de la Responsabilidad social encontraríamos en la base la responsabilidad económica, más arriba la responsabilidad legal, por encima la responsabilidad ética que consiste en hacer lo correcto en las distintas vertientes del negocio y en el vértice de la pirámide la responsabilidad filantrópica, lo deseable, que contribuye al bienestar de la sociedad.

Para la investigación del mercado interno es imprescindible la recopilación de información sobre los "clientes-trabajadores" a través de técnicas de investigación social como la psicología laboral, estudios de personal, de clima laboral y por supuesto antropológicos, recogiendo tanto aspectos cuantitativos como cualitativos.

Los citados Berry y Parasuraman (1991) consideran siete elementos básicos en el marketing interno: la lucha por los talentos; la visión de la empresa que debe ser comunicada con pasión; la preparación de los empleados sobre todo en por qué realizan una tarea y no solamente en cómo realizarla; el fomento del trabajo en equipo; el aumento de la autonomía, responsabilidad y libertad del trabajador; la práctica del reconocimiento y por último el conocimiento de sus clientes, es decir, considerar a los empleados como clientes. Hay que indicar que para Nickles y Wood (1999) deben satisfacerse antes las necesidades del cliente interno que las del cliente externo.

En la investigación que venimos realizando observamos que se da muy poco valor al marketing interno en la mayoría de las empresas de telemarketing y *contact center*. Comenzando por el primer elemento que es la lucha por los talentos. La labor del teleoperador no es considerada por las empresas, es más la actitud de estas empresas cuando un trabajador decide irse es la más absoluta indiferencia. Son múltiples los relatos en este sentido. Nunca se retiene a un trabajador. Parece que la oferta de trabajadores es tan amplia que el mercado se lo permite por lo que

no se observa que las empresas busquen información relativa al mercado interno para saber qué esperan los empleados de sus trabajos o qué están dispuestos a sacrificar o a cambio de qué y qué ofrecen las empresas a cambio de su competencia. Fue interesante la aportación sobre este tema del GD3 formado por trabajadores en activo y extrabajadores. Transcribimos algunas de sus opiniones.

*En las múltiples reuniones con los coordinadores muchas veces parece difícil poner cualquier tipo de objeción. En más de una ocasión he escuchado frases como "aquí no se obliga a estar a nadie", o "el que no esté a gusto se puede largar". Dan a entender que los trabajadores no tenemos ningún tipo de derechos, ni podemos protestar, y que si no nos gusta nos vayamos. (M.45.C.7.ESO.EX.15)*

*Algunas veces en alguna reunión con los jefes alguien decía algo que no le gustaba. Cuando llevas un tiempo sabes que es mucho mejor callarte, no merece la pena porque sabes que no consigues nada. Es frecuente escuchar la frase "es lo que hay". También una especialmente hiriente como que la empresa no es una ONG. (H.50.S.15.EU.A.17)*

*No creo que les importe que te vayas de la empresa, es más, cuando has acumulado determinada antigüedad prefieren que te vayas. Aunque seas un trabajador que lleva años en la empresa, hay que tener en cuenta que la experiencia es muy importante en este trabajo pero a ellos no les importa. No he conocido a nadie que haya dicho que quiere irse y le hayan intentado retener. No les importa, tiene a cientos esperando para entrar. De hecho cuando me fui creo que ni me preguntaron por qué. (M.43.S.7.EU.EX.14)*

*Yo por diversas circunstancias he trabajado en 3 de los múltiples call center que se dedican a esto en la ciudad. Yo diría que con pequeños matices son todas iguales, los mismos perros con distinto collar. (M.48.S.8.B.EX.12)*

En cuanto a la visión de la empresa, las metas que se pretenden conseguir en un futuro que sean realistas y alcanzables tampoco parecen estar claras para el trabajador, ni las empresas las comunican con pasión. Hay que tener en cuenta que esto contribuye a mantener emocionalmente a las personas en la empresa. Las

plantillas normalmente tienen una rotación muy alta y además tampoco se trata de implicar a los trabajadores en la empresa. Hay que tener en cuenta además que este tipo de empresas son subcontratadas, por lo que los trabajadores no sienten la empresa como parte de sí mismo. La mayor parte los servicios que se prestan son para grandes empresas de telecomunicación pero el trabajador no se siente parte de ellas porque su contrato es con otra empresa, incluso en muchas ocasiones con una ETT. El trabajador tampoco percibe que la empresa "cliente" les considere para nada, de hecho sus condiciones laborales son muy inferiores a los de sus trabajadores, por lo que su identificación con esa empresa es mucho menor aunque lleve años trabajando para ella. En este sentido surgió el debate en el grupo de discusión GD1.

*¿Pero nosotras para quien trabajamos? Yo me paso la vida diciendo la palabra y atendiendo a sus clientes pero no soy trabajador de X. (M.41.S.15.EU.A.5)*

*Nuestra empresa no es X, es Y. Lo que no sé cuando nos aprietan tanto las tuercas quién es el responsable. Supongo que X aprieta a Y y al final de la cadena estamos nosotras. A mí ya me da igual saber para quien trabajo porque le importamos un bledo. (M.38.C.11.B.A.4)*

Un trabajador que además es representante de los trabajadores nos facilitó la siguiente información con respecto a la rotación en la empresa:

*Ahora ya no encuentran a tanta gente como antes . Antes había colas para entrar aquí. La gente está escaldada de este sector y se lo piensa dos veces antes de entrar a trabajar aquí. Desde la empresa parece que empiezan a darse cuenta y ahora sí que empiezan a querer consolidar a trabajadores que ya están dentro, pero esa gente ahora está ya más quemada que la "pipa de un indio". Ahora ya no encuentran a tanta gente que quiera trabajar aquí porque han maltratado a miles de personas, tratándoles mal, dándoles un mal salario, contratándoles solo en picos de producción y luego echándoles. Ahora, cuando necesitan gente ya no los encuentran porque han creado una imagen muy mala de su propia empresa. Encuentran gente, sí,*

*pero no como antes, gente con formación, educada, etc. Ahora se tienen que conformar casi con cualquiera. (H.40.C.10.B.A.26)*

A través del marketing interno se debería preparar también a los trabajadores sobre cómo preparar una tarea a través de cursos de capacitación que deberían ser continuos sobre y se da el error de que normalmente se les dice lo que tienen que hacer pero nunca por qué. En este sentido hemos constatado a través de las entrevistas que muchos de los trabajadores precisamente se quejan de que los cursos formativos son muy escasos y concentrados.

El trabajo en equipo tampoco es frecuente, normalmente el teleoperador se encuentra solo en su quehacer diario. Apenas tiene tiempo para compartir ni trabajar con los compañeros que tiene a su alrededor. Además el trabajo en equipo necesita de liderazgo en equipo y compartimiento de objetivos y reconocimiento. El trabajo en equipo hace que un trabajo sea más agradable y reduzca el estrés.

*Aquí normalmente las llamadas las resuelves tú mismo. Hay veces que aunque busques la ayuda de algún compañero para que te ayude en una llamada, ese compañero bastante tiene con lo suyo. No hay prácticamente tiempo para ayudar a nadie, y la ayuda que te puede proporcionar un coordinador es casi nula, muchas veces sabes tú más que él. (H.30.C.5.B.A.42)*

Otro de los elementos que hemos señalado del marketing interno es la autonomía, libertad y responsabilidad del trabajador. En el capítulo de los riesgos laborales ya hemos tratado este tema, pero es importante destacar de nuevo que los teleoperadores no tienen prácticamente ninguna autonomía, Los procedimientos por muy rígidos o incomprensibles que sean se cumplen a rajatabla y si no se cumplen pueden recibir una sanción, o bien en no cobrar los incentivos o incluso pueden sancionarles con la suspensión de empleo y sueldo.

El reconocimiento de la labor que realiza el trabajador es otro de los elementos. Por lo que hemos podido constatar el reconocimiento a una labor bien realizada prácticamente brilla por su ausencia, y más bien se manifiesta lo contrario. Los objetivos siempre van subiendo, más ventas, más llamadas, menos tiempo en



cada una de ellas. Más que con el reconocimiento, se trabaja con el castigo o el reproche. A esto se añade el férreo control por parte de las empresas. Dar el máximo es lo obligatorio, no hay nada que felicitar.

*Normalmente todo son reproches. En todos los años que llevo todavía estoy esperando que alguien venga a decirme que hago bien mi trabajo. Bueno, una vez en todos los años que llevo trabajando aquí, una coordinadora nos llamó para felicitarnos por algo. Sonaba tan irreal que nos miramos los unos a los otros. Yo creo que les dieron algún curso sobre motivar a los empleados o algo así y lo aplicaron un día. Como decía mi madre cuando era pequeña: "obras son amores y no buenas razones" (se ríe) Desde que entré aquí lo único que tenemos son reuniones para exigirnos más y más. Parece que nada está bien. Cuando cumples los objetivos es tu obligación, nunca reconocen tu esfuerzo. Esto desmoraliza a cualquiera. (M.33.C.10.EU.A.30)*

El último elemento corresponde al conocimiento de los clientes por parte de la empresa. En este caso al hablar con el cliente hablamos de sus trabajadores. Entre las responsabilidades de recursos humanos estaría atender sus aspiraciones e intereses. En este sentido no hemos encontrado con testimonios que precisamente muestran lo contrario. Muchos teleoperadores y teleoperadoras no se ven reconocidos a nivel personal. A veces no dejan de ser más que un simple número de control con el que se logan cada día. Por supuesto se establecen relaciones personales con sus inmediatos superiores que son los coordinadores que no dejan de estar casi a su altura, pero de ahí para arriba se encuentran con que no se tiene consideración por ellos, es más, casi ni les conocen.

*Una vez estuve de baja porque tuve una operación bastante grave. Solo me llamaron para preguntarme cuando me pensaba incorporar. La persona que me llamó ni tan siquiera me preguntó cómo me encontraba. Lo he comentado con otras personas que han estado enfermas y suele pasar. (M.24.C.4.B.A.29)*

*Nunca te preguntan qué turno te viene mejor o peor. Sale el cuadrante y punto. Incluso a veces quieres cambiar el turno con otro compañero y te ponen pegas. A veces pienso que lo hacen a propósito. (M.31.C.3.B.A.24)*

*El otro día echaron a una chicas que todavía no había superado el periodo de prueba. En lugar de decirle el día antes que no viniera le hicieron venir hasta aquí y nada más llegar le dijeron que estaba despedida. Tuvieron que ir a buscarla porque esa chica no tenía coche. Es una vergüenza, no tienen consideración con las personas. (M.28.C.1.EU.A.20)*

Hay que tener en cuenta que las empresas que estamos analizando donde trabajan los teleoperadores objeto de este estudio, son empresas de relación con el cliente externo principalmente. Una organización orientada hacia el mercado debería de servirse del marketing de relaciones ya que es el que mayor impacto tiene sobre las actitudes y el comportamiento de los empleados (Christopher, Payne, Ballantyne, 1994), por lo tanto se encuentran con la necesidad de una organización orientada a las relaciones y a los clientes, ya que las buenas relaciones entre la organización y sus empleados va a tener un impacto posterior con los clientes externos. La relación entre la satisfacción de los clientes internos (empleados) y la satisfacción percibida por los clientes externos tiene una relación directa según indica Piercy (1995). Cuando la satisfacción de ambos es elevada se produce una sinergia y se da una situación ideal, pero cuando los niveles de satisfacción de ambos son muy bajos se produce la alienación. Sin embargo existe un nivel llamado de euforia que se da cuando los trabajadores están satisfechos pero los clientes no, lo que indica baja calidad de servicio. Existe un último estadio que es cuando los clientes están satisfechos y los empleados no. Esto solamente se consigue mediante la coerción, y a lo largo del estudio hemos podido comprobar que este nivel es el que se da frecuentemente en los *contact center*. Nos encontramos con la exigencia de la empresa de mantener unos niveles de satisfacción altísimos por parte de los clientes externos. Al teleoperador se le exige una atención exquisita al cliente, unos tiempos de llamada mínimos, una resolución altísima mientras se encuentra continuamente fustigado por parte de la empresa. A la vista de los relatos de los informantes no parece fácil mantener la sonrisa telefónica y la calma durante ocho horas al día cuando al otro lado del teléfono se puede encontrar a personas enfadadas, sobre todo en servicios de averías o reclamaciones y detrás de él tiene a alguien con el "látigo" diciéndole que corra más o que en la anterior llamada el cliente estaba insatisfecho y le ha puesto un 0 en la encuesta. En otros caso ambos clientes,

externos e internos están insatisfechos y se produce la alienación. Esto se da frecuentemente cuando los clientes llevan mucho tiempo esperando que alguien les atienda y acumulan frustración.

*No sé cómo pretenden que estemos continuamente sonriendo con el trato que recibimos. Todavía no sé si es peor aguantar los gritos del cliente o a la coordinadora detrás de mí diciéndome que tengo muy alto el tiempo de llamada. Te piden cosas imposibles y contradictorias y aún así sacamos el trabajo adelante. (M.30.S.1.ESO.A.19)*

*Siempre tienes que disimular tus sentimientos. Tienes que ser la más amable del mundo aunque por dentro estés destruida o te estén presionando continuamente desde atrás. Una vez leí no sé donde que en Norteamérica a los teleoperadores les llaman teleactores. No me extraña. No puedes manifestar tus sentimientos. (M.36.S.6.ESO.A.47)*

Esta práctica de la coerción es a nuestro entender la que se practica en los *contact center*. Se consigue la satisfacción del cliente externo a costa de la insatisfacción del cliente interno (empleado). Podemos decir que este tipo de prácticas son las que provocan en gran medida la gran cantidad de riesgos psicosociales que afectan a los trabajadores y que les provocan estrés o ansiedad. Además, al no observarse prácticamente ningún valor ni consideración al teleoperador como hemos apuntado antes, cuando el trabajador se quema, o bien se va o se le despide y se contrata a otro.



## **6. Riesgos laborales y salud laboral.**



## 6. Riesgos laborales y salud laboral.

*Ni la ciencia, ni la política en el poder, ni los medios de comunicación, ni las empresas, ni la ley, ni siquiera los militares están en condiciones de definir o controlar los riesgos racionalmente.*

Ulrich Beck

En este capítulo de los riesgos laborales y la salud vamos a identificar los riesgos a los que están expuestos estos trabajadores y las medidas que serían necesarias para minimizarlos en lo posible. El trabajo de teleoperador parece a simple vista un trabajo sin riesgos, pero a los medios físicos y ambientales hay que sumarle principalmente la gran cantidad de factores y de riesgo psicosociales que le afectan tanto en su vida laboral como en la personal y familiar. Este capítulo es uno de los más extensos de esta tesis y donde hemos obtenido gran información por parte de nuestros informantes que transcribimos con detalle.

### 6.1. Introducción. Aspectos legales y concepto antropológico del riesgo.

Para la Organización mundial de la salud OMS "la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades"<sup>8</sup>. Completando esta definición, la salud es el resultado de unos factores ligados a la biología humana, los hábitos de vida, las creencias y las actitudes de las personas. Dentro de estos factores tiene especial importancia en la salud de las personas el entorno laboral. En el sector de telemarketing, en los llamados call center o contact center existen múltiples factores que pueden influir en la salud de estos trabajadores y que trataremos de describir. A los factores físicos o ambientales que también les afectan tenemos que añadir los factores

---

<sup>8</sup> Cita procedente del Preámbulo de la Constitución de la OMS, adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946

psicosociales, que son más difíciles de detectar pero que provocan unos riesgos laborales aún mayores.

A la hora de abordar la prevención de riesgos laborales es necesario hacer una primera referencia a la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales (LPRL). Esta ley se desarrolla como mandato fundamental del art. 40.2 de la Constitución española que encomienda a los poderes públicos velar por la seguridad en e higiene en el trabajo. En este sentido habrán de desarrollarse las distintas acciones preventivas dentro de este marco constitucional en coherencia con las decisiones de la Unión Europea. Todo ello asumiendo el compromiso contraído con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a partir de la ratificación del Convenio 155 OIT, sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo. La propia LPRL en su art. 4 define "prevención" como el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo y entiende por "riesgo laboral" la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo.

La LPRL no alude expresamente a los riesgos psicosociales, por lo que habrá que hacer mención a ella en aspectos generales a la prevención. El art.14.1 LPRL señala el derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud y el 14.2 LPRL que el empresario deberá garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo, y a estos efectos realizará la prevención de los riesgos laborales mediante la integración de la actividad preventiva en la empresa y la adopción de las medidas necesarias. Este artículo ha dado carta de naturaleza legal a una nueva área técnica como es la "psicología aplicada" a la prevención (Niño Escalante, 2002).

Es necesario indicar también que en el RD 39/97 de los Servicios de Prevención (RSP) se señala en el Anexo VI como formación necesaria para el Técnico Superior en prevención de riesgos laborales la formación necesaria en Ergonomía y Factores psicosociales. Así mismo en el art. 34 RSP se reconocen los



factores psicosociales como factores de riesgo para la salud de los trabajadores (Moreno y Báez, 2010).

Aunque los riesgos psicosociales pueden ser de varios tipos como se ha apuntado anteriormente, el acoso moral es el principal en cuanto a su tipificación jurídica en España y en este sentido el art.14 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público hace la primera referencia expresa al acoso moral y laboral como apunta Martínez Barroso (2012).

Desde un punto de vista antropológico Mary Douglas (1996) señala que los riesgos están siempre cargados de implicaciones morales: la percepción del riesgo depende del sistema social. Los individuos utilizan los peligros del ambiente para sostener el sistema social al cual están vinculados criticando o disculpando por aceptar o no los riesgos. Para García Acosta (2005:13) el concepto de riesgo se ha usado de múltiples maneras y con diversos grados de complejidad, pero las dos aproximaciones dominantes son la construcción social del riesgo asociada con la percepción, y la construcción social del riesgo asociada con la vulnerabilidad y la desigualdad. La percepción del riesgo es una construcción social cultural, no son los riesgos los que se construyen culturalmente, sino su percepción. Esta construcción social es la que remite a la producción y reproducción de las condiciones de vulnerabilidad que definen y determinan la magnitud de los efectos ante la presencia de una amenaza (García Acosta, 2005). Por otra parte, como señala Ulrich Beck (1998) en la modernidad avanzada, la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente de producción social de riesgos. Beck define la sociedad del riesgo como la fase de desarrollo de la sociedad moderna donde los riesgos sociales, políticos, económicos e industriales tienden cada vez más a escapar a las instituciones de control y protección de la sociedad industrial. "El potencial civilizatorio de autoamenaza hace que la utopía de una sociedad mundial se vuelva un poco más real o al menos más urgente. Igual que en el siglo XIX los humanos tuvieron que aprender a someterse a las condiciones de las sociedad industrial y del trabajo asalariado, hoy y en el futuro tienen que aprender a sentarse a una mesa para encontrar soluciones a las amenazas que ellos mismos han causado" (Ulrich Beck, 2008:21).

## **6.2. El *call center*. Un lugar lleno de riesgos laborales invisibles.**

Dentro del tema que nos ocupa es de vital importancia realizar un estudio de los riesgos laborales que afectan a este tipo de trabajadores y en especial a los riesgos psicosociales puesto que tienen una íntima relación con la problemática de los trabajadores de este sector y a los que parece no ponerse demasiada atención en mucho. No es el objeto de esta tesis realizar una evaluación cuantitativa de los riesgos laborales que afectan a los teleoperadores, puesto que hay amplios datos publicados sobre ello con similares resultados que en su mayor parte han utilizado métodos sociológicos que consisten en la mayor parte de los casos en aplicar cuestionarios a diversas muestras de población, entre ellos la 6ª Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2015 elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 2017) donde ya se indica que los trabajadores se ven sometidos cada día a mayores exigencias de trabajo lo que multiplica los riesgos psicosociales, donde manifiestan que deben trabajar siempre o casi siempre a mayor velocidad y debiendo cumplir plazos cada vez más ajustados. A partir de esos datos y de esos resultados aplicamos el método etnográfico consistente principalmente en la observación, las entrevistas abiertas y los grupos de discusión para nuestra investigación cualitativa. Nos interesa principalmente lo que los trabajadores hacen, cómo se comportan, cómo interactúan, intentando descubrir sus creencias, pensamientos, motivaciones e inquietudes dentro de su ámbito laboral y comprobar en este caso como les afectan personalmente la exposición a los factores psicosociales que pueden derivar en los riesgos psicosociales.

En la foto 4 para hacernos una idea, podemos observar las condiciones en las que trabajan muchos teleoperadores y teleoperadoras en condiciones de hacinamiento, pegados unos a otros en interminables filas y columnas. Como se puede ver nos encontramos con cientos de personas en una nave que pasan jornadas laborales de ocho horas atadas a sus cascos sin poder levantarse.



Foto 4. *Call center* (Fuente: blog javilopez.eu , 3/02/2017)

En este caso nos parecen adecuado utilizar los datos cuantitativos facilitados por el Observatorio permanente de riesgos psicosociales de UGT (2007) que nos proporcionan la siguiente información sobre su trabajo cuantitativo realizado en los trabajadores del sector Teleoperadores: El 30% de los trabajadores lo hacen en unas condiciones ambientales inadecuadas (iluminación, temperatura y ruido), el 71% presenta una elevada carga mental, el 78% carece de autonomía, el 38% no tienen definido su rol dentro de la organización, el 64% considera que realiza un trabajo carente de contenido, el 45% dice sentirse quemado por el trabajo, el 42% indica que el clima de trabajo no facilita las relaciones labores, el 27% siente inseguridad respecto a las condiciones de empleo, el 23% opina que ha sufrido algún tipo de comportamiento violento, el 1% considera que ha sido objeto de acoso psicológico y el 3% realiza su trabajo en turnos.

El teleoperador es un trabajador que pasa la mayor parte de la jornada en un local lleno de puestos de trabajo con un ordenador, introduciendo información, con un auricular y un micrófono a través del cual gestiona las llamadas telefónicas, normalmente con trabajo a turnos, escasa variación de tareas y por un salario bajo.

Se le exige ser una persona resistente a la presión, capaz de captar sentimientos y necesidades de otros, de reacciones rápidas y manejar exigencias emocionales.

Pese a considerarse un trabajo "no peligroso" genera graves riesgos para la salud de los trabajadores. Los principales riesgos a los que se enfrenta son de tipo ambiental como el aire, la temperatura, la ventilación, el ruido; los derivados del trabajo a turnos y la nocturnidad y los riesgos psicosociales que desde nuestro punto de vista son los unos de los más importantes. El principal de ellos es el estrés laboral. La realización de un trabajo repetitivo, intensivo, teniendo que interactuar de forma simultánea con el cliente, el ordenador y el sistema telefónico que distribuye las llamadas produce con frecuencia un efecto estresante. Se le controla la amplitud de las llamadas, el tiempo entre llamadas, el tiempo que está conectado o desconectado del sistema e incluso el contenido de las llamadas, lo que produce gran fatiga mental. Así mismo está sometido a presión de tiempos y acumulación de exigencias emocionales durante la mayor parte de la jornada laboral con gran exigencia de atención y memoria. Es por lo tanto un trabajo muy exigente tanto física como mentalmente y que provoca situaciones de estrés. Una teleoperadora licenciada en Económicas nos relata uno de sus días de trabajo.

*A veces tengo la sensación de que no voy a poder terminar la jornada de trabajo. Mientras se suceden las llamadas una detrás de otra tenemos a un coordinador a nuestra espalda exigiéndonos que acortemos el tiempo de llamada. El ritmo de trabajo puede llegar a ser insoportable. Solamente llevo trabajando 4 horas y me quedan otras cuatro y me siento exhausta. Mientras el coordinador exige velocidad el cliente me da voces... De repente se corta la llamada, ya tengo a otro cliente. Tengo que registrar todo lo que he hablado con él en su ficha mientras el nuevo cliente empieza a exponerme un nuevo problema también a voces. Le pido sus datos y pongo un momento la música para poder registrar la llamada anterior. Ahora por la línea 2 me llama una auditora para decirme que un cliente en la encuesta estaba insatisfecho y acaba de ponerme un 0. Debe ser la llamada anterior que se cortó. Las aplicaciones informáticas no están funcionando bien esta mañana, usamos más de 15, pero no importa, tú nunca puedes fallar. Vuelvo a retomar al cliente anterior. Me dice que por qué le pongo música,*

*que ya está harto de esperar, que lleva más de 15 minutos escuchando locuciones automáticas. La aplicación vuelve a fallar y no puedo ver sus datos como cliente. Me excuso y le pido que nos llame un poco más tarde. Me insulta y cuelga. Vuelve a entrar otra llamada y con una sonrisa telefónica me presento, soy María Pérez, ¿en qué puedo ayudarle?...*  
(M.38.C.8.EU.A.9)

Siguiendo una definición de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo, los riesgos psicosociales "son los que se derivan de la organización del trabajo y de su entorno, es decir, tanto de las relaciones sociales o personales que se desarrollan en el centro de trabajo como de las relaciones sociales externas entre el personal de la empresa y sus usuarios, clientes o incluso con otras personas ajenas a su actividad y cuya presencia en el centro de trabajo puede ser legítima" (EU-OSHA, 2009).

Hay que poner especial atención a los factores presentes en el lugar de trabajo que son los que generan las condiciones de trabajo que pueden convertirse en los riesgos psicosociales de los que hablamos. Los principales factores psicosociales son por una parte los relacionados con el entorno de trabajo como son las condiciones ambientales y el diseño de los puestos de trabajo y por otra los factores relacionados con la organización y gestión del puesto como son las pausas y descansos, el horario, las funciones y tareas, el ritmo de trabajo, la monotonía, la autonomía, la carga mental, el desempeño del rol, la comunicación en el trabajo, las relaciones interpersonales y las condiciones de empleo. Todos estos factores, solos o combinados son los que producen la aparición de los riesgos psicosociales, y normalmente el desencadenante de estas situaciones es la "multifactorialidad". En la línea que venimos desarrollando en esta tesis, y siguiendo el método etnográfico, hemos realizado el trabajo de campo que nos ha proporcionado valiosa información en este campo, tanto a través de las entrevistas abiertas como los grupos de discusión.

### 6.3. Factores ambientales y de diseño de puesto de trabajo

Las condiciones ambientales, que se refieren al ruido, la iluminación y la temperatura son uno de los factores que más desacuerdo suelen provocar entre los propios trabajadores. Estas condiciones ambientales están íntimamente relacionadas con el diseño de los puestos de trabajo, que son las condiciones físicas del entorno laboral, es decir, nos estamos refiriendo a la ubicación físicas de los trabajadores en su puesto. Hay que tener en cuenta que estos centros de trabajo suelen congregarse en una misma sala a decenas de personas. Los puestos de trabajo o posiciones están unos al lado de otros, con lo que puede haber filas interminables de teleoperadores unos al lado de otros. En este sentido es fácil imaginar la influencia del ruido; decenas y a veces cientos de operadores en un mismo espacio físico hablando a la vez. El ruido puede aislar a los trabajadores y dificultar la comunicación, tanto a la hora de hablar con los clientes como a la hora de recibir las órdenes de los superiores.



Foto 5. Operadores en sus puestos (Fuente: El Español, 5 febrero 2017)

Es significativo el testimonio de la operadora:

*Parecemos gallinas poniendo huevos en sus jaulas. Si alguien ha entrado alguna vez en algún call center se dará cuenta de lo que hablo. A veces el*

*ruido es ensordecedor, cientos de operadores unos al lado de otros hablando a la vez. Creo que después de los años me estoy quedando sorda y continuamente me duele la garganta. A veces los clientes me dicen que no me escuchan por el ruido que hay a mi alrededor y en ocasiones los clientes están en la calle con poca cobertura y es difícilísimo entenderles. A menudo tengo la sensación de que la cabeza me va a estallar. El puesto de trabajo es como la "litera- caliente" de los submarinos, tienes que cazarlo al vuelo con los cambios de turno, cuando uno se levanta te sientas tu. Nada es personal. Puedes llevar 10 años en la empresa y no tienes ni un lugar propio ni tienes permitido personalizarlo. Te sientes nada. (M.37.C.8.B.A.36)*

En el caso de la elección de la temperatura y con tanta gente es habitual que se generen discusiones entre los propios trabajadores. Si bien es cierto que el R.D. 486/1997 de 14 de abril establece las disposiciones mínimas de seguridad y salud que deben cumplir los lugares de trabajo, entre ellas la temperatura, establece que la temperatura de locales donde se realicen trabajos sedentarios propios de oficina o similares estarán comprendida entre 17 y 27 °C. Entre tantos trabajadores por lo tanto no es fácil llegar a un acuerdo. Precisamente en uno de los grupos de discusión salió este tema.

*Yo estoy harta de que pongan el aire acondicionado a toda potencia cuando tengo el aparato en el techo encima de mi cabeza. Estoy en pleno verano con la chaqueta puesta (...) Pues yo en verano siempre tengo calor. Qué manía con apagar el aire... (M.31.C.3.B.A.24)*

Más allá de las posibles discusiones entre compañeros, lo que es cierto es que el uso o abuso del aire acondicionado puede provocar irritaciones de garganta o resfriados y más en este colectivo de trabajadores tan expuestos a las afecciones de garganta, al pasarse todo el día hablando.

Otro factor ambiental y que parece más fácil de solucionar es el de la iluminación, ya que las empresas deberían poner atención al tema de las pantallas

de protección para evitar los reflejos y la deficiente iluminación aunque no parece generar debate en los grupos de discusión realizados.

En cuanto a este tema, hablamos con un representante de los trabajadores que además es delegado de prevención y nos indicaba que por parte de la empresa no hay casi ningún interés en mejorar las condiciones de los trabajadores.

*La empresa no quiere invertir en el negocio ni en el bienestar de los trabajadores. En lo referente al aire acondicionado, ergonomía, pantallas, moquetas, desinfección, todo está igual que cuando hicieron la primera instalación. No se preocupan de la luz, de la visión, de las sillas, que muchas están estropeadas o manchadas. En general veo que no hay preocupación por estos detalles. No se dan cuenta de que luego los trabajadores cogen la baja porque tienen molestias lumbares o cervicales, por catarros o afonías. Los aires acondicionados echan el aire a chorro y algunas luces son deslumbrantes. El Comité de Seguridad y salud tampoco se implica. A veces incluso pueden recibir subvenciones para mejorar las instalaciones, pero creo que la empresa "pasa" porque tiene una visión muy a corto plazo. No quiere invertir por si en dos años se va a otro sitio. No piensan en el trabajador, claro si solamente piensas en explotar al trabajador y cuando te vaya mal cierras y que cada uno se busque la vida....Pues si ese es tu plan, perfecto. (H.40.C.10.B.A.26)*

#### **6.4. La evaluación de los factores y riesgos psicosociales.**

"Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción del trabajo" (OIT, 1986)



La evaluación de los riesgos laborales es una parte esencial en la prevención de los mismos puestos que difícilmente podremos prevenirlos si antes no los hemos evaluado. El art. 16 LPRL señala que el empresario aplicará diferentes medidas de acuerdo a los principios de la acción preventiva, como son evaluar los riesgos, evaluar los riesgos que no se puedan evitar, combatirlos en su origen, y planificar la prevención teniendo en cuenta la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de factores ambientales en el trabajo. No obstante hay que señalar que existe una tendencia a infravalorar los riesgos psicosociales, minimizando sus aspectos nocivos y que es necesario evitar. Como señala Lozano Lares (2015) al actuar sobre las causas y no sobre sus consecuencias lesivas, la evaluación de riesgos psicosociales es el eje principal sobre el que se articula la acción psicosocial.

En cuanto a la metodología a utilizar la más usual es la encuesta de las condiciones de trabajo. Para Moreno y Báez (2010) se trataría de conseguir una visión global de los riesgos psicosociales que pueden estar afectando a los trabajadores de forma que sea posible iniciar líneas de control y prevención y mejorar el bienestar general de los mismos. Si bien en todas las evaluaciones los riesgos son invisibles, puesto que son probabilidades que no se ven, en el caso de los riesgos psicosociales como apunta Niño Escalante (2002) son también tanto o más intangibles, puesto que en muchas ocasiones permanecen ocultos y es necesario por lo tanto un especial rigor metodológico.

Una vez realizado el trabajo de campo mediante las distintas técnicas (entrevistas, test, cuestionarios o escalas específicas) hay que realizar un análisis de los datos tanto estadístico descriptivo como epidemiológico y finalmente un valoración de los resultados de tipo cualitativo y cuantitativo que permita aplicar las medidas correctoras para eliminarlos o reducirlos y los plazos para ello. Finalmente hay que realizar un informe de evaluación de riesgos psicosociales y planificación de la actividad preventiva (Giner Alegría, 2012).

Los factores psicosociales fueron definidos por el comité OIT/OMS (1984) como "aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo" .

Vamos a tener en cuenta en este apartado los factores psicosociales recogidos por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en su metodología de evaluación, Nota Técnica de Prevención 926 (INSHT, 2012).

## **6.5. Factores psicosociales.**

### **6.5.1. Factores relacionados con la organización y gestión del trabajo.**

Los factores psicosociales de riesgo se pueden definir como factores organizacionales con el riesgo de tener efectos negativos sobre la salud. Para Benavides (2002) cuando estos factores tiene probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo y pueden actuar como desencadenantes de tensión y estrés laboral como veremos más adelante. Para Moreno y Báez (2010 ) estos factores psicosociales han ido adquiriendo cada día mayor importancia porque las consecuencias del descuido de tales factores recaen sobre la salud de los trabajadores y también afectan negativamente a la empresa. Los factores más importantes relacionados con la organización y gestión del trabajo son los que veremos a continuación.

#### **6.5.1.1. Pausas y descansos. Al baño con el cronómetro.**

Una de las principales características del trabajo en los centros de llamadas es que todo está controlado al segundo y las pausas y los descansos también. Las pausas vienen reguladas por el Convenio Colectivo de contact center (Resolución de 29 de junio de 2017 de la Dirección General de Empleo) art.24 se regulan los descansos y en el art.54 las pausas para el descanso por desarrollar la actividad en pantallas de visualización de datos. En la práctica, las empresas llevan un control prácticamente inflexible del tiempo, tanto del momento permitido para hacer el descanso como del tiempo tomado en él. Por otra parte, cuando un trabajador o trabajadora necesita ir al baño, normalmente en los contact center objeto de la investigación, ese tiempo se descuenta de sus pausas de trabajo. Hay que tener en cuenta que

estos centros de trabajo como ya se ha dicho en múltiples ocasiones están ocupados mayoritariamente por trabajadoras y sus necesidades fisiológicas suelen ser mayores que en los hombres. En uno de los grupos de discusión, en concreto en GD1 se habló abiertamente de este tema, habiendo en este caso un consenso general sobre el férreo control por parte de sus empresas:

*En una ocasión me encontraba muy mal del estómago y tuve que ir al baño dos veces durante la jornada laboral. Me daban nauseas y llegué a vomitar. La última vez me acompañó una "team leader" para ver si era cierto. No me lo podía creer. (M.45.C.10.B.A.1)*

*A mí han llegado a descontarme dinero de la nómina por pasarme cuarenta segundos en el descanso, no sé dónde vamos a ir a parar. (M.40.S.15.ESO.A.3)*

*La empresa cuenta mucho los segundos que te pasas de descanso pero si te entra una llamada cuando falta un minuto para acabar tu jornada laboral y tienes que estar 15 minutos más te aguantas. Es una vergüenza. (M.41.S.15.EU.A.5)*

### **6.5.1.2. El horario de trabajo. Abiertos 24 horas.**

En cuanto al horario de trabajo nos hemos encontrado bastantes diferencias en los diferentes call center objeto de la investigación, en función del departamento o del servicio. Generalmente los departamentos de ventas que se dedican a la venta fría, es decir, a realizar llamadas a clientes para venderles productos tienen horario comercial de lunes a sábado. Los departamentos que se dedican a atención al cliente trabajan de lunes a domingo y con horarios muy amplios y departamentos que se dedican a averías o soporte técnico pueden llegar a tener horarios ininterrumpidos de 24 horas, con el consiguiente trabajo a turnos. Por lo tanto, en muchos departamentos se trabaja los 365 días del año incluidos los festivos durante las 24 horas del día. Muchos trabajadores se quejan de que no pueden hacer planes y les es imposible conciliar la vida laboral y familiar. La última reforma laboral propició que reestructuraciones de horarios que suponen el cambio de jornadas

continuas jornadas a turno partido con el consiguiente perjuicio para los trabajadores. En este sentido, la sala de lo social de la Audiencia Nacional anuló en sentencia<sup>9</sup> estas reestructuraciones en las modificaciones de las jornadas de trabajo en uno de los contact center de la ciudad por no tener en cuenta precisamente la conciliación laboral y familiar que constituye una finalidad de relevancia constitucional en nuestro ordenamiento jurídico, tendente a lograr una efectiva participación del varón trabajador en la vida familiar a través de un reparto equilibrado de las responsabilidades familiares y especialmente en lo que afecta a trabajadores que tienen reducida su jornada laboral por guarda legal o violencia de género.

En algunas empresas los cuadrantes con los turnos de trabajo aparecen con un mes de antelación, pero hay que indicar que en otras pueden darse cambios incluso una semana antes.

*Nunca puedo hacer planes. Es casi imposible poder coincidir con los amigos para planear una escapada de fin de semana. Casi nunca coincido con nadie. Cada vez trabajo más fines de semana y me cambian los cuadrantes por necesidades del servicio. Es desesperante. (M.25.S.4.B.A.44)*

### **6.5.1.3. El ritmo de trabajo. El hombre convertido en autómatas.**

Para el INSHT el ritmo de trabajo se refiere a las exigencias temporales ligadas a la carga de trabajo. El ritmo de trabajo es el tiempo necesario para realizar una determinada tarea, y para evaluarlo no hay que tener solamente en cuenta el factor tiempo, sino que también hay que tener en cuenta el nivel de concentración y atención necesaria para la ejecución de las tareas, la rapidez con la que hay que realizarlas, plazos cortos o estrictos y si están determinadas por máquinas, clientes, procesos productivos, etc. Es la velocidad o frecuencia de movimientos de trabajo necesario para lograr el resultado productivo deseado.

A través de los resultados de la investigación podemos decir que este apartado es vital para entender la situación que viven los trabajadores y

---

<sup>9</sup> SAN, Madrid 13 febrero 2017 (AS2017/282)

trabajadoras del sector de los "contact center". Algo que sin duda es común a todas las empresas objeto de investigación en esta tesis es el ritmo de trabajo que marcan a sus trabajadores. En otro capítulo de la tesis hablaremos del control absoluto que las empresas ejercen sobre sus trabajadores y está íntimamente relacionado con el ritmo de trabajo. En líneas generales y a través del trabajo de campo realizado observamos que la gran mayoría de los trabajadores se quejan del ritmo de trabajo. Este tipo de empresas anteponen a cualquier cosa la productividad y la consecución de unos objetivos que normalmente se muestran inalcanzables para los trabajadores en una espiral de pedir cada vez más y más. Hemos podido observar que en departamentos de ventas el objetivo siempre es vender y vender cada vez más, en servicios de atención al cliente atender el mayor número de llamadas por unidad de tiempo, en servicios de soporte técnico resolver incidencias en el menor tiempo posible en una espiral insaciable que nunca tiene fin y siempre a costa de los trabajadores. Hemos observado en los relatos de los trabajadores y trabajadoras que el ritmo de trabajo es uno de los factores que más les incomoda y que más acaba por quemarles. Además de exigir a los trabajadores un ritmo de trabajo frenético durante toda la jornada laboral se les exige un nivel de errores muy bajo y una productividad infinita lo que sin duda acentúa el estrés de los mismos como veremos posteriormente.

*La empresa no está satisfecha nunca. Me siento como si fuera un limón exprimido. Siempre piden más y más. A veces acabo la jornada de trabajo totalmente exhausta y cuando llego a casa no me apetece nada más que tumbarme en el sofá. Hoy no he conseguido las ventas diarias que me pedían. No podía más pero a nadie parecía importarle, solo las ventas.*  
(M.24.C.4.B.A.29)

Otra cuestión referida al ritmo de trabajo y en relación con el uso de aplicaciones informáticas es la perversión del sistema de trabajo. Por increíble que pueda parecer, el operador tiene que seguir el ritmo funcionen las aplicaciones informáticas o no funcionen, vayan rápidas o lentas. Parece una incongruencia pero es algo habitual en este tipo de trabajo. El trabajador debe seguir el ritmo infernal que le marca la empresa aun cuando no funcionen las aplicaciones. Otro de los trabajadores relata lo siguiente:

*Cuando se produce lo que ellos denominan "incidencia informática" el operador debe seguir produciendo igual. No es disculpa que la aplicación informática tarde minutos en cargar los datos del cliente, o que al final de una operación de un error. La llamada debe durar un tiempo determinado y debes atender a otro cliente. Es como si a un conductor de autobús se le estropeará el motor en mitad del trayecto y tuviera que parar pero le exigieran cumplir el horario de la ruta. Aquí las disculpas no valen. (H.25.S.1.B.A.22)*

En este sentido otra teleoperadora en un grupo de discusión relata lo siguiente

*Los jefes de equipo tienen respuesta para todo. Es imposible quejarse de nada. Si dices que las aplicaciones funcionan mal te dicen que ya lo saben pero que es lo que hay. Trabajamos con catorce o quince aplicaciones a la vez. A veces navegamos por ellas con una velocidad de vértigo. Si te echan la bronca porque tienes alto el tiempo de llamada y pones alguna objeción no sirve de nada. Es como hablar con una pared. Recuerdo en una ocasión que me pusieron a una persona que estaba en formación para entrar a la empresa y al ver la velocidad con la que trabajaba dijo que nunca sería capaz de hacer eso. Creo que se fue durante el curso de formación. (M.23.S.3.E.S.O.A.41)*

Otro aspecto en cuanto al ritmo de trabajo importante es que normalmente el ritmo de trabajo dura la jornada entera. Lo razonable sería que en algún momento puntual en función de momentos de saturación de llamadas se le pidiera al operador un esfuerzo extra para poder sacar el trabajo adelante. Por lo que hemos podido comprobar en la investigación esto no es así. Se le pide al trabajador un ritmo máximo desde que entra hasta que sale, lo que conlleva un desgaste absoluto en el trabajador y contribuye en gran medida en el "burnout" del que hablaremos con detalle más adelante.

*Es como si llevaras un barco continuamente a toda máquina. Todos hemos oído alguna vez que el barco tiene una velocidad de crucero que puede mantener a lo largo de una travesía en condiciones de seguridad. A nosotros nos llevan continuamente a toda máquina. No les importa que revientes. Por*

*eso algunos no aguantan y se tienen que ir o esperar a que los echen. Como lo que sobra es gente en el paro enseguida buscan repuesto.*  
(H.37.S.8.EU.A.8)

Como apuntábamos en el estado de la cuestión, se aplican en el siglo XXI técnicas tayloristas apuntadas en los "Principios de la administración científica" en el siglo XIX en los cuales se presumía la tendencia del obrero a trabajar con ritmo lento y que solamente con la conciencia o la presión externa adopta un ritmo más rápido (Taylor, 1969). Como veremos en el capítulo correspondiente, a través de diversos medios de coerción directa e incluso con medios de coerción simbólica estas empresas finalmente consiguen su objetivo de producir más y más incluso a costa de la salud de sus trabajadores.

#### **6.5.1.4. La autonomía. "Yo no soy un robot".**

La autonomía en el trabajo es el grado en el que el trabajador puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlo. Es la posibilidad que tiene el trabajador para decidir sobre la realización de las tareas, la conducta que debe de seguir en la realización de las mismas, el tiempo de trabajo y las pausas y la organización del trabajo.

Avanzábamos al inicio que en el estudio cuantitativo realizado por el Observatorio Permanente de Riesgo Psicosociales realizado por UGT el 78% de los trabajadores indicaba que no tenía autonomía en su trabajo. En la investigación cualitativa etnográfica que venimos realizando podemos indicar que el porcentaje es incluso mayor. Prácticamente ninguno de los trabajadores objeto del estudio ha manifestado tener ninguna autonomía en el trabajo. Precisamente y relacionado con esto podemos hacer mención a un estereotipo ampliamente difundido en la sociedad que reconoce a los teleoperadores y teleoperadoras como "robots". Estos trabajadores tienen marcados absolutamente todos los procedimientos a seguir en el desarrollo de su trabajo. Incluso en tono jocoso muchos de los clientes cuando hablan con ellos o descargan su ira o frustraciones con la empresa suelen llamárselo según nos relatan algunos de los trabajadores. Se les marca el procedimiento a

seguir en las llamadas, el tiempo de duración de las mismas, las pausas que pueden hacer y cuándo hacerlas, los guiones estrictos que deben utilizar tanto en las presentaciones como en las despedidas, las conversaciones antinaturales que deben seguir y los argumentos que deben utilizar para rebatir cualquier objeción de los clientes. Alguien ajeno a este trabajo pudiera pensar que puede saltarse esas normas y seguir la conversación de forma más natural, pero cuando se sabe que el operador es continuamente observado y escuchado, que sus conversaciones son grabadas, que está continuamente auditado y que puede ser sancionado si no sigue esas normas es fácil comprender que su autonomía es mínima por no decir nula. El margen de maniobra por lo tanto y a la vista de la investigación es que no tiene ninguna autonomía.

Con respecto a esto una operadora que trabaja para una empresa de telefonía relata lo siguiente:

*Ya no sé ni el tiempo que llevaba con un cliente que quería que la empresa le hiciera una mejor oferta para renovar su móvil. Un coordinador ya me había llamado la atención por ello. En un momento de impotencia le dije que no podía hacer nada porque tenía las manos atadas. Su contestación fue que a él eso no le importaba, que entonces le pusiera con alguien que las tuviera más sueltas. El problema es que no podemos transferir llamadas, los "marrones" nos los comemos nosotras. (M.22.S.2.B.A.31)*

Otra operadora recuerda que cuando le realizaron la entrevista antes de entrar a trabajar aquí hubo una pregunta que le chocó mucho, luego entendió por qué se la hacían:

*En un momento de la entrevista la persona que hacía la selección de personal me preguntó qué haría ante una orden de la empresa o ante un procedimiento que pudiera parecerme ridículo o absurdo. Después de un tiempo trabajando aquí comprendí la pregunta, puesto que te encuentras a diario con cosas así. La opinión de un operador no cuenta para nada. De hecho en una reunión de grupo con un coordinador en las que te "echan los rapapolvos" ante un comentario sobre un procedimiento específico que enfadaba continuamente a todos los clientes y nos ponía a los operadores en*



*situaciones embarazosas me dijo que a mí no me pagaban por pensar. Al cabo del tiempo me di cuenta de que lo mejor es no decir nunca nada. Hablar o razonar en la empresa no te lleva a ningún sitio, lo mejor es acatar las órdenes sin rechistar. (M.24.S.2.EU.A.40)*

En cuanto al tema de la autonomía me parece adecuado apuntar también el catálogo de "palabras prohibidas" que se utilizan en la mayoría de las empresas de este tipo. De cara al público en las empresas no existen los problemas, son incidencias; las aplicaciones informáticas no van lentas solamente se realizan trabajos de mejora; se realiza un recorte en el vocabulario de los trabajadores que les provocan más indefensión ante el cliente si cabe. En algunas ocasiones los teleoperadores sienten que se quedan sin argumentos puesto que no pueden utilizar recursos propios, a veces ante problemas graves deben recitar una respuesta guionizada por la empresa que en la mayoría de los casos no hace más que enfadar más a los clientes y a ellos les pone en una posición embarazosa.

*Recuerdo que en cierta ocasión ante una incidencia con los pedidos que no se había podido resolver y que tenía a los clientes muy enfadados la respuesta que teníamos que dar era un párrafo de unas líneas que había que recitar al cliente fuera como fuera. Ahí sí que me sentía como un robot. Era obligatorio y si no lo decías te podían sancionar. (H.35.S.10.EU.A.7)*

*A veces los procedimientos son infumables. Ante determinadas situaciones tienes que seguir a "rajatabla" unos esquemas que se llaman grafos y no puedes saltarte ningún paso. Da igual que por tu experiencia profesional pudieras resolverlo antes o que supieras que en ese grafo había un error. Las órdenes se cumple sí o sí. (M.35.S.3.B.A.25)*

A la vista de estos testimonios que se repiten en cada entrevista podemos observar por lo tanto que la autonomía de estos trabajadores es prácticamente nula, lo que nos indica una visión muy cortoplacista de este tipo de empresas y la poca valoración que tienen de sus propios trabajadores. Esto choca con los efectos positivos que produce dar autonomía a los empleados, tanto individuales como para

la compañía. Individuales porque cuando un trabajador tiene autonomía tiene menos probabilidades de sentirse impotente y fuera de control. Con la autonomía el trabajador está mucho más satisfecho, tiene mayor responsabilidad y está más motivado. Por otra parte la empresa puede beneficiarse porque un empleado con autonomía está más motivado y es más productivo, lo que se traduce en que contribuye al éxito general de la empresa. Además estos empleados son más libres para llegar a soluciones innovadoras para hacer que una empresa sea más competitiva y ayuda a construir una cultura corporativa fuerte.

En la foto podemos observar un robot con aspecto humano, lo que refleja en cierto modo la visión que de sí mismos tienen los propios trabajadores mientras trabajan debido a esta falta de autonomía de la que hemos hablado y por otra parte la visión que muchos clientes tienen desde fuera a la hora de hablar con teleoperadores con discursos tan guionizados y faltos de naturalidad.



Foto 6. (Robot con aspecto humano. Fuente: internet. [worldtell.com/the-human-who-isnt/](http://worldtell.com/the-human-who-isnt/) 23/11/2017)

#### **6.5.1.5. La carga mental. La sensación de no dar a basto.**

El grado de movilización que el individuo debe realizar para ejecutar la tarea, los mecanismos físicos y mentales que debe poner en juego determinarán la carga de trabajo. Conseguir los objetivos de producción y desarrollar el potencial del trabajador debe ser el fin de un trabajo. Cuando un trabajo implica un mayor esfuerzo intelectual hablamos de carga mental. Según la NTP 179 (INSHT, ) la carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe tratarse en un puesto de trabajo. El trabajo intelectual implica que el cerebro recibe unos estímulos a los que debe dar respuesta: Debe detectar la información, identificarla, decodificarla e interpretarla, elaborar las posibles respuestas y elegir la más adecuada y emitir la respuesta.

En el caso del trabajo desarrollado por los teleoperadores y teleoperadoras encontramos una carga mental realmente significativa. Trabajan con una gran cantidad de información en muchos casos muy compleja y la cantidad de tiempo de la que disponen para procesar la información y elaborar la respuesta es muy pequeña. A estas exigencias, se suman las de la calidad que reclama la empresa, es decir, el tono de voz, velocidad, lenguaje, trato con el cliente, a lo que hay que sumar el cierre de la llamada, y este es un punto que puede pasar desapercibido y es fundamental para entender la carga mental del trabajador. Al finalizar la llamada en prácticamente la totalidad de los casos investigados, el operador debe codificar la llamada en una o varias aplicaciones, lo que supone un tiempo considerable. Hay que indicar que en todos los casos estudiados los teleoperadores relatan que no tienen ningún tiempo reservado para este registro obligatorio, es decir, es obligatorio hacerlo pero las empresas no dan ningún tiempo para hacerlo. En el cierre de llamada hay que registrar la conversación que se ha tenido con el cliente y completar en la mayor parte de los casos diferentes epígrafes o árboles que hay que rellenar. Los trabajadores que trabajan en servicios de recepción de llamadas se encuentran en una situación que normalmente se llama "Autoin" y que significa que las llamadas entran directamente una detrás de otra sin ninguna pausa alguna. Esto significa en la práctica que nada más que cuelga un cliente automáticamente entra otro con un nuevo problema, avería, consulta o demanda. El teleoperador tiene por tanto que cerrar una llamada mientras tiene que procesar la información que le

llega del nuevo cliente, por lo que podemos decir que atiende a dos clientes a la vez, mientras escucha a uno y procesa la nueva información tiene que registrar el caso del cliente anterior con lo que la carga mental es altísima. En las centralitas de llamadas o "callmaster" como denominan habitualmente y que utilizan los trabajadores existe en teoría una tecla que se llama "after call" que debería ser utilizada precisamente para eso, para registrar la última llamada y que no le entrara una nueva, pero en el 100% de los casos objetos del estudio nos indican que esa tecla está absolutamente prohibida, por lo que podemos decir que tienen que atender a dos clientes a la vez. Esto pone a los operadores en una situación de desbordamiento continuo que solamente los más veteranos pueden solventar a base de experiencia, codificando las llamadas en línea con los clientes antes de que finalicen en una actitud proactiva y de tensión continua. Unas operadoras con pocos meses de experiencia en su trabajo nos relatan sus vivencias durante el grupo de discusión GD4.

*Al principio creía que la cabeza me iba a estallar. Cuando realicé el curso de formación nunca pensé que nos pudieran someter a este tipo presión mental. Acabas enlazando el "gracias por su llamada de un cliente con el buenos días de la presentación del siguiente". Todavía no has registrado la llamada y ya te está pegando gritos el nuevo cliente. Muchas veces no sabes ni de qué te habla. Te dan ganas de salir corriendo de aquí. Pensar en este suplicio durante ocho horas seguidas me pone los pelos de punta. Llevo ya cuatro meses trabajando aquí y no parece que vaya a mejorar. Por lo que comentan los más veteranos esto siempre es así. No te acostumbras nunca. Realmente este trabajo me parece una tortura. (M.23.S.1.ESO.A.18)*

No me podía imaginar que trabajar aquí fuera tan duro. Tenía algunas amigas trabajando de teleoperadoras, pero hasta que no lo experimentas no sabes lo que es. Y mira que venía prevenida... (M.30.S.1.ESO.A.19)

Hay que tener en cuenta también que por factores fisiológicos no todos los trabajadores tiene la misma capacidad de respuesta. Esto no parece importar en cuanto a las exigencias de las empresas. Existen unos objetivos y unos tiempos que se deben cumplir y no hay excusas para cumplirlos. Los operadores, dependiendo

del tipo de servicio trabajan con una ingente cantidad de información y manejan multitud de aplicaciones informáticas. Esto conlleva trabajar a velocidades de vértigo para elaborar una respuesta en el proceso de información. A ello se suma una queja constante de los trabajadores que es la falta de formación, muchas veces tienen que "descubrir" funciones de las propias aplicaciones sobre la marcha con el cliente en línea, lo que puede suponer errores de todo tipo. Una operadora con varios años de experiencia en este trabajo nos relata lo siguiente,

*Nunca me había sucedido algo parecido. Estoy acostumbrada a trabajar a este ritmo y con esta carga de trabajo pero en una ocasión sentí una especie de "cortocircuito" en mi cerebro. Intentaba hablar con el cliente y no podía, no coordinaba mis movimientos y creo que llegué a tartamudear. Puse al cliente música un poco de tiempo para ver si se me pasaba. Tengo que reconocer que llegué a asustarme. Al cabo de unos segundos volvió todo a la normalidad, pero me pregunté si trabajar de esta manera no estaría perjudicando mi salud. Creo que desde ese momento me propuse dejarlo, pero de momento sigo aquí. (M.43.C.16.EU.A.11)*

Así mismo, en el trabajo realizado nos hemos encontrado con que independientemente del servicio que estén prestando, estos trabajadores trabajan con un elevado número de aplicaciones informáticas que les van proporcionando distinta información. El paso de unas a otras es vertiginoso. Hay que indicar que en la mayoría de los casos estas aplicaciones necesitan abrirse con claves de seguridad que tiene que introducir el operador y que normalmente caducan al poco tiempo, con lo que el operador se encuentra que cuando busca información tiene que estar continuamente introduciendo claves, lo que no sería mayor problema si tuviera el tiempo necesario, pero que como hemos visto, tiene que realizar las operaciones en un tiempo determinado y normalmente asfixiante. A todo ello habría que sumar la falta de formación en el uso de dichas aplicaciones, normalmente cursos rápidos e insuficientes de mero trámite para justificar una formación absolutamente deficiente, y donde a menudo el formador es otro trabajador de la empresa que pocos conocimientos tiene sobre ello. En uno de los grupos de discusión, en concreto en el GD3 surgió un debate sobre esto.

*El otro día me dieron el curso sobre la aplicación X. Digo me dieron el curso por decir algo. Ni siquiera el formador sabía de lo que estaba hablando. No podíamos tocar nada porque directamente se usaba la aplicación con datos reales de clientes, no había ningún simulador, con lo que no podíamos ir pasando las pantallas para ver cómo va funcionando. Eso sí, al final que nadie se fuera sin firmar que había recibido el curso de formación. En media hora y a toda carrera. Para eso ya llegó una coordinadora a decir que se acabara eso ya, que había muchas llamadas en espera. (M.40.C.15.EU.A.13)*

Es una vergüenza, recuerdo eso mismo que cuentas cuando trabajaba allí. Luego cuando entraban los clientes no sabía ni de lo que me estaban hablando y no sabía que decir. Me ponía nerviosísima, menos mal que todo eso pasó... (M.52.S.1.B.EX.16)

*Yo cuando no sé hacer algo me pongo de los nervios. El otro día me decía un cliente que no le funcionaba un servicio del que no había oído en mi vida. Nos ponen a los pies de los caballos Mira que llevo años, pero es superior a mis fuerzas. A nadie parece importarle en qué estado te encuentres. (M.45.C.7.ESO.EX.15)*

Esta enorme carga de trabajo que hemos constatado que sufren los teleoperadores provocan en ellos desánimo e insatisfacción. La fatiga física y mental provoca en los trabajadores disminución del rendimiento, cansancio, insatisfacción y malestar. La prevención de la fatiga mental debería estar acompañada de acciones que se deben desarrollar para el tratamiento de la información y organización del trabajo que permitan la recuperación de la fatiga. Hay que tener en cuenta que la fatiga puede convertirse en crónica y puede sentirse después del trabajo manifestándose con inestabilidad emocional, irritabilidad, estados depresivos y alteraciones el sueño y alteraciones psicósomáticas. Como venimos argumentando, no hemos encontrado la sensibilidad adecuada por parte de las empresas para reducir esta carga de trabajo que podría minimizar la fatiga y la insatisfacción laboral.

#### **6.5.1.6. El desempeño de rol. "Me pierdo".**

Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo y comprende básicamente tres aspectos fundamentales: la claridad de rol, el conflicto de rol y la sobrecarga de rol. El trabajador debe saber lo que se espera de él, tiene que tener configurado con claridad cuál es su rol en la empresa. En ocasiones se produce el conflicto de rol cuando hay demandas o exigencias en el trabajo que son incongruentes o incompatibles entre sí y en otras ocasiones se da la sobrecarga de rol, es decir, la asignación de cometidos y responsabilidades del puesto de trabajo que no forman parte de las funciones del trabajo pero que se añaden a ellas. Como se apuntaba en el referido estudio del Observatorio permanente de riesgos psicosociales (UGT, 2007), el 38% de los trabajadores del sector no tiene definido su rol dentro de la organización, situación que se traduce en no recibir órdenes compatibles, y en no disponer de medios necesarios ni de un clima adecuado para el desempeño de sus tareas. A lo largo de nuestra investigación hemos podido constatar que los trabajadores y trabajadoras consideran que reciben órdenes incompatibles, en primer lugar y sobre todo en lo que se refiere a la atención a los clientes, el tiempo que se les dedica y la calidad. Son múltiples los testimonios en este sentido, considerando que no se puede "despachar" a un cliente en tres minutos, solucionar su problema y que encima quede satisfecho.

En cuanto a la sobrecarga de rol, se da el caso también comentado ampliamente en los grupos de discusión de la llamada polivalencia de los teleoperadores. Esto se traduce en que estas empresas buscan cada vez trabajadores que puedan realizar múltiples funciones diferentes. Los trabajadores atienden diferentes servicios a la vez, alternando la recepción de llamadas con la emisión de llamadas. En el grupo de discusión nos comentan que esta sobrecarga de rol es lo que más les "vuelve locos". Cambios continuos en el servicio a la máxima velocidad. Todo ello a conveniencia de la empresa, entendemos que según el volumen de llamadas y los servicios contratadas por la misma, ya que este tipo de empresas tiene múltiples clientes debido a la externalización de los servicios. Todo ello provoca que el operador no pare ni un segundo. Unas operadoras nos relatan también su experiencia en lo concerniente a este punto:

*Hay días que te cambian continuamente de servicio en función de las llamadas. Puedes estar recibiendo llamadas de reclamaciones de clientes, por ejemplo. En este caso es el cliente el que te llama. A continuación si hay un momento sin llamada automáticamente te ponen a emitir, lo que significa llamar a los clientes para ofrecerles por ejemplo un producto o servicio. Ese cambio de rol continuo hace que te vuelvas loca. Algunas veces no sé si estoy llamando yo o si me han llamado a mí. Las presentaciones de las llamadas también son distintas, no es lo mismo para un cliente que llama que para uno al que llamas. Nadie se imagina lo que son ocho horas en esta situación. Además, el cambio normalmente hay que realizarlo "ya" sin tener en cuenta que tienes que cambiar de aplicación informática, todo sin tiempo para prepararte. Normalmente te llaman a la centralita para que hagas el cambio o te lo dicen a gritos, sin tener en cuenta que estés hablando o no con un cliente. (M.29.S.3.ESO.A.33)*

*A veces el cambio se da incluso en servicios totalmente distintos. Puedes estar atendiendo llamadas de una empresa de telefonía móvil y de repente te cambian a vender paquetes turísticos. Me ocurre lo mismo, a veces no sé ni lo que estoy haciendo. (M.32.C.8.B.A.43)*

La persona con ambigüedad de rol vive en la incertidumbre, no sabe qué se espera de ella y no tiene configurado con claridad su rol en la empresa, con lo que no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o estos no son adecuados. Esta ambigüedad de rol como veremos más adelante es una de las principales fuentes de estrés entre los trabajadores y está relacionado con mayor tensión y descontento en el trabajo, baja autoestima, ansiedad y depresión. Como se señala en la NTP 388 del INSHT (1991) es una de las causas de que un trabajador tenga la intención de dejar el trabajo y uno de los factores de riesgo de enfermedades cardiovasculares.



### **6.5.1.7. La comunicación en el trabajo. "¿Y a mí quién me escucha?"**

La comunicación en el trabajo es otro de los factores psicosociales aunque lo veremos más ampliamente en el capítulo de Comunicación interna de las empresas. Abarca tanto la comunicación formal como la informal. La formal es la información dada por la propia organización y la informal surge de forma espontánea. Entre las finalidades de la comunicación destacan la resolución de conflictos, la información de las órdenes por parte de la empresa, pone en práctica poderes de control, participación en el trabajo. En la ley de prevención de riesgos laborales (LPRL) en su art.18 se señala el deber de información, consulta y participación de los trabajadores y obliga a las empresas a informar a los trabajadores sobre los riesgos laborales que les pueden afectar y las medidas de prevención aplicables para prevenirlos. En el estudio realizado se observa que en este sentido, la información que proporcionan las empresas suele ir dirigido a prevenir riesgos de tipo físico y no tanto a prevenir los riesgos psicosociales.

Son variadas las quejas por parte de los trabajadores en cuanto a la comunicación formal con la empresa. Normalmente la comunicación se limita a los jefes de equipo o coordinadores que poco o ningún poder de decisión tienen. En este sentido son frecuentes las quejas de los trabajadores en cuanto a las relaciones con los departamentos de recursos humanos, normalmente encuentran que la comunicación no es fluida ni agradable.

*Cada vez que tengo que ir a recursos humanos por alguna razón me pongo mala, sobre todo si hay algo de la nómina que no entiendo o si tengo algún problema con las vacaciones o algo similar. Normalmente siempre veo malas caras. (M.33.C.10.EU.A.30)*

En cuanto a la comunicación informal es la que favorece el desarrollo de actividades profesionales a través de los contactos entre compañeros y sirve de apoyo afectivo y de válvula de escape en los conflictos del trabajo. En muchas ocasiones la comunicación informal es mucho más fructífera, incluso en las relaciones con algunos superiores o con el resto de compañeros. De todas formas la comunicación informal puede dar lugar a todo tipo de rumores dentro de las empresas que en cierta manera también pueden constituir un factor psicosocial

porque pueden aumentar el grado de ansiedad o incertidumbre dentro de la empresa.

#### **6.5.1.8. Las relaciones interpersonales en el trabajo.**

Íntimamente relacionado con el factor de la comunicación están las relaciones interpersonales. En el sector del telemarketing se mantiene una constante relación entre trabajadores y clientes o usuarios. Estas relaciones con personas ajenas a la empresa también pueden causar situaciones de riesgo para los trabajadores y en el caso que nos ocupa de agresión verbal. Como veremos más adelante en los riesgos, este factor influye significativamente en la violencia verbal y psíquica, que pueden provocar una sobrecarga emocional principalmente. A la relación por lo tanto con los propios compañeros de trabajo, pueden ser afectados por las relaciones con los superiores y sobre todo en relación con clientes y usuarios. En este caso hemos observado que una queja generalizada en los operadores es que no se sienten bien tratados personalmente por parte de los superiores y tampoco por parte de los clientes en un porcentaje significativo de casos.

*Resulta chocante que continuamente nos digan que hay que sonreír, mantener la sonrisa telefónica con todos los clientes y ser empáticos cuando nadie lo es con nosotros. Es difícil mantener la sonrisa cuando te están gritando tanto al otro lado del teléfono como a tu espalda. Parece que nadie se pone en nuestro lugar. (H.26.S.2.EU.A.45)*

Sí hemos observado dentro de las relaciones interpersonales entre los propios trabajadores una complicidad que seguramente les ayuda a superar las largas jornadas laborales. Es un trabajo realmente duro que solo ellos conocen a fondo. Quejarse entre ellos de lo difícil que resulta soportar tanta presión resulta un mecanismo de defensa que ellos mismos han creado para defenderse de ese entorno hostil. No es infrecuente escucharles decir que si no fuera por los compañeros este trabajo no se podría soportar.

Una teleoperadora nos relata el comienzo de una jornada de trabajo de un día cualquiera.

*Cuando llegaba a las nueve de la mañana y me conectaba a la máquina sabía que prácticamente no podría hacer nada más durante las siguientes ocho horas. Muchas veces en broma a mi compañero de al lado antes de darle al botón de auto-in le decía: hasta mañana. Y él se reía. Solo nosotros sabemos lo que significa estar ocho horas seguidas con unos cascos. Hay una frase que seguro que te dirán todos los operadores a los que entrevistés: "Solo sabe lo que es esto el que lo ha pasado. (M.35.C.7.B.A.46)*

#### **6.5.1.9. Las condiciones de empleo.**

Este factor se refiere a la inseguridad e incertidumbre que genera la precariedad laboral, contratos temporales o para obra y servicio y también incluimos el tema de la promoción profesional. Los trabajadores se quejan principalmente de que tienen que trabajar normalmente a turnos, tienen que trabajar muchos días festivos y no se ven recompensados económicamente puesto que tienen sueldo muy bajos. Las posibilidades de promoción interna son prácticamente nulas, se limitan en todo caso a pasar de operador a coordinador con la única ventaja de no tener que atender llamadas. Además la remuneración en estas empresas normalmente funcionan con incentivos con unos parámetros que son muy difíciles de cumplir, con lo que la mayoría de las veces no se llegan a cobrar.

*Muchas veces se comenta que se van a llevar de nuestra empresa tal o cual proyecto. Ya no sé si son rumores creados por la propia empresa o por algunos trabajadores, el caso es que a veces vives con el miedo en el cuerpo por si te cambian de departamento o si como dicen sobra gente y hay que reducir personal. También es habitual por parte de la empresa decir que si no hay llamadas o no se satisface al cliente se llevan la plataforma a otro sitio. Siempre tienes que vivir con ese miedo, aunque te vas acostumbrando. (M.41.C.2.EU.A.34)*

Algunos de los trabajadores tienen contratos indefinidos, otros temporales o para obra y servicio, pero en estos momentos muchos de ellos son contratados por empresas de trabajo temporal (ETTs). Muchos viven prácticamente en un periodo

de prueba constante, con contratos que se les van renovando cada 15 días. Por otra parte en muchas ocasiones, los que trabajan a turnos tienen que trabajar siete días seguidos o incluso once, con lo que conciliar la vida familiar y laboral resulta ciertamente difícil.

*No puedo hacer ningún plan. Hice el curso de formación hace más de tres meses y me llaman el día antes diciéndome que tengo que firmar hoy el contrato y comenzar mañana al día siguiente. Les he dicho que estoy fuera y necesito un día para volver. Algunos compañeros comentan que trabajan un mes y luego les echan. Luego a esperar a ver si te vuelven a llamar. Y así estamos.... (H.25.S.1.B.A.22)*

También hemos encontrado casos significativos de trabajadores con pluriempleo. Debido principalmente a la temporalidad. A algunos trabajadores se les llama en determinadas épocas de más trabajo y luego se les despide. Además existen muchos contratos a tiempo parcial, trabajadores con media, por lo que muchos trabajadores buscan otros empleos como complemento salarial, ya que los sueldos son bastante bajos y como comentan algunos trabajadores un tanto engañosos porque las pagas extras estén prorrateadas. Hemos encontrado también otros trabajadores que debido a la gran carga de trabajo que conlleva este empleo se consideran incapaces de afrontar cuarenta horas semanales, por lo que algunos trabajan media jornada y luego complementan la jornada con otro tipo de empleos.

*Yo, la verdad es que admiro a la gente que puede resistir la jornada completa en un sitio como este. Yo a duras penas resisto la media jornada. Tengo la suerte de haber encontrado un trabajo por las tardes en la hostelería y complemento un sueldo con otro porque si no no podría llegar a fin de mes, sobre todo por la hipoteca. De todas formas pienso que este no es un trabajo como para estar la jornada completa y menos para jubilarse. (H.28.S.6.ESO.A.38)*

#### **6.4.2. Riesgos laborales psicosociales.**

Una vez que hemos hablado de los factores vamos a estudiar los riesgos psicosociales que pueden provocar dichos factores. A diferencia de los factores psicosociales, los riesgos laborales son hechos, situaciones con una alta probabilidad de dañar la salud de los trabajadores de forma importante. En el último Convenio Colectivo de Contact Center<sup>10</sup> en el art.57 referido a la vigilancia de la salud se señala que habrá que investigar la posible relación entre la exposición a los riesgos y perjuicios para la salud y proponer las consiguientes medidas para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Entre los principales riesgos laborales que afectan a los trabajadores de este sector nos encontramos con el estrés laboral, la fatiga, la violencia verbal, el acoso laboral y el *Burnout* o desgaste profesional.

La continua exposición a estos riesgos psicosociales puede provocar en los trabajadores de este sector enfermedades relacionadas con factores de riesgo psicosocial (estrés, trabajo repetitivo, fatiga mental, violencia verbal) que se materializan en ansiedad, trastornos del sueño, fatiga, dolencias digestivas entre otras. Como resalta Gadea (2008) ante estas situaciones de estrés el cuerpo reacciona con una respuesta "alostática" que consiste en la capacidad de mantener la estabilidad a través del cambio; el sistema cardiovascular y otros sistemas de nuestro organismo se ajustan a los estados de actividad y de inactividad y cuando se le exige de forma continuada, el sistema se encuentra hiperactivo y conduce a manifestaciones y enfermedades derivadas del estrés como los trastornos osteomusculares y las enfermedades cardiovasculares. También es frecuente el *burnout* o síndrome de estar quemado, caracterizado por una pérdida racional de toda preocupación y sentimiento emocional hacia las personas con las que se trabaja, provocando consecuencias físicas como asma, úlceras; y psicológicas como desmotivación, comportamientos agresivos y desmotivación entre otros.

*Hoy se comentaba en la sala para los operadores la gran cantidad de gente que está de baja este mes. Al parecer casi un tercio de la plantilla. El otro*

---

<sup>10</sup> Resolución de 29 de junio de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el II Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center (antes telemarketing).

*día a una compañera tuvo que venir a buscarla una ambulancia por un ataque de ansiedad. Parece que no soportaba la presión por las ventas, casi no había vendido nada durante el día de hoy. Al final se le cayó una venta que tenía casi ultimada después de 20 minutos atendiendo al cliente. En ese momento llegó su "team leader" a echarle un rapapolvos. Al parecer se puso muy nerviosa y se puso a llorar. No podía articular palabra. Últimamente incluso habían hecho una encuesta de evaluación de satisfacción laboral en la empresa y por lo que comenta la gente de los sindicatos los resultados fueron nefastos. Creo que a la empresa le da igual. Mientras sigas produciendo da igual que revientes. Los que llevamos bastantes años no estamos quemados, estamos achicharrados. Pero ¿a dónde vamos si no hay trabajo en ningún sitio? Necesito mi sueldo. (M.27.C.5.EU.A.23)*

#### **6.4.2.1. El Estrés laboral**

El estrés podría definirse como la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse a y ajustarse a presiones internas e internas. Para Peiró (1993) el estrés puede clasificarse como un estímulo, percepción, interacción persona-ambiente y como una respuesta del individuo a determinados estímulos "estresores". Como se define en el Acuerdo Marco Europeo sobre Estrés laboral de 8 de octubre de 2004, el estrés es un estado que se acompaña de quejas o disfunciones físicas, psicológicas o sociales y que es el resultado de la incapacidad de los individuos de estar a la altura de las exigencias o las expectativas puestas en ellos. El individuo puede manejar la tensión a corto plazo, lo que puede considerarse positivo pero tiene dificultades en resistir una exposición prolongada a una presión intensa. El estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la personas, el puesto de trabajo y la propia organización. Como indica Del Hoyo (2004) la persona percibe que no dispone de recursos suficientes para afrontar la problemática laboral y aparece la experiencia del estrés. El estrés laboral por lo tanto es un fenómeno que actúa en el lugar de trabajo y que es un elemento empobrecedor de la salud. Las tareas que requieren un gran esfuerzo mental incrementan el riesgo de padecer el estrés y cuando además conllevan un

incremento del ritmo de trabajo los efectos del estrés se multiplican. Como indica la misma autora no siempre las respuestas al estrés tienen carácter negativo, el *eustress* o estrés bueno ejerce una función de protección del organismo y nos ayuda a progresar. Por contra está el *distress* o estrés malo que se produce por una excesiva reacción al estrés por una demanda muy intensa de actividad que puede afectarnos física y psicológicamente de forma negativa. El estrés no es una enfermedad, pero una exposición prolongada al mismo puede reducir la eficacia y causar problemas de salud.

Para De Filippis (2009) el estrés forma parte de nuestra cultura y está presente a diario, aunque a menudo en escasas oportunidades se considera el *eustress*, el positivo y la tendencia es hablar del estrés que todo el mundo tiene en mente que es el negativo o *distress*. Como ejemplo de estrés positivo nos habla del mecanismo de defensa del organismo cuando alerta los sentidos y acelera el pulso para evitar un accidente por ejemplo. En el caso objeto de nuestra investigación podemos advertir sin embargo que los trabajadores se ven afectados en gran medida por el estrés negativo como consecuencia de la gran carga mental y el ritmo de trabajo principalmente. Las consecuencias a elevados nivel de estrés tienen consecuencias físicas y psicológicas para el trabajador pero también para la empresa.

Dentro de las físicas son bastante frecuentes los problemas gastrointestinales, cardiovasculares, músculo-esqueléticas, sexuales, dermatológicas, endocrinas y lo hemos podido comprobar en las diversas entrevistas. Por otra parte tiene también consecuencias psicológicas como la incapacidad para concentrarse, trastornos del sueño y personalidad, adicciones, etc.

Una informante nos relata lo siguiente:

*Últimamente me han salido una especie de urticaria tipo psoriasis y además noto que se me cae el pelo. Fui al médico y me dice que puedo tener una dermatitis por estrés. Cuando me levanto por las mañanas y tengo que ir a trabajar me dan unas arcadas tremendas, a veces devuelvo el desayuno. No sé cuánto tiempo voy a poder aguantar así. Estoy pensando pedir la baja porque cada día me encuentro peor. (M.38.C.8.EU.A.9)*

En varios de los grupos de discusión realizados se habló ampliamente sobre el tema. La opinión de las trabajadoras y trabajadores en este sentido es casi unánime. Prácticamente todos tenían algún problema de salud de este tipo. Los dolores de cervicales o lumbares, los problemas respiratorios y sobre todo los gastrointestinales son algo habitual.

*No sé cómo nos pueden hacer trabajar a este ritmo. Entiendo que en algún momento puntual sea necesario dar de sí lo máximo porque hay picos de llamadas muy altos y es necesario atenderlas. Lo que me parece intolerable es que haya que trabajar durante ocho horas seguidas así, acabo exhausta. Es como si llevas un coche a fondo continuamente hasta que revienta el motor. Nos tratan así. (M.43.C.16.EU.A.11)*

*Yo el otro día fui al médico porque me quedé afónica. El médico me dijo estar asustado de tantos teleoperadores como pasan por la consulta con todo tipo de problemas. No se podía imaginar que este trabajo afectara tanto a la salud, con lo "cómodo" que parece. (M.28.C.1.EU.A.20)*

*Yo algunas veces no soy capaz de dormir. A veces me he despertado con pesadillas, pensando que no estaba bien logado o que me había pasado tiempo del descanso. Es una sensación horrible. Además creo que muchas veces como sin tener hambre, así estoy engordando, me pongo nervioso y como. (H.37.S.8.EU.A.8)*

Este tipo de trastornos y problemas de salud también tienen consecuencias para la empresa como pueden ser los errores que cometen los trabajadores por culpa del estrés, los costes por absentismo e incapacidad transitoria, el descenso de la calidad. Aún así, en todas las empresas observamos que esto no parece importarles demasiado ni poner medidas que lo puedan remediar puesto que los testimonios de los trabajadores son idénticos independientemente del centro de trabajo. De hecho no hemos encontrado ningún trabajador que nos indique que la empresa les haya dado ningún tipo de formación para prevenir el estrés, comprender las causas y hacerle frente. Por otra parte, los ritmos de trabajo a los que las empresas someten a los trabajadores parecen incompatibles con solucionar este importante problema.



#### **6.4.2.2. *Burnout* o síndrome de estar quemado**

El síndrome de "estar quemado" constituye uno de los daños de carácter psicosocial más importante y contrasta con el "engagement" que se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo. El "*burnout*" es un tipo de estrés caracterizado por una pérdida racional de toda preocupación y sentimiento emocional hacia las personas con las que se trabaja. Aparece en el individuo como una respuesta al estrés laboral crónico y surge al trabajar en condiciones difíciles y casi siempre en contacto directo con personas o usuarios. Este desgaste profesional consiste en el resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga que desmotiva la realización de las tareas laborales. Siguiendo la definición clásica de Maslach y Jackson (1986:1) "El burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede aparecer en personas que trabajan con gente de alguna forma". El síndrome se caracteriza principalmente por un cansancio o agotamiento emocional, una despersonalización en el desarrollo de sentimientos y actitudes negativas hacia los destinatarios del servicio y una baja realización a nivel personal que lleva a los trabajadores a autoevaluarse negativamente en su trabajo.

Según el referido informe del Observatorio permanente de riesgos psicosociales (OPRPS) el 45% de los trabajadores dice sentirse "quemado" por el trabajo, revelando comportamientos de despersonalización hacia la propia tarea y a los clientes que deban atender.

A lo largo del estudio nos hemos encontrado con significativas muestras de trabajadores y trabajadoras con este síndrome, especialmente en personas que llevan varios años desempeñando este tipo de trabajo. En líneas generales y a través de las evidencias de campo hemos constatado que es un trabajo que acaba por minar la salud emocional de los trabajadores, llevándoles a un estado afectivo caracterizado por la sensación de haber agotado las energías físicas, emocionales y mentales.

Para Gil Monte (2005) el *burnout* es una respuesta al estrés laboral crónico que aparece con frecuencia en los profesionales del sector servicios en actividades que se desarrollan hacia las personas y se trata de una experiencia negativa de carácter subjetivo. Como consecuencia de esta respuesta aparecen una serie de disfunciones conductuales, psicológicas y fisiológicas que tienen repercusiones nocivas para las personas y las organizaciones.

*Solamente deseo que pasen las horas. He llegado a un punto en el que me importa poco el problema del cliente, solamente quiero que se acabe la llamada como sea. Al fin y al cabo a nadie le importa cómo me siento, ni al cliente, ni a la empresa ni a nadie. Creo que si me echaran sería feliz.* (H.50.C.10.B.A.35)

Otra de nuestras informantes con nueve años en este trabajo señala:

*Muchas veces cuando escucho al cliente hablar me da asco, tengo incluso sensación de náuseas. No quiero escucharle, quiero que se calle. No me importa lo que me dice. Tengo que pulsar el botón de mute para que no me oiga, necesito desahogarme. Si me dice que se va a dar de baja en el contrato me da igual, que se vaya a la mierda. Algunas veces cuelgo las llamadas aunque sé que luego en la encuesta me vaya a poner un 0 pero me da igual. No les soporto. He estado de baja más de tres meses con depresión. Estoy muy irritable y discuto con mi marido cuando llego a casa.* (M.45.C.9.EU.A.10)

En un grupo de discusión de trabajadores con varios años de experiencia GD1 se habló ampliamente sobre este tema. La unanimidad dentro de este grupo era total, los trabajadores piensan que a ninguna de las empresas les preocupa que los trabajadores se quemen. Según comentan, creen que les da igual porque tienen repuesto siempre que quieren porque hay mucha gente en el paro.

*Nos exprimen como a limones.* (M.38.C.11.B.A.4)

*Lo único que les importa es que cojas más y más llamadas. No importa lo cansado que estés. Que cojas llamadas y que vendas.* (M.42.S.12.EU.A.2)

Realmente no se puede afirmar que todos los trabajadores que llevan años en este sector estén quemados, pero sí se observa en las encuestas que la mayoría han alcanzado altos grados de estrés y no son infrecuentes síntomas que ellos describen como pueden ser los dolores de cabeza, cansancio, falta de memoria, falta de concentración, tensión, irritabilidad o alteraciones del sueño entre otros. Así mismo se observan algunos trastornos de tipo conductual como hablar rápido, temblores, tartamudeo, explosiones emocionales, comer excesiva o compulsivamente, o por el contrario la falta de apetito, conductas impulsivas.

Una operadora nos habla de la percepción que tiene de una compañera de trabajo con la que trabaja desde hace años:

*Creo que está totalmente quemada. Todo se lo toma a mal, cuando la escuchas te das cuenta de que trata mal a los clientes. A veces cuando la observo en la oficina donde comemos, en 20 minutos por cierto, la veo comer de forma compulsiva y está muy irritable. No la puedes decir nada. Me parece que el trabajo puede con ella. No sé si va al médico, no me he atrevido a preguntárselo pero creo que debería. (M.40.S.15.ESO.A.3)*

#### **6.4.2.3. Violencia en el trabajo.**

En el Acuerdo marco europeo sobre violencia en el trabajo firmado en el año 2007 se aspira a prevenir y a gestionar problemas de intimidación, acoso sexual y violencia física en el lugar de trabajo y condenar toda forma de acoso y violencia. También se trata la obligatoriedad de los empresarios de proteger a los trabajadores contra tales situaciones, pidiendo a las empresas que adopten una política de tolerancia cero frente a cualquier comportamiento de este tipo y que especifiquen procedimientos a tratar en los casos de acoso y violencia que se produzcan.

En los datos obtenidos en nuestro trabajo de campo comprobamos que si bien no se dan casos de violencia física, independientemente de casos de acoso moral o psíquico en el trabajo o *mobbing* que pueden darse en cualquier tipo de trabajo sí nos encontramos que estos trabajadores se encuentran con claros casos

de violencia verbal en el trabajo, la mayor parte de las veces por parte de los clientes que atienden y en otras ocasiones por los propios mandos intermedios que en muchas ocasiones utilizan la violencia verbal como pueden ser los gritos o los tratos humillantes a los trabajadores, quizás debido a la presión que ellos mismos tienen por parte de sus superiores en la férrea tarea de control de este tipo de empresas, de hecho un 23% de los trabajadores opina que ha sufrido algún tipo de comportamiento violento en su centro de trabajo.

En esta relación totalmente asimétrica entre el cliente y el teleoperador detectamos múltiples casos aportados por nuestros informantes que revelan abundantes muestras de violencia verbal por parte de los clientes donde no son infrecuentes los gritos, las faltas de respeto, las amenazas o los comentarios de corte machista o la utilización de un lenguaje agresivo.

Fuentes y Alcaide (2008) en un estudio sobre Descortesía y agresividad señalan que en el terreno de lo verbal se puede establecer la diferencia entre lo que son actos disuasorios o actos de inhibición de las amenazas que encarnarían la agresividad. Según Baladrón (2004) la agresividad no es sin un primer estadio desde el que se puede entender junto a otros condicionantes la violencia. La diferencia entre la agresividad y la violencia reside en que la violencia es cultural mientras que la agresividad tiene que ver con la naturaleza.

En el ámbito objeto de nuestro estudio nos encontramos que el teleoperador siempre y en todos los casos tiene que ser cortés. Dentro del concepto de cortesía tiene que haber dos figuras, el emisor y el receptor. Bravo (2003) afirma que el propósito de la cortesía es "quedar bien con los demás", lo que implica un compromiso con la propia imagen social. En este sentido hay que indicar que el teleoperador está obligado a mantener la cortesía en todo momento. El trabajador normalmente es la imagen de la empresa puesto que en ese momento de la llamada el vínculo entre la empresa y el cliente precisamente es el teleoperador o teleoperadora. La cortesía se trata de la demostración de afecto, respeto o atención hacia la otra persona. Palabras o fórmulas como "perdón, muchas gracias, buenos días, disculpe, si es tan amable, es un placer" son habituales en el vocabulario de cualquier teleoperador. Pudiera pensarse que el trabajador recibe el mismo trato

por parte de los clientes pero la realidad nos indica que no. A través de las múltiples entrevistas realizadas nos encontramos con testimonios que precisamente indican lo contrario. En muchas ocasiones ese trato amable se encuentra con todo lo contrario, faltas de respeto, insultos, interrupciones en la comunicación. Esta relación asimétrica puede llegar a desesperar al trabajador que tiene que mantener la compostura en todo momento. Esto se da sobre todo en servicios como reclamaciones, averías, atención al cliente o en la llamada "venta fría" cuando el operador tiene que llamar para ofrecer algún producto.

Con respecto a la actitud de la empresa hacia los riesgos psicosociales, tenemos el relato de una trabajadora que además es representante de los trabajadores, por lo que nos pone de manifiesto todo se rige por las relaciones de poder y la coerción:

*No hay ningún tipo de sensibilidad por parte de la empresa. La gente se queda impresionada cuando llega de fuera y se pone a trabajar aquí. Yo llevo casi 8 años trabajando en el call center y antes había trabajado en muchas cosas más, en una tienda, en la hostelería, etc. pero cuando entré aquí me sorprendió la actitud, la agresividad con la que se dirigen a ti para que produzcas más. Yo no sé quién les ha dicho a ellos que la gente trabaja mejor así. Además se percibe que esta forma de tratar a los trabajadores se transmite de arriba hacia abajo porque todos trabajan de la misma manera. Todo se hace a través de la imposición de malas maneras. Además las amenazas son constantes, con frases del tipo: ¡Va a haber despidos como no salgan los datos! Y todo con malos modos. (M.33.C.10.EU.A.30)*

Por otra parte, además de la agresividad por parte de la empresa, los trabajadores se encuentran también con la violencia verbal y los malos modos por parte de los clientes, por lo que muchas veces en la práctica el trabajador se encuentra dentro de un bocadillo donde recibe voces por los dos lados, a través del auricular y a la vez a través del oído que le queda libre. Es como estar entre la espada y la pared. Un trabajador de un departamento de averías nos relata lo siguiente:

*Estoy cansado de recibir malas contestaciones y de pedir perdón por fallos de la empresa o por errores ajenos. Me paso las ocho horas aplacando fieras. Entiendo que la gente pueda estar enfadada cuando hay alguna*

*avería o corte en el servicio pero no logro entender por qué la gente es tan maleducada y agresiva. En cuanto escucho un "vamos a ver" en tono amenazante o "llevo esperando" ya me pongo enfermo. Hay días que esto sucede una llamada detrás de otra. Los operadores somos personas. (H.30.C.5.B.A.42)*

Por otra parte, el trabajador recibe órdenes claras por parte de la empresa que incluyen un trato exquisito al cliente aunque éste no le trate adecuadamente, lo que puede traducirse en aguantarlo todo. El trabajador en muchos casos se encuentra en una situación de absoluta indefensión ya que a veces no le quedan herramientas para sofocar una actitud violenta por parte del cliente. Hay que tener en cuenta que al finalizar la llamada, en la mayoría de los casos el cliente tiene la oportunidad de hacer una encuesta de satisfacción, una encuesta que en muchos casos se utiliza para el cobro de determinados incentivos, con lo que el trabajador encima de ser insultado puede encontrarse con una puntuación de 0. El trato que reciben los trabajadores por parte de los jefes en muchas ocasiones es realmente dictatorial. Son frecuentes los testimonios de gritos por parte de estos y otro tipo de coacciones. Un ejemplo muy claro es en el tiempo de llamada, cuando un teleoperador lleva mucho tiempo con un cliente y le ordenan que tiene que finalizar la llamada que por supuesto no puede cortar. Se encuentra en estas situaciones entre la espada y la pared, con un cliente enfadado que puede estar aplicando la violencia verbal con él a través de los "cascos" y a la vez tener a uno de los jefes gritándole por el otro oído. Esto puede provocar que el trabajador se encuentre humillado, vulnerable, estresado y con una desconfianza absoluta frente a los demás. Paradójicamente en muchas ocasiones se dice al trabajador que debe practicar la empatía, cuando él no la recibe por parte de nadie, ni por parte del cliente ni de la empresa.

*Resulta indignante que nos reúna un jefe de equipo para echarnos la bronca y decir que tenemos que practicar la empatía ¿pero sabrá lo que es eso? Entiendo que recibe órdenes de arriba y que es un mandado pero escucharle decir eso parece un sarcasmo. La mejor manera de decir que trates bien a los clientes no parece ser precisamente lo contrario, que te traten a ti a baquetazo. Además pienso que la propia empresa fomenta que los clientes*

*no nos tengan ningún respeto. El colmo es que al acabar la llamada les pongan una encuesta inmediata. Aunque te haya colgado o te haya insultado te puede valorar. Es el colmo. No nos respeta nadie. (M.40.S.4.ESO.A.27)*

No quiero dejar escapar el testimonio de una teleoperadora, que aunque pueda parecer un tanto al límite es real.

*Puede sonar muy fuerte esto que voy a decir, pero es lo que pienso: una vez hubo una campaña en la televisión sobre mujeres maltratadas en el que una mujer se iba quitando el maquillaje y le iban apareciendo los moratones porque su marido le maltrataba. Las teleoperadoras también tenemos un maquillaje que es la sonrisa. Aunque estemos por dentro destruidas o agotadas tenemos que seguir manteniendo la sonrisa a golpe de látigo. Te pueden insultar o ningunear y tratar como a una mierda, pero tú tienes que seguir sonriendo. El maquillaje todo lo tapa. No me extraña que luego algunas compañeras cojan la baja por depresión o no quieran levantarse para venir a trabajar. A mí también me pasa, pero siempre vengo con mi sonrisa puesta. (M.36.S.6.ESO.A.47)*





## **7. La Sobrecualificación laboral.**



## 7. La Sobrecualificación laboral.

*En la vida ocurre lo que en el ajedrez. Trazamos un plan, pero ese plan está condicionado por lo que quiera hacer, en el ajedrez, el adversario, y en la vida, el destino. Las modificaciones que el plan sufre con ello son casi siempre tan grandes que en su ejecución apenas resulta ya reconocible en algunos de sus rasgos básicos.*

Arthyr Schopenhauer

En este capítulo vamos a describir la elevada sobrecualificación que se aprecia en este sector. Vamos a describir en primer lugar las diferentes teorías sobre la sobrecualificación laboral y posteriormente analizaremos el exceso de formación y la gran cantidad de titulados universitarios que trabajan en estas empresas de externalización de servicios en puestos en los cuales no se exigen tal cualificación. Veremos también qué ventajas tienen las empresas al contratar personal cualificado con bajos salarios y los efectos a nivel de frustración que provoca en esta tipología de trabajadores.

### **7.1. El concepto de sobrecualificación. Señalización y obsolescencia de conocimientos.**

Uno de los temas de máxima actualidad en el ámbito laboral y de gran preocupación social por la inversión de recursos que posteriormente se pierden es la sobrecualificación laboral. La literatura sobre la sobrecualificación es amplia y surge principalmente en los años 70 en EEUU con la expansión de la educación superior, seguida de las dificultades de los jóvenes universitarios para insertarse en el mercado de trabajo (Freeman, 1976) y se presenta además como un problema de frustración personal y un problema de tipo económico que afecta a la tasa de paro y a la productividad de las empresas (Quintini, 2011). Que una persona esté ocupada no quiere decir que lo esté en un puesto acorde con su formación, pero lo más

probable es que tengan empleo quienes tienen estudios superiores antes que quienes no los tienen.

Básicamente como señala García-Montalvo (2009 b) existen tres teorías fundamentales que relacionan el nivel de educación del trabajador y el nivel requerido por un puesto de trabajo, la teoría del capital humano, la teoría de señalización y la teoría de colas:

La teoría del capital humano. Para Becker (1983) el capital humano es un factor de producción y es un factor que explica la heterogeneidad del factor trabajo y de las diferencias salariales. Este término se refiere a los conocimientos, competencias y habilidades útiles para la producción de bienes, servicios y nuevos conocimientos que son acumulados por el individuo en el proceso de educación y formación y también los acumulados por la experiencia. Así mismo incluye la capacidad y el talento innato del individuo y su relación con el entorno. Dicha teoría señala que cuanto mayor es el nivel educativo de un trabajador mayor es su productividad y por lo tanto su salario, aunque un aumento de la oferta de los trabajadores más cualificados provocaría una disminución de sus salarios relativos. Según Montalvo (2009 a) el aumento del nivel educativo en la población activa española y el incremento de la proporción de universitarios ha provocado dificultades en el sistema productivo para absorber con puestos de trabajo apropiados la gran cantidad de capital humano que se incorpora al mercado laboral, lo que explica los elevados niveles de sobrecualificación y que según la OCDE en el caso español son muy superiores a la media europea.

La teoría de señalización o credencialismo. Una mayor educación no conduce a una mayor productividad, sino que como la productividad es inobservable para el empleador, la educación puede servir al trabajador como señal de que es más productivo o al empleador le sirve como filtro para hacer el proceso de selección (Spence, 1973). Según esta teoría la educación no aumenta la productividad por sí sola aunque se utiliza como señal para distinguirse de otros trabajadores ante el empleador, que normalmente contratará en primer lugar a quien tenga mayor nivel educativo puesto que supondrá que ha superado mayores obstáculos para alcanzar su titulación. Este efecto de señalización es el que provoca que en muchas

ocasiones encontremos a licenciados ocupando puestos de trabajo en los que la titulación no es necesaria para ejercer las tareas del puesto, pero dicha titulación sí ha sido importante a la hora de obtener ese puesto aunque no se reflejara en los requisitos, y en este caso, en muchas ocasiones si las tarifas salariales están negociadas de acuerdo a la categoría profesional y no al nivel académico, las empresas pueden ahorrarse muchos costes para una productividad superior del trabajador.

La teoría de las colas basada en el modelo de Thurow (1979) que indica que existe una cola de puestos de trabajo y otra de trabajadores en las que los individuos compiten y su posición en la cola está determinada por su nivel educativo. Según este modelo el aumento de la educación produce efectos de tipo individual y defensivo que se traduce en que ante un incremento de la mano de obra los individuos tienden a aumentar su educación con el objeto de defender su propia cuota de mercado y sus salarios, de esta forma la sobreformación puede convertirse también en un fenómeno permanente, ya que existe una tendencia a aumentar el nivel educativo de los individuos de la cola frente a los requerimientos de los puestos de trabajo (García-Montalvo, 2009 b).

El concepto de sobrecualificación relaciona las capacidades del individuo con las capacidades requeridas por su ocupación, es decir, las tareas realizadas por el trabajador que requieren una serie de competencias. Esta cualificación no la proporciona solamente la formación reglada, sino que los conocimientos también pueden adquirirse en la formación no reglada. Además como señala Secarrant (2006) a menudo intervienen otros aspectos como la experiencia, las actitudes y las características de personalidad, la capacidad física, etc. Por lo tanto podría definirse la sobrecualificación como las situaciones en las que el nivel de instrucción del individuo es superior al requerido por su ocupación y la infracualificación la situación inversa.

Para Alonso (2000) existe un discurso meritocrático de necesidad de incrementar la formación y de poseer altos niveles de capital humano para encontrar un lugar en el mercado de trabajo. Asumiendo que ampliar la formación es social y humanamente necesario no parece presentarse por otra parte como la

solución instrumental inmediata a los problemas que presenta el mercado de trabajo, porque esa tendencia a generar una sobrecualificación sin posibilidades reales de uso genera frustración y desaliento, y donde además se malgastan enormes recursos y horas formativas que no se materializan posteriormente en una colocación en puestos de trabajo apropiados, lo que genera precariedad laboral y desempleo. En este sentido parece que los jóvenes son los más vulnerables, puesto que el lugar que han tomado en la economía posfordista ha sido producto de la flexibilización de las relaciones laborales dentro de unas políticas públicas de temporalización y desregulación social y laboral. De hecho gran parte de los modos de vida de los jóvenes dependen de cómo se construye socioculturalmente el lugar que ocupan en la sociedad y de cómo tanto las instituciones informales y formales generan el espacio en el que se integran. Como señalan Martín y Lope (1999) en un estudio, la formación reglada no tiene un papel tan determinante en el acceso al empleo como sostiene la teoría del capital humano, pero el mérito acumulado en el sistema educativo hace una función de criba. Esto se traduce en que abundantes titulados superiores desplazan al desempleo a los colectivos con menor nivel educativo pero ese mayor nivel educativo no se traduce en la ocupación de puestos de trabajo cualificados, ya que las empresas contratan a sobrecualificados para el trabajo a desempeñar. Este exceso de formación por lo tanto es muy valorada por las empresas puesto que certifica la interiorización de determinadas actitudes y pautas asociadas a la subcultura de clase como apuntan los mismos autores, como la subordinación, obediencia, disciplina y puntualidad y precisamente en el caso contrario, el abandono de la formación reglada se tiende a asociar por parte del empresario a una rebeldía frente a esas actitudes. En cualquier caso, la percepción sobre la formación parece generalizada; la formación reglada tiene un valor instrumental, por una parte como una de las condiciones para acceder al trabajo y por otra como una condición necesaria para promocionarse, o para cambiar y mejorar el empleo.

España tiene una tasa muy alta de sobrecualificación, es decir de personas que tienen un nivel de formación superior al que exige su empleo. Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) en septiembre de 2016 había alrededor de 11 millones de titulados universitarios y apenas 6 millones de puestos acordes con

esta cualificación. En el caso de España, esta sobrecualificación se hace más patente en los menores de 25 años, precisamente porque son el colectivo con la tasa de paro más elevada del país puesto que son los que tienen una mayor sobreformación. Según un informe de la Fundación CyD (2016) solamente un 62.6% de los graduados superiores de entre 25 y 64 años trabajan en puestos de alta cualificación, lo que significa que uno de cada tres trabajadores licenciados o egresados está sobrecualificado para el empleo que desempeña, y de hecho España es uno de los países de la Unión Europea que más está retrocediendo en el ajuste entre formación y empleo. Para el Observatorio Social de la Caixa (2017) debido al desajuste entre el aumento de titulados superiores y el menor incremento de la demanda de trabajadores cualificados, la sobrecualificación es un fenómeno que aumenta cada día y que en España en comparación con otros países tiene mayor incidencia, y de toda la población trabajadora, los jóvenes son los que tienen un mayor riesgo de estar sobrecualificados. La conexión entre el sistema educativo y el mercado de trabajo es débil, tanto en términos de provisión del sistema educativo de una base de conocimientos que puedan utilizarse posteriormente como de titulaciones que conduzcan a iniciar trayectorias profesionales específicas (Baizán, 2003).

Por otra parte y según el informe diagnóstico sobre la estrategia de competencias de la OCDE: España (2015) destacan los bajos niveles de migración interna en España, lo que provoca una gran dispersión del empleo entre comunidades autónomas. Esta escasa movilidad geográfica provoca que haya tanta diferencia en las tasas de desempleo entre las diferentes comunidades españolas y por lo tanto también provoca complicaciones a la hora de encontrar un empleo que requiera el nivel de formación académica adquirido por el trabajador. Muchos titulados afirman estar sobrecualificados para sus trabajos. Los altos índices de sobrecualificación podrían reflejar también que los estudiantes están realizando estudios en ámbitos educativos en los que la demanda del mercado laboral es limitada, aunque también hay que tener en cuenta como factores adicionales la inadecuada ubicación del empleo en el contexto económico y las elecciones individuales como pueden ser los intereses personales, o el deseo de no migrar a

otros lugares de España para obtener un empleo adecuado a su cualificación por permanecer cerca de la familia o no desear abandonar la ciudad de origen.

Si bien es cierto que la sobrecualificación se da principalmente en los inicios de la etapa laboral, muchos de los que acceden a puestos para los que están sobrecualificados permanecen en esa situación durante bastante tiempo, aunque a otros no les afecta ningún momento (Ramos, 2015). Para esta misma autora, lo verdaderamente preocupante para los universitarios es la sobrecualificación persistente, es decir, acumular durante años empleos para los que se está sobrecualificado, por una parte por la obsolescencia de las capacidades y por otra por el efecto de señalización que supone para potenciales empleadores el haber desempeñado un puesto de inferior cualificación durante mucho tiempo, lo que no suele ser una plataforma para obtener más experiencia laboral y acceder a puestos mejores sin todo lo contrario, ya que suelen perpetuarse en lugar de convertirse en trampolín. Spence (1973) ya afirmaba que la teoría de la señalización considera que la formación no mejora la productividad de los trabajadores, sino que la consecución del título educativo señala a quienes son más productivos. Como señala Martínez (2017) desde la teoría del capital humano, el desajuste entre cualificación y requerimientos formativos debería ser provisional, porque cuando el desequilibrio es permanente en el tiempo, merman la productividad del trabajador asalariado ya que éste cobra un menor salario acorde con su cualificación, lo que además puede deberse a un menor esfuerzo o motivación del trabajador.

Es importante indicar que estudios como los de Robst (2007) o Barone y Ortiz (2011) señalan que en las carreras más generalistas como las Artes, Ciencias sociales o Humanidades la sobrecualificación es más persistente que en carreras más específicas como Arquitectura, Medicina o Ingeniería que proporcionan habilidades específicas. Este fenómeno explicaría el incremento de la dispersión salarial entre los universitarios. En este mismo estudio de Barone y Ortiz, si parece observarse un hecho particular a España y es que se observa que en España el origen familiar y el riesgo de sobrecualificación están íntimamente relacionados y no tanto en otros países del entorno europeo, lo que indica que en España la clase social influye de forma importante en la sobrecualificación. En alguna medida la misma es un resultado de de la desigualdad de origen socioeconómico, la



probabilidad de que una persona con titulación universitaria sea sobrecualificada es mayor cuanto menor sea el origen social de procedencia. Kucel (2010) aborda este estudio desde los estudios de la movilidad social y entiende que la sobrecualificación se presenta como un problema de frustración personal. Para Martínez (2017) el desajuste puede deberse a que hay ocupaciones que además de los conocimientos especializados exigen el desarrollo de otras competencias como las habilidades sociales, o la capacidad de liderazgo o influencia que se adquieren en mayor medida en contextos de clases sociales media altas. Según García Montalvo (2009 a) no son de extrañar los altos niveles de sobrecualificación en España puesto que el gran incremento en la proporción de universitarios ha provocado dificultades en el sistema productivo para absorber tal capital humano con puestos de trabajo apropiados. Y otro de los problemas que apunta el mismo autor es que el nivel de sobrecualificación continúa siendo muy alto incluso cinco años después de haber finalizado los estudios.

## **7.2. Sobrecualificación en los call center.**

Según los propios datos de la Asociación de Contact Center española (ACE) aproximadamente un tercio de los trabajadores de este sector tienen estudios universitarios. Hay que entender que esta cifra puede ser incluso mayor, puesto que muchos de los trabajadores y trabajadoras que trabajan en los *Call center* como hemos podido comprobar en nuestro trabajo de campo, manifiestan que a la hora de entregar el curriculum no indican su titulación universitaria, y una vez dentro de las empresas ni tan siquiera se preocupan de actualizar dicho curriculum puesto que las posibilidades de promoción son escasísimas por no decir casi nulas como ya se ha apuntado en otro capítulo de esta tesis. En el trabajo de campo que venimos desarrollando observamos que esta sobrecualificación normalmente se "enquista" o se hace persistente. Son abundantes los relatos en este sentido. Jóvenes que acaban de finalizar sus estudios universitarios y que buscan una forma de obtener un salario mientras preparan las oposiciones o buscan algo mejor y que a lo largo de los meses o de los años casi sin darse cuenta se encuentran sin posibilidad de desarrollar el trabajo para el que se habían formado. Como apuntábamos en la

introducción mayoritariamente encontramos licenciados o egresados en Humanidades o Ciencias Sociales, aunque en algunos casos también encontramos egresados en Ciencias con menores salidas laborales como Biológicas por ejemplo. Ponemos como ejemplo significativo el relato de una de nuestras informantes:

*Cuando acabé la carrera de Historia me encontré con el título debajo del brazo pero sin trabajo. Las oposiciones de secundaria estaban congeladas y pensé que mientras las preparaba podría compatibilizarlo con otro trabajo que me permitiera conseguir unos ingresos. Vi el anuncio en el periódico y me cogieron. Ahora llevo 5 años en este trabajo y pienso que he cometido un tremendo error, he dejado de preparar las oposiciones. Una vez que te pones a trabajar es difícil dejarlo. Ahora me encuentro atrapada.* (M.27.C.5.EU.A.23)

Esta sobrecualificación persistente es bastante habitual en este sector. En la situación de crisis económica y de paro en España se hace difícil para estos trabajadores dejar el trabajo y volver a empezar, bien empezando a estudiar oposiciones o buscando otro trabajo acorde con su formación. Son bastante frecuentes los casos de trabajadores que pensaban trabajar en esto de una forma temporal pero luego les ha sido casi imposible encontrar otra cosa, en algunos casos por falta de tiempo, por desidia, por falta de oportunidades o incluso por comodidad, aunque continúen viendo este trabajo como algo bastante incómodo o "insufrible". Como algunos comentan en uno de los grupos de discusión (GD2) de trabajadores con formación universitaria, se hace difícil encontrar otra cosa:

*He estado echando el curriculum en muchísimas empresas mientras estaba trabajando aquí. No me han llamado casi nunca para realizar ninguna entrevista de trabajo. Me resulta muy frustrante trabajar aquí.* (H.38.C.12.EU.A.6)

*Yo empiezo a estar resignada, y eso es lo peor. No veo ninguna salida a este trabajo.* (M.38.C.8.EU.A.9)

*Pues yo me niego a jubilarme aquí. No pienso tirar los años de trabajo que me quedan en un sitio como este. Estoy pensando pedir una excedencia de un año y preparar las oposiciones en serio. (H.35.S.10.EU.A.7)*

*A mí me gustaría, pero una vez que he tenido a los niños, la hipoteca.... Es un trabajo que no me gusta y que me supone un gran esfuerzo cada día pero supongo que te acomodas. (M.45.C.9.EU.A.10)*

En este sentido, apunta García-Montalvo (2009 b) según algunas teorías un puesto de trabajo claramente inadecuado puede con el tiempo convertirse en un puesto adecuado a través de un ajuste psicológico, pero no real. En algunos casos el trabajador se autoconviene de que el puesto de trabajo no es tan inadecuado y de esta forma puede vivir sin excesivas contradicciones. Esto normalmente se produce por una reducción de las expectativas del trabajador o como justificación a la obsolescencia de sus conocimientos provocados por los años en un trabajo que exige menor cualificación. Sí hemos encontrado alguno de estos casos en trabajadores con titulación universitaria que llevan varios años en el puesto de teleoperador. Al final, a través de alguno de estos testimonios da la sensación de que alguno de los trabajadores se engaña a sí mismo o intenta engañar a los demás, dando una apariencia de que no le importa esa situación, que con ellos no va la cosa, o de que en el fondo el trabajo no es tan malo que incluye en algunas ocasiones una especie de "menosprecio" a otros trabajadores que no están sobrecualificados. Es significativo el caso de una teleoperadora con formación universitaria con muchos años en la empresa pero que a pesar de todo tiene muy poca relación interpersonal con sus compañeras de trabajo. En el grupo de discusión GD2 salió el tema sobre ello y una de las participantes comentó lo siguiente:

*Me sorprenden algunas actitudes de algunas personas que trabajan conmigo. Tengo una compañera de trabajo que intenta aparentar que lo que nos ocurre a las teleoperadoras no va con ella. Nos habla a todas con cierto "desdén" y se relaciona con muy pocas personas, no participa en nada. Tampoco se queja de las condiciones laborales aunque no sean satisfactorias para nadie. Parece que se cree que tiene un puesto superior al de las demás*

*aunque sea una simple teleoperadora como todas y yo creo que no participa para que no se vea de alguna manera que pertenece al grupo. Se cree superior por su formación universitaria, aunque hay mucha más gente que tiene carrera universitaria y no actúa como ella ni mucho menos. Es de las que nunca ha realizado ningún paro de protesta cuando ha habido movilizaciones, como que la cosa no fuera con ella. (M.43.C.16.EU.A.11)*

Si puede ocurrir incluso, y en algunos testimonios lo hemos podido comprobar, que el teleoperador sobrecualificado en ocasiones vive una vida paralela, no confesando en su su condición de teleoperador y disfrazándolo en muchos casos o directamente ocultándolo en su entorno social. Vemos por lo tanto, que en cierto modo, algunos de estos trabajadores viven en la invisibilidad y lo fomentan ellos mismo por miedo o vergüenza, ya que en algunos casos podría conllevar una cierta exclusión social o cambio de status entre sus familiares y amigos. Una de nuestras informantes que está pluriempleada y lleva varios años lo dice abiertamente, aunque también afirma que tiene muchas ganas de dejar este trabajo. Dice que trabaja en dos sitios porque en el otro trabajo no es fija y no puede permitirse quedarse en el paro.

*Nadie en mi entorno sabe que trabajo aquí, ni se me ocurriría decirlo. Cuando salgo de aquí lo olvido completamente, es como si no existiera. Además siento que estoy en un lugar que no me corresponde. (M.41.C.2.EU.A.34)*

Esta sobrecualificación de los trabajadores suponen múltiples ventajas para las empresas en varios aspectos: Por una parte por el tema de la disciplina, por otra por la capacidad de aprendizaje y autoformación y por otra por las habilidades de comunicación.

Como apuntábamos anteriormente, las empresas prefieren contratar a titulados universitarios para puestos donde no se requiere esa cualificación porque les presupone unas actitudes y pautas asociadas a la subcultura de clase que valoran muy positivamente como son la obediencia, la responsabilidad en el trabajo, la subordinación, la disciplina o la puntualidad. En el sector que nos ocupa tales

cualidades son básicas para el desempeño de este tipo de trabajo, donde la sumisión, la obediencia o la disciplina son una constante.

Las empresas, por otra parte, son conscientes de que la adaptación a un puesto de trabajo es más fácil si se cuenta con mayor nivel educativo. Contar con titulados universitarios presupone una capacidad de aprendizaje mayor, lo que sirve de argumento a las empresas para contratarlos para determinadas funciones laborales. En este caso, no parece que el tipo de estudios sea determinante para la contratación, puesto que los conocimientos necesarios para trabajar en estas empresas no los posee ningún titulado en particular, lo que se valora es que por el hecho de haber finalizado una carrera universitaria se les presupone gran cantidad de abstracción, autodisciplina, autoorganización y gran nivel de responsabilidad y madurez personal. Hay que observar que en este tipo de empresas se siguen procedimientos muy rígidos en cuanto a la operativa o los procedimientos y por lo tanto los teleoperadores deben estar en constante reciclaje. En lo que hemos podido observar en nuestra investigación, el tiempo que las empresas dedican a esta formación específica es mínimo, puesto que no quieren "perder tiempo" de trabajo en la formación de los trabajadores. Por este motivo, se entiende que los formados universitarios tienen mayor capacidad de aprendizaje y en menos tiempo, además de ser más autónomos. Se ha comentado en múltiples ocasiones que la carga de trabajo y el ritmo de trabajo es elevadísimo, por lo que es fácil comprender que el tiempo que un trabajador no está con los cascos puestos atendiendo llamadas se traduce en menos ganancia empresarial. La formación en muchos casos se limita a una información apabullante y extensísima en las intranet de las empresas. Normalmente se exige al trabajador que aprenda solo unos procedimientos muy engorrosos durante el tiempo que le queda entre llamada y llamada, lo que parece ser totalmente imposible según relatan ellos mismos porque los operadores reciben llamadas sin parar en la mayor parte de la jornada sin tiempo apenas para respirar según relatan los mismos trabajadores. En este sentido son múltiples los testimonios de los trabajadores y trabajadoras corroborándolo.

*Cada día tenemos que hacer más y más cosas y atender más llamadas diferentes. Muchas veces sin avisar tienes que atender algunas tipologías de llamadas para las que no has recibido ninguna formación y tienes que salir*

*airosa. Yo me pongo nerviosísima cuando no sé hacer algo pero tengo claro que tengo que resolverlo yo misma. Muchas veces llamas a un jefe de equipo y sabe menos que tú. (M.33.C.10.EU.A.30)*

En algunas ocasiones cuando no hay más remedio se realizan cursos de formación por parte de la empresa. Normalmente se dan estos cursos cuando la complejidad de los procedimientos es muy grande o se da un cambio total en la operativa y es absolutamente imprescindible realizarlos. Muchos de nuestros informantes relatan que la realización de estos cursos la mayoría de las ocasiones son un alivio porque suponen no coger llamadas. Hay que indicar que normalmente estos cursos de formación se realizan a la mayor velocidad posible para no interrumpir el trabajo. En este punto, como apuntábamos anteriormente es fundamental la capacidad de aprendizaje del trabajador y además en el menor tiempo posible, por lo que la contratación de titulados es una gran ventaja.

*Ayer me llamaron para un curso de formación. No me lo podía creer, después de tanto solicitarlo están dando cursos sobre un nuevo producto que tenemos que vender y del que casi no tenemos ni idea. Nos van llamando por grupos pequeños para no perder llamadas. No es que haya sido muy largo ni suficiente pero al menos podemos desenvolvemos en las llamadas. No hay nada más desesperante que no saber lo que tienes que hacer. Demasiado bien lo hacemos. (M.24.S.2.EU.A.40)*

En este aspecto muchos informantes dicen que no saben cómo son capaces de sacar el trabajo adelante. En la mayor parte de las ocasiones, la transmisión informal de conocimientos se apoya en mayor medida en la consulta a los compañeros, aunque hay que decir que es también bastante difícil porque solamente se ciñe a los compañeros de al lado que normalmente estarán también con llamadas y por lo tanto con poca facilidad para transmitir esos conocimientos, por lo que muchas veces durante los tiempos de descanso o de café, los trabajadores resuelven sus dudas entre ellos, comentando la jornada y no desconectando ni tan siquiera en esos momentos.

Otro de los aspectos que caracterizan el trabajo de teleoperador es la capacidad de relación y amabilidad con los clientes. Si bien es cierto que los

requerimientos de cualificación para el trato con los clientes no suelen adquirirse en el sistema escolar, las cualidades actitudinales y de comportamiento en parte sí se aprenden durante el proceso de socialización primaria, en las familias, con las amistades y por lo tanto también en la escuela. Para este tipo de trabajo es fundamental que el trabajador tenga autocontrol, capacidad de comunicación verbal, empatía y capacidad de persuasión y la educación sí puede contribuir a la adquisición de este tipo de capacidades sobre todo de conocimiento del lenguaje, pautas de comportamiento, responsabilidad o respeto a la autoridad entre otros. En este aspecto, los titulados universitarios pueden tener un mayor desarrollo de estas capacidades por lo que comentábamos anteriormente, ya que la finalización de la carrera presupone la adquisición de dichas capacidades.

Este es un sector tradicionalmente muy sobrecualificado. Como ya hemos señalado mucha gente entraba a trabajar como un "empleo puente" pero finalmente, al no encontrar otra cosa se ha convertido en un empleo fijo, lo que a las personas con alto nivel de formación les provoca desmotivación y frustración y no se sienten lo suficientemente valorados por las empresas. Los servicios de atención al cliente han crecido progresivamente y en muchas ocasiones en ciudades con amplia oferta universitaria. La industria del *call center* además encuentra además a los universitarios con las competencias deseables con un buen dominio del lenguaje y contando en muchos casos con uno o dos idiomas adicionales. Además, las empresas que encontramos en Castilla y León son en su mayor parte empresas de ámbito nacional que han implantado parte de sus proyectos en esta comunidad como parte de un proceso de deslocalización nacional que se ha producido en España y con la deslocalización también a países de Latinoamérica, según un estudio de la Fundación Formación y Empleo en Castilla y León, FOREM (2008). Buscan instalarse en ciudades de tamaño medio, donde la capacidad de empleabilidad sea buena y exista suficiente cantidad de población cualificada y con un considerable nivel de paro para que pueda contar con personal suficiente. Así mismo, esta deslocalización sirve también para disminuir la rotación, el absentismo y resolver los problemas de reclutamiento y retención de trabajadores que se dan en ciudades de mayor tamaño. Según el mismo estudio, los perfiles de los teleoperadores son trabajadores con dificultades de inserción laboral, jóvenes que

buscan su primer empleo con elevado índice de cualificación, inmigrantes y mujeres de mediana edad que vuelven a incorporarse al mercado laboral después de un periodo de inactividad y estudiantes que compaginan sus estudios.

En el caso de los titulados universitarios que acceden al primer empleo, corren el peligro de la sobrecualificación persistente, es decir, que después de un tiempo trabajando en este sector, no encuentren la manera de salir en un espacio breve de tiempo y lleguen a permanecer incluso años como hemos podido comprobar ampliamente en nuestro trabajo de campo. A la falta de oportunidades para encontrar otro trabajo mientras se desempeña éste se une la ya comentada señalización laboral, ese efecto tras haber desempeñado durante un largo tiempo una tarea de inferior categoría a la que le corresponde por estudios o formación y que impide progresar profesionalmente. De hecho, trabajar durante mucho tiempo en un trabajo para el que se está sobrecualificado, no supone una ventaja como sería acumular experiencia laboral, sino que produce el efecto contrario, los sobrecualificados tienen menos probabilidades de salir de ese empleo y encontrar uno adecuado a su formación que los que están en la inactividad (Mavromaras y McGuinness, 2012). A esto se añade, que normalmente, los trabajadores dejan de formarse en su campo específico por falta de fuerzas o de tiempo, con lo que la obsolescencia de conocimientos es mucho mayor y ampliar el curriculum se hace ciertamente difícil. Por otra parte la formación que puedan recibir en estas empresas les sirve únicamente para el desempeño de ese trabajo y no otros, con lo que a nivel profesional o personal, una vez que cambian de trabajo los conocimientos allí adquiridos no les sirven para nada.

*Llevo 5 años trabajando aquí y mi curriculum sigue exactamente igual si descontamos la experiencia laboral como teleoperadora, que más que un mérito se convierte en una rémora para mí. No he vuelto a hacer ningún curso en la universidad desde que salí de allí. Al final de la jornada salgo tan agotada que lo que menos me apetece es ponerme a estudiar de nuevo o asistir a algún curso. Una compañera de la carrera me animó a realizar un máster con ella pero por mis horarios es imposible. Ella puede porque es funcionaria y trabaja solo por las mañanas pero para mí es imposible con*



*este trabajo a turnos. Y la verdad es que no puedo dejar el trabajo porque necesito el dinero. (M.27.C.5.EU.A.23)*

En cuanto al tema abordado anteriormente entre la sobrecualificación y su relación con el estrato social alguno de los informantes se queja precisamente de esa desigualdad de oportunidades por el origen social. La falta de oportunidades en algunas ocasiones se manifiesta como una falta de contactos que puedan hacerles salir de esa situación y obtener otro empleo acorde con su formación. Es significativo el relato de un teleoperador, que abiertamente se manifiesta frustrado en su actual situación. Tiene una licenciatura y un máster y continúa trabajando como teleoperador. Piensa que él ha tenido menos oportunidades porque no ha tenido el "enchufe" adecuado.

*Creo que he tenido muy mala suerte. Casi todos mis compañeros de colegio están colocados en trabajos de p.m. y yo sigo aquí. Algunos que eran unos tarugos han conseguido los trabajos por enchufe. No me gusta nada trabajar en eso, cada día lo soporto menos. El problema es que voy cumpliendo años y sigo aquí metido sin posibilidades de cambio. Es frustrante. (H.38.C.12.EU.A.6)*

A través de la investigación y en concreto en los grupos de discusión específicos se aprecia una cierta sensación de frustración respecto a la adecuación entre la formación y los recursos movilizados en su puesto de trabajo que se traduce mayoritariamente en un desencanto entre el actual empleo y la empresa. Las posibilidades de progresar en la misma empresa les parecen mínimas y la única oportunidad de progresos piensan en líneas generales que se encuentra cambiando de trabajo, algo que dentro del contexto actual parece difícil, aunque sí hemos encontrado ejemplos de trabajadores sobreformados que siguen formándose aún más con la esperanza de encontrar un empleo acorde con sus conocimientos y sus capacidades. En este sentido es de indudable valor el caso de una de nuestras informantes, que con una titulación superior y un máster acaba de matricularse en otro grado porque piensa que así tendrá más oportunidades de cambiar de trabajo.

*Llevo varios años aquí y pienso que debería estar en otro sitio, este es un lugar que no me corresponde, de hecho entre mis amistades nadie sabe que*

*trabajo aquí. Muchas veces prefiero decir que estoy en el paro. Este es un trabajo que no tiene ninguna consideración social. (H.50.S.15.EU.A.17)*

En esta investigación sobre los *call center* hemos encontrado también un hecho paradójico. Mientras en el grupo de los teleoperadores encontramos un porcentaje muy alto de titulados universitarios, no ocurre lo mismo para la ocupación de puestos intermedios o incluso superiores dentro de este tipo de empresas. Es más, se ha podido constatar que en muchos casos es al contrario. Normalmente, en otros sectores, en los puestos de coordinación, supervisión y control se da un uso simbólico de la titulación universitaria como distinción de estatus y no solo de cualificación efectiva. Esto supone en la práctica la exigencia de modales y usos lingüísticos para dirigir pequeños grupos o coordinar distintas actividades (Martín y Lope, 1999). Así mismo se buscan elementos distintivos, lenguaje, comunicación no verbal, vestimenta que contribuya a reforzar las relaciones de poder y autoridad en la organización. En el sector de los *call center* y a la vista de la investigación realizada no se produce tal fenómeno. Precisamente muchos de los teleoperadores se quejan de los modales de coordinadores y supervisores, y aunque no tenemos datos de la formación académica de los mismos, parece constatable que en muchos casos la formación es menor que la de los operadores. Seguramente los perfiles que buscan las empresas para este puesto de trabajo son totalmente diferentes que para los operadores, ya que entre sus funciones, una de las principales es la de presionar a los propios operadores para que trabajen siempre más y más rápido, o para que consigan más ventas. En algunos casos, como afirman algunos de nuestros informantes son frecuentes los gritos, o los malos modos a la hora de dirigirse a los operadores.

*Una vez tuve una coordinadora que no podía soportar. Estaba continuamente encima de ti dándote voces para que consiguieras más ventas. Una vez la oí decir que con los teleoperadores había que utilizar un "látigo" para que trabajaran más. No sé si tendría el graduado escolar, y ahí estaba dando órdenes. Parece el mundo al revés...( H.26.S.2.EU.A.45)*

Algunos de estos trabajadores recuerdan la llegada a León de los primeros *call center* a partir del año 2000. De repente empezaron a proliferar como setas.

Uno de los primeros en llegar se instaló en un edificio inteligente en uno de los nuevos barrios de la ciudad. Al principio casi nadie sabía que era esa empresa, solamente, por la amplia difusión que tuvo en los medios de comunicación locales se sabía que iban a crear cientos de puestos de trabajo. Las colas de titulados universitarios en las oficinas de la empresa para dejar sus curriculum eran enormes. Entonces casi nadie sabía exactamente lo que era ese trabajo y según se comentaba hacía falta "enchufe" para entrar. Podría decirse que fue un acontecimiento para la ciudad, incluso los políticos salían en las páginas de los periódicos orgullosos por haber contribuido a traer este tipo de empresas a la ciudad. Como ejemplo podemos aportar una noticia del periódico El Diario de León<sup>11</sup> de enero de 2006 donde se señalaba precisamente en esas fechas que la próxima instalación de un nuevo *call center* en la ciudad de León iba a dar trabajo a unos 500 teleoperadores. En la noticia se señalaba que en pocos días se habían recibido cerca de 3.000 currículos, dirigidos principalmente a la plaza de teleoperador, destacando el hecho de que la mayoría de solicitantes eran mujeres con estudios de bachillerato y de edades entre 21 y 45 años preferentemente. Para Una trabajadora de uno de estos centros entró al principio y nos relata su experiencia:

*Hacía poco tiempo que había terminado la carrera. Con el paro que había en ese momento en León era difícil encontrar trabajo. Había echado el curriculum pero nadie me llamaba. Posteriormente a través de un conocido conseguí entrar por fin. Al principio casi todos los que trabajaban aquí conocían a alguien. En los más de 15 años que llevo trabajando aquí he visto como se ha ido mucha gente o la han ido echando. Ahora ya no es tan difícil entrar como antes, ahora todo el mundo sabe de qué va este trabajo y no todo el mundo aguanta. Conozco a gente que ya se ha ido y te comentan que jamás volverían a un sitio como este. (M.32.C.8.B.A.43)*

Con posterioridad se ha podido comprobar que este tipo de trabajos tiene muy poco atractivo para los trabajadores titulados. La experiencia profesional que les aporta es ínfima, desarrollando tareas que no les van a beneficiar en la

---

<sup>11</sup> El Diario de León. 5/01/2006. Recuperado el 25/08/2017. "El futuro se hace de teleoperadores". [http://www.diariodeleon.es/noticias/afondo/futuro-hace-teleoperadores\\_236377.html](http://www.diariodeleon.es/noticias/afondo/futuro-hace-teleoperadores_236377.html)

búsqueda de otro empleo de su cualificación, precisamente por lo que indicábamos anteriormente del efecto de señalización que produce que los empresarios a la hora de contratar desconfíen de un trabajador que lleva mucho tiempo en un puesto de inferior cualificación, lo que le puede dar señales negativas. Por otra parte, conseguir la promoción profesional en este tipo de empresas es muy difícil por no decir casi imposible, porque la propia estructura de estas empresas está diseñada con pocas personas cualificadas y con una "legión" de teleoperadores que suponen más del 80 % de la estructura. Como señala García-Montalvo (2009 a) la depreciación de los conocimientos adquiridos puede reducir el desajuste entre la cualificación poseída y la requerida a medida que aumenta el tiempo en el mercado laboral y además ante una situación de disonancia, el graduado ajusta sus expectativas al puesto de trabajo y acaba percibiendo que el ajuste es mejor de aunque no haya cambiado la situación.





## **8. La Dirección en las empresas.**





## 8. La Dirección en las empresas.

*El poder no es un medio, es un fin en sí mismo.*

George Orwell. 1984

En este capítulo describiremos los principales estilos de dirección y liderazgo que aplican las empresas con sus trabajadores y el estilo que hemos identificado en las empresas de externalización de servicios y en concreto en los *call center*. Analizaremos el control férreo y las prácticas autoritarias que practican este tipo de empresas con sus trabajadores con especial atención a la violencia simbólica. Para ello describiremos las principales herramientas y técnicas que utilizan las empresas para llevar a cabo esa dominación. Veremos también que la disciplina es uno de los métodos de dominación más frecuente y que la sumisión es una característica buscada en el perfil de estos trabajadores. Por último haremos un pequeño estudio comparativo con los trabajadores de este sector en otros países y el fenómeno de la deslocalización.

### 8.1. Estilos de Dirección.

La dirección es una parte esencial de la administración de las empresas y tiene una influencia directa en la organización y control de las mismas. Es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa hacia determinados objetivos comunes. Entre las funciones que tienen las empresas para poder alcanzar estos objetivos encontramos la planificación, la organización, la ejecución, la coordinación y el control. En el caso de nuestra investigación estamos interesados en conocer principalmente los estilos de dirección y control sobre los trabajadores para poder aplicarlo al estudio de caso de los *call center*.

Ya hemos comentado en anteriores capítulos las teorías clásicas del comportamiento organizacional que surgen después de la revolución industrial. Los

clasicistas estaban más preocupados por el diseño y estructura de las organizaciones que por las personas. Fayol (2016) es considerado el padre de la teoría clásica que en su libro "Administration industrielle et général" publicado en 1916 pone de manifiesto las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia principalmente a través de la autoridad y la división del trabajo. Para Fayol administrar es planear, organizar, dirigir, coordina y controlar. Divide a la organización en una clara jerarquía donde los niveles más altos dirigen y controlan, tienen derecho a dar órdenes y esperar obediencia. En este sentido existe una absoluta subordinación de los intereses individuales a los generales y toda la autoridad se concentra en la cúpula de la organización. La disciplina es rígida y los integrantes de la organización deben respetar las normas que rigen la empresa.

Por otra parte la escuela de la administración científica nace también a principios del siglo XX de la mano de Frederick W. Taylor. Esta teoría científica se preocupaba básicamente por las tareas de organización y ejecución y muy poco al elemento humano, buscando únicamente la eficiencia a través de la especialización y la división del trabajo. Taylor fragmentó las tareas y las repartió entre tareas de concepción y control reservadas a directivos y especialistas y tareas de ejecución encomendadas al operario, que las realizaba únicamente como le prescribía el directivo, que como apunta Roig (1996:9) el trabajador vació su mente de creatividad y de motivación personal para realizar el trabajo con gusto. Esta exagerada organización del trabajo necesitaba un férreo control sobre los trabajadores, que como afirmaba Weil (2015 ) era espoleada por "contra maestros tiranos" acosando a los obreros para acrecentar el rendimiento , provocando graves problemas técnico-económicos y sobre todo humanos y destruyendo la motivación del trabajador. Como afirmaba George Homans (1961) el trabajador se siente una simple prolongación de la máquina que le impone su ritmo y modo de trabajo, sin recibir ningún tipo de satisfacción personal por ello. Podríamos decir que el trabajador se convierte de este modo en un autómatas sin capacidad de reflexión ni decisión, sin responsabilidad sobre el resultado de la tarea y descualificado y alienado profesionalmente.

En la misma línea estaría el sistema especializado de Henry Ford (2005) surgido en la década de los años 30, un sistema de producción que tiene como

puntos principales el aumento de la división del trabajo, el control de los tiempos productivos del trabajador y la producción en serie que aplicó a la fabricación de automóviles aunque con una diferencia con el taylorismo, y es que aparece un obrero especializado con mayor status que el proletario industrial que dio pie a la aparición de la clase media americana. Esta producción en cadena significó una gran transformación social y también cultural.

Con la teoría de las Relaciones humanas desarrolladas por Elton Mayo (2004) en los años 30 y sus colaboradores, el punto de vista del "hombre máquina" es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad. A través de sus estudios determinaron que prestar atención al empleado y motivarle y evitar la rutina aumentaba la productividad de las empresas. Esta escuela tiene su fundamento teórico en cierta interpretación del funcionalismo proveniente de la antropología, y el propio Mayo tenía formación como antropólogo. Como contraposición a las teorías clásicas citadas anteriormente, se ponía de manifiesto el interés por el trabajador y su relación entre las condiciones físicas y los efectos psicológicos del mismo y su relación con la productividad. Como señalan Köhler y Artilés (2007) este enfoque puede resumirse en tres puntos principales, en primer lugar considera el conflicto como una cuestión disfuncional y externo a la empresa. Por otra parte mediante la comunicación y el diálogo fluido es posible la unificación de intereses constituyendo mediante las relaciones humanas una alternativa al sindicalismo y por último esta escuela descubre la importancia de los grupos informales en el trabajo que pueden complementar los vacíos y deficiencias de la organización formal y jerárquica de la empresa. Para Elton Mayo, era fundamental la integración social de los trabajadores, el comportamiento social, sus creencias, actitudes y expectativas. Las relaciones humanas buscan una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en la comunicación interna y proporcionan mayor confianza y lleva al trabajador a producir más y con más satisfacción. La finalidad que perseguía Mayo con la Escuela de Relaciones Humanas era por una parte reducir la conflictividad y por otra aumentar la productividad, aunque también ha sido también criticada desde el sindicalismo por considerarla un tanto paternalista y no considerar el conflicto como una característica inherente a las relaciones laborales y no considerar tampoco la relación entre el conflicto y las

desigualdades de poder y de clase. Por otra parte no explicaba la función del sindicato como organización de los trabajadores dentro y fuera de la empresa.

Es importante destacar la crítica que Braverman (1975) hace de la "dirección científica" que para el autor se convirtió en una máquina de degradación y represión y que relaciona directamente con la apatía política ya que afirmaba que las personas degradadas en su trabajo no podían actuar como sujetos políticos democráticos. Igualmente critica el taylorismo como un movimiento de expropiación de conocimientos de los trabajadores, degradación del trabajo y sistema de control automatizado. Considera buenos los cambios tecnológicos para el progreso de la humanidad pero no considera ético el uso que hace el capitalismo de ellos como armas de dominación y no de emancipación. Braverman tiene una visión antropológica del trabajo, con una cierta idealización del trabajo artesano al que en cierto modo el capitalismo viene a desvirtuar, ya que considera esa unidad natural del trabajo humano como una forma de realización del ser humano en su interacción con la naturaleza.

Desde un punto de vista del liderazgo vamos a señalar también los diferentes estilos de liderazgo de Kurt Lewin (1988), a quien se le atribuye la fundación de la psicología social en los años 30 del siglo XX. Una de sus aportaciones clave es su teoría del liderazgo, que tuvo gran impacto en la psicología industrial, que analiza la conducta en el marco del mundo laboral y que analiza el contexto de las organizaciones. Básicamente establece dos tipos de liderazgo: Por una parte el liderazgo orientado a las tareas, donde los gerentes supervisan estrechamente a los empleados. Dan más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Y por otra parte los que tienen un estilo más orientado a los empleados, concediendo mayor importancia a motivarlos que a controlarlos. Para Schein (1988:20) cultura y liderazgo no pueden entenderse por separado, "las culturas empresariales son creadas por líderes , y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y la destrucción de la cultura". Como afirma Aguirre Baztán (2004) una de tareas más importantes del liderazgo es la implantación de la cultura. Considera tres momentos básicos de implantación de cultura en la organización. La acción del liderazgo fundador para generar y compartir la cultura, la acción para gestionar y

promover la cultura organizacional y la acción del liderazgo para transmitir la cultura a los nuevos miembros.

El liderazgo para Robbins (2000) es el proceso de influir en un grupo para el logro de metas y el líder es alguien que puede influir en los demás. Lewin en 1939 a través de sus investigaciones psicosociales durante la segunda guerra mundial explica de qué manera el comportamiento de los individuos está condicionado según el estilo de liderazgo con el que se les dirige. De esta forma estableció tres estilos de liderazgo: el autocrático donde el líder tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados, el democrático donde el dirigente tiende a involucrar a los subordinados en la toma de autoridad, delega autoridad y alienta la participación y el estilo "laissez-faire" donde se otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo como mejor les parezca, dando gran autonomía e independencia al grupo.

## **8.2. La dirección y el control. La violencia simbólica.**

"Buenos días, mi nombre es María ¿en qué puedo ayudarle?" Si existe una frase que pueda describir el trabajo de una teleoperadora es esta. Una frase que el trabajador repite continuamente hasta la saciedad un cliente tras otro a lo largo de todos los días de su vida laboral. Y según nos relatan algunos de nuestros informantes muchos clientes se la toman literalmente. Lo que es una fórmula de cortesía, una presentación obligatoria que el trabajador debe realizar cada vez que "entra" un nuevo cliente a través del hilo telefónico se convierte en la obligación por parte del trabajador de resolver cualquier problema imaginable que tenga el cliente con la empresa.

*Muchas veces cuando me presento y digo en qué puedo ayudarle tengo que escuchar: "pues a ver si es verdad, porque ya he llamado treinta veces y no me lo ha resuelto nadie". Es algo a lo que te enfrentas cada día.*  
(H.19.S.1.B.A.32)

Detrás de esa inocente frase subyace lo que miles de trabajadores y trabajadoras sufren cada día en su trabajo: la sumisión. A lo largo de este trabajo de investigación hemos podido constatar que el estilo de dirección que utilizan estas empresas es auténticamente autoritario. En el siglo XXI se utilizan técnicas posfayolistas y posfordistas. Esta sumisión del trabajador en la empresa repercute automáticamente en el cliente, que detecta automáticamente que el trabajador no está detrás del teléfono para atenderle, sino que las órdenes que recibe por parte de la empresa le convierten en un ser sumiso al que se puede maltratar.

Apuntábamos anteriormente que Fayol (2016) divide a la organización en una jerarquía donde los niveles más altos dirigen y controlan y tienen derecho a dar órdenes y esperar obediencia. En el caso de los *call center* entendemos que esto se cumple a la perfección. Nos encontramos con una legión de operadores en la escala más baja de la organización que aproximadamente supone el 90% de la misma y que solamente pueden acatar las órdenes que llegan desde arriba. Se les indica cómo se trabaja, a qué ritmo se trabaja, y los resultados que se esperan de ellos, es decir, existe una absoluta subordinación de los trabajadores con la dirección de la empresa. Técnicas de dirección neo tyloristas como las que hemos descrito anteriormente son habituales hoy en día en los *call center*, una organización con un férreo control sobre los trabajadores, con unos "capataces" acosándoles para acrecentar el rendimiento y provocando problemas de todo tipo a los trabajadores, como la aparición de los riesgos psicosociales y la desmotivación. Encontramos por lo tanto en el siglo XXI que la deslocalización industrial ha producido una terciarización en los países occidentales, con una tendencia a los "servicios industrializados" (Cuesta Avila, 2016) que ha producido una dualización entre el "post-trabajo" de alta cualificación, propio de los empleados del conocimiento y altamente creativos, frente al "hiper-trabajo" de baja cualificación, asociado a empleados de la información, trabajadores altamente reproductivos que siguen sojuzgados a los métodos de control de la fábrica convencional a través de métodos de coerción simbólica. De este fenómeno al que se ha venido a llamar el posfordismo el trabajo en los *call center* es uno de los paradigmas. Para Cocco y Vercellone (1992) la noción de flexibilidad está muy presente en el posfordismo. Esta flexibilidad es la capacidad de producir productos diferenciados según los

mercados y es posible gracias principalmente a la introducción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Uno de los fundamentos del posfordismo según Alonso (1992) se activa con un "potentísimo vector tecnológico asentado en la producción, tratamiento, circulación y procesamientos de la información". Santos y Poveda (2002) apuntan que el uso de las nuevas tecnologías es un medio empleado para paliar los defectos de producción en serie y conseguir una tecnología flexible para satisfacer los incrementos de productividad y las demandas de los mercados. El posfordismo se caracteriza principalmente por utilizar las nuevas tecnologías de información, hacer un especial énfasis en los tipos de consumidor y el surgimiento de los servicios y trabajadores de cuello blanco, profesional asalariado para realizar tareas semiprofesionales de oficina, administración y coordinación de ventas en contraste con el trabajador obrero de fábrica o taller más característico del fordismo. Precisamente una de las principales críticas al posfordismo la plantea Hyman (1994) y está relacionada con el sector terciario donde se está produciendo un empeoramiento de las condiciones de trabajo y donde el avance de la tecnología no va ligada a una mejora sino a una intensificación de la rutina de trabajo. Por lo tanto encontramos que la teoría de la especialización flexible ha olvidado al sector terciario, convirtiendo a los trabajadores de este sector en una clase "servil" y proletaria o tercermundista por el retroceso experimentado en sus condiciones de trabajo y la polarización del empleo. Y es aquí precisamente donde encuadramos a los trabajadores del *call center*.

Dentro de estos mecanismos de control observamos que también se manifiesta lo que Bourdieu (1992) llama la "violencia simbólica" que describe una relación social donde el dominador ejerce un modo de violencia indirecta y no físicamente directa en contra de los dominados, los cuales no la evidencian o no son conscientes de dichas prácticas en su contra, por lo cual son cómplices de la dominación a la que están sometidos. Fernández (2005) afirma que la dominación simbólica se basa en el desconocimiento y el reconocimiento de los principios en nombre de los cuales se ejerce y cualquier tipo de capital se convierte en simbólico cuando es percibido por agentes sociales dotados de un *habitus* capaz de reconocerlo y darle valor. Esta violencia simbólica está presente en la acción pedagógica, que es conceptualizada como una forma sutil de violencia simbólica

persistente orientada a producir un *habitus* mediante la interiorización de un arbitrario cultural interiorizado capaz de perpetuarse. Es esa coerción que se instituye por mediación de una adhesión que el dominado no puede dejar de otorgar al dominante cuando le hace pensar cuando en su relación con el dominante no tiene más que instrumentos de conocimientos compartidos y que hace que al dominado le parezca natural (Bourdieu, 1989), aunque hay que destacar que aunque no pueda ejercerse sin la complicidad de quien la padece no quiere decir en ningún caso que esta sea voluntaria.

Esta violencia simbólica se aprecia en los *call center* desde el primero momento cuando determinadas imposiciones por parte de la empresa se naturalizan y ya nadie las pone en duda. Se aprecia en el lenguaje, desde los primeros momentos en el que el nuevo trabajador afronta la formación inicial por parte de la empresa. Con el listado de palabra prohibidas que sabe que no se pueden utilizar, palabras que en principio no pueden utilizarse con el cliente como "problema", o "no", o se prohíbe la naturalidad en el lenguaje o el uso de fórmulas frecuentes en nuestro vocabulario cotidiano. Esa censura que se convierte en autocensura cuando se hace eficaz e invisible y cuando comprende lo que puede o no puede decirse en grupo. En algunos casos, no en todas las empresas, se da también la obligatoriedad de determinadas normas de vestimenta cuando nunca se trabaja de cara al público, bien diferenciadas para hombres y para mujeres. Una violencia simbólica que se da en el hecho de que el operador esté atado a sus cascos y no pueda levantarse para nada, y tenga que ser el coordinador el que se acerque a él en todo caso. Se da también el caso de que en algunas empresas no solamente está prohibido utilizar el móvil en cualquier momento, sino que incluso está prohibido ponerlo en silencio, con la consiguiente incomunicación total por parte del trabajador como si realmente estuviera en una cárcel.

*Cuando empecé a trabajar aquí me dijeron que no podía utilizar mi móvil en ningún momento. Pensaba como es lógico que se refería a que no podía hablar por teléfono o estar enviado mensajes cuando quisiera, pero en realidad se refería a que tenía que tenerlo totalmente apagado. Lo siento, pero soy madre y necesito tenerlo en silencio por si le pasa algo al niño. Me dijeron que no. Algunas compañeras me comentaron posteriormente que te*



*hacen llamadas de control a tu número para comprobar si está apagado o no, o que te vigilan las horas de conexión de whatsapp. A mí esto me parece una intromisión intolerable, mientras yo cumpla con mi trabajo no hay derecho a que te traten así. Opté por comprar otra tarjeta con otro número que darles solo para ellos y que no tengan el mío habitual, pero hay gente a quien se lo comentas y como están ya acostumbradas les parece hasta normal. No lo entiendo. (M.25.S.4.B.A.44)*

Esta violencia simbólica se manifiesta también en muchos aspectos de la relación laboral. Según nos indican muchos informantes con bastantes años de experiencia, cíclicamente se produce un hecho para "apretar las tuercas". Las empresas normalmente empiezan a comunicar a los empleados que las cosas van muy mal. Que han bajado los niveles de calidad que les pide "el cliente"<sup>12</sup> y que está en peligro determinada campaña o departamento. Habitualmente de este hecho siempre se culpabiliza al operador. Una operadora nos da su parecer al respecto.

*Parece que la culpa de todo la tenemos siempre nosotras. Siempre están con lo mismo, si no mejoráis esto nos quitan el servicio. El cliente está muy descontento con nosotros. La calidad ha bajado mucho este mes, a ver si os ponéis las pilas. Luego hay gente que parece que se lo cree y se piensa que es culpa suya. Como están siempre repitiendo estas cosas... (M.29.S.3.ESO.A.33)*

Otro medio de coerción que también está en línea con lo que venimos argumentando está en la amenaza de deslocalización. En determinados momentos la mayoría de empresas de telecomunicaciones deslocalizaron muchos de sus *call center* para llevarlos a sudamérica con el objeto de abaratar costes sobre todo de personal. También existe la competencia con otros *call center* de España y la lucha por ganar contratos es constante. En este caso las amenazas con llevar las plataformas o los departamentos a otros lugares también son habituales.

---

<sup>12</sup> El cliente en este caso no es lo que conocemos por consumidor final o usuario particular. Como estas empresas son de *outsourcing* realizan servicios externalizados por otras empresas, esas empresas que contratan los servicios de la empresa del *call center* son "el cliente".

*Hoy hemos tenido una reunión con una coordinadora y nos transmite que si las cosas siguen así puede ser que se lleven algún servicio a otras plataformas si no mejoramos el servicio. Mucha gente está asustada. También nos han dicho que ha bajado el volumen de llamadas, como si tuviéramos nosotras la culpa. (M.37.C.8.B.A.36)*

Algunos de los operadores tienen por lo tanto ese sentimiento de culpa por algunas circunstancias que se escapan a su control y muchas de estas empresas parecen fomentar ese sentimiento como forma de coerción. Evidentemente que haya más o menos llamadas es algo que se escapa al control de los operadores y algunos de ellos comentan que creen que las empresas desvían las llamadas a voluntad, es decir, que cuando quieren hay más o menos llamadas. También se responsabiliza en muchos casos al operador si los usuarios después de cada llamada realizan o no una encuesta de satisfacción cuando ya ha dejado de hablar con el operador y ha finalizado la llamadas. En cualquier caso parece frecuente que el operador se sienta culpable por cuestiones como estas porque tiene interiorizado ese arbitrario cultural de la empresa a través del *habitus*.

Es frecuente que cuando algún operador deja este trabajo y consigue otro trabajo se da cuenta de que el maltrato al que era sometido no era lo "normal". En muchos casos algunas actitudes de la empresa están tan interiorizadas en el operador que ya ni las pone en duda. Sólomente cuando logra salir de ese entorno se da cuenta de lo que hay fuera. Es significativo el siguiente testimonio de una exteleoperadora que consiguió aprobó unas oposiciones de auxiliar administrativo en una Administración pública:

*El primer día de trabajo los compañeros me miraban con cara de alucinar. Uno me dijo ¿no te puedes parar quieta? Yo demandaba continuamente trabajo y si estaba dos minutos sin hacer nada me ponía intranquila por si me llamaban la atención. Cuando llegó la hora del café me parecía que nos estábamos pasando de la hora, yo estaba acostumbrada a llevar un cronómetro. Yo estaba acostumbrada a trabajar sin parar durante las ocho horas sin levantar la cabeza del ordenador y sin dejar de hablar por teléfono. Trabajaba hasta la extenuación. En un momento dado otro compañero me*

*dijo ¿pero tú de dónde has salido? A partir de ahí tuve que bajar el ritmo de mi trabajo porque creo que los compañeros me podían mirar hasta mal.*  
(M.28.S.3.ESO.EX.28)

De alguna manera se refleja que el operador que lleva mucho tiempo en un trabajo de este tipo interioriza que el maltrato laboral que recibe es normal y se dan muchos casos como el testimonio del anterior informante en los que se da realmente cuenta de ello cuando cambia de trabajo y constata otro tipo de trato por parte de la nueva empresa.

Este tipo de organización del trabajo realmente entra en contradicción con las nuevas formas de organización del trabajo que se vienen desarrollando desde finales de los 80 (Kern y Schumann, 1988) donde la mano de obra deja de ser considerada como un mero coste para ser contemplada como un recurso a desarrollar y optimizar. En estas nuevas tendencias se estaría pasando desde los viejos principios del taylorismo, con trabajadores sin autonomía, sin responsabilidad, donde todas sus tareas son predefinidas, prescritas y normadas a otro concepto de cualificación en base a la autonomía, responsabilidad, inteligencia en iniciativa en el puesto de trabajo, fomentándose además el trabajo en equipo y en grupo. A lo largo de esta investigación hemos podido observar precisamente lo contrario, trabajadores sin autonomía, sin responsabilidad y sin motivación.

Es importante hacer referencia en este capítulo a la definición del poder de dirección que emana del Estatuto de los trabajadores<sup>13</sup>. El art.20 se dedica precisamente a la Dirección y el control de la actividad laboral y podríamos resumirlo como aquellos poderes o facultades que emanan del contrato de trabajo destinados a la organización general de la empresa, cuya titularidad ostenta el empresario y cuyo ejercicio puede ser delegado. Es por lo tanto el trabajador quien está obligado a realizar su trabajo bajo las órdenes del empresario y el empresario podrá adoptar las medidas oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento del trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad.

---

<sup>13</sup> Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Si bien es cierto que el poder de dirección no es absoluto o arbitrario, sino limitado y reglado, no son infrecuentes los conflictos que se generan entre los trabajadores y estas empresas en lo que se refiere al control y la disciplina principalmente.

En uno de los grupos de discusión (GD1) algunas de las trabajadoras describían así su puesto de trabajo en un *call center*:

*Te consideran una basura, el cliente y la empresa.* (M.45.C.10.B.A.1)

*Parecemos vacas metidas en un estabulador<sup>14</sup> dispuestas para que las ordeñen.* (M.40.S.15.ESO.A.3)

*Estamos en unos boxes como las gallinas enjauladas poniendo huevos.* (M.41.S.15.EU.A.5)

Para entender realmente las condiciones de trabajo y el control que la empresa realiza sobre ellos hay que hacer unas consideraciones y en primer lugar hay que hacer una descripción del puesto de teleoperador:

El trabajador se encuentra literalmente atado a una silla y un teléfono. Delante de sus ojos tiene la pantalla del ordenador donde maneja decenas de aplicaciones informáticas necesarias para atender a los clientes. Esto nos hace pensar en la descripción que hacía una de nuestras informantes sobre un animal en un establo. Básicamente, en todos los centros de trabajo estudiados la disposición es similar, se trata de filas y filas de puestos con los trabajadores pegados unos a otros. El operador no puede levantarse en ningún momento porque está atado a los cascos y tiene totalmente prohibido quitárselos, es decir, es como si estuviera atado con una correa. Además las llamadas entran directamente, es decir, suena un pequeño pitido y a continuación entra una llamada inmediatamente detrás de otra, el operador no tiene que descolgar. Esto, según nos han comentado algunos operadores da sensación de angustia, de no poder escapar nunca, de estar atado con grilletes. Una extrabajadora nos cuenta lo que sentía cuando trabajaba allí:

---

<sup>14</sup> La estabulación consiste en mantener a los animales que se crían dentro de un establo y donde permanecen gran parte de su vida. Es significativo que una trabajadora compare su vida en el centro de trabajo con la de un animal en una explotación ganadera.

*Es como si llevara una bola de hierro en el tobillo, aunque en este caso la cadena son los cascos. Recuerdo una vez en un curso de formación, que la formadora hablaba en tono gracioso que es como si estuviésemos en diálisis, todos con el cable y sin poder movernos. A mí no me hizo ninguna gracia, desde luego. (M.43.S.7.EU.EX.14)*

Otro operador que todavía sigue en la empresa señala lo siguiente:

*Nuestro trabajo me recuerda al trabajo en cadena de las fábricas, que nunca paran, lo que ocurre que nosotros en lugar de apretar tornillos estamos atendiendo a clientes uno detrás de otro. Las llamadas nunca paran. (H.50.C.10.B.A.35)*

Este mismo teleoperador (H.50.C.10.B.A.35) recuerda con una sonrisa que hace años alguien antes de entrar al trabajo cantaba una canción del grupo *Estopa* que venía a reflejar más o menos lo mismo. Hablaba del trabajo duro y de la alienación de los trabajadores en una fábrica montando coches. Reproducimos el estribillo que él mismo canta:

"Pastillas de freno a toda pastilla, salpicadero, comienza mi pesadilla, muy pocos ceros en mi nómina ilegal, yo como he firmao un contrato no puedo parar, parar!" (*Estopa*, "Pastillas de freno")

Esta situación en la que vive el trabajador su jornada laboral nos describe en primer lugar el control físico, es decir, la situación que vive el trabajador durante su jornada laboral, siempre sentado en el mismo sitio durante todo el día, sin poder moverse y continuamente controlado por los supervisores. Además hemos podido comprobar que los trabajadores no tienen un puesto fijo de un día para otro, es decir, cada día el trabajador se sienta en el que está libre, con lo que el puesto está totalmente despersonalizado. Pero a este control físico, este encierro obligatorio en un espacio físico determinado se une el control panóptico. El panóptico es una idea de Jeremy Benthan en el siglo XVIII. Diseñó una arquitectura carcelaria con el objetivo de permitir al guardián, guarnecido en una torre, observar a todos los prisioneros y ver todo lo que hacía sin que éstos pudieran saber que estaban siendo observados. En cierto modo, el teleoperador, en el tiempo que dura su jornada

laboral se ve convertido en un prisionero que no puede escapar hasta que cumpla su horario y mientras tanto estará sometido a férreos sistemas de control. Este, al saber que en todo momento puede estar siendo observado y no sabe exactamente cuando se le vigila o no, induce al teleoperador en un estado consciente y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder. En realidad ahora ya no hace falta que los supervisores tengan una visión física sobre el operador, las máquinas hacen todo el trabajo, controlando en cada momento todo lo que hace y dice el trabajador. El autocontrol de unos trabajadores que se sienten vigilados permanentemente les convierte en perfectos autómatas disciplinares.

### **8.3. La Disciplina como forma de dominación.**

Decía Foucault (1992) que no existe un solo poder sino diferentes formas de dominación que poseen su propia modalidad de funcionamiento, procedimiento y técnica. El poder se encuentra en todos los sitios porque no proviene de ningún sitio. En su obra "Vigilar y castigar" de 1975 (2000) pone de manifiesto que tanto en los centros penitenciarios como en los psiquiátricos o en las fábricas se normaliza la disciplina y constituye el corazón de las sociedades capitalistas, ya que el poder no es solo garante del modo de producción sino que es la constitución misma del modo de producción. La disciplina es una fuerza que reprime la individualidad y además constituye la base del individuo moderno y autodisciplinado. Para Foucault la disciplina estructura tanto el espacio como el tiempo que son absolutamente explotables mediante una serie de técnicas. Esto tiene especial relevancia en el estudio que venimos realizando puesto que la actividad en el *call center* se basa precisamente en el control de estos dos conceptos, el espacio y el tiempo.

Las técnicas a las que se refiere Foucault en cuanto al espacio son la clausura, la parcelación, la regla de los emplazamientos funcionales y la unidad de rango. La clausura distribuye a los individuos en un lugar distinto a los demás y cerrado sobre sí mismo. En muchos sentidos podemos decir que los *call center* son sociedades cerradas. Sin llegar a ser sociedades sectarias, encontramos que todas

las "plataformas"<sup>15</sup> objeto del estudio son bastante cerradas. Sin ser un espacio físico que pueda contener objetos valiosos, las medidas de seguridad a la entrada suelen ser bastante rígidas y nadie ajeno a la empresa puede entrar en ellas. Se utilizan para ello tarjetas magnéticas, claves personales o huella digital. Esto es tan evidente que hemos constatado que ni siquiera los familiares más cercanos o amigos de los trabajadores podrían ir a buscarles por ejemplo a su centro de trabajo y si hubiera que avisarles por ejemplo tendría que ser por un asunto familiar grave. En cuanto a la ubicación del individuo ya nos hemos referido anteriormente al emplazamiento del trabajador que se limita a un pequeño cubículo compuesto por una pequeña mesa y una silla con un ordenador y una centralita de llamadas, en unas posiciones unas pegadas a las otras con la única función de crear un espacio útil totalmente parcelado y controlado con una única función que es la productividad. Y por lo que se refiere a la diferenciación por rango, encontramos también una diferenciación del territorio o unidad de dominación donde se diferencia claramente la posición del agente o teleoperador y la de los coordinadores y supervisores. Algún informante relata esta situación desde su propia experiencia.

*Parecemos presos cumpliendo condena. La sensación de poder estar siendo continuamente vigilado me resulta muy desagradable. Cuando salgo de aquí soy una mujer libre pero al día siguiente cuando vuelvo a entrar aquí me siento como una reclusa. Estuve en su momento compatibilizando el trabajo con la preparación de unas oposiciones de funcionario de prisiones. Cuando estudié la parte de los reclusos en tercer grado que van a dormir a sus casa me sentí identificada. Ya sé que soy una persona libre y que nadie me obliga a estar en este trabajo, pero según están las cosas no puedo dejarlo. Después de estar más de diez años trabajando aquí lo veo como una condena y cuando me alguien consigue salir para mí es como si la hubiese cumplido. (M.35.S.12.B.A.37)*

Atendiendo al control del tiempo Foucault también señala que la disciplina organiza nuestro tiempo de modo que nos convertimos en cuerpos íntegramente

---

<sup>15</sup> Plataforma: Es un nombre usado comúnmente en los *contact center* para referirse al lugar físico de trabajo donde se encuentran los teleoperadores.

integrales y productivos. Señala en este caso la importancia de la planificación del tiempo, señalando ritmos y regulando los ciclos de repetición y la elaboración temporal del acto, estableciendo un ritmo colectivo y obligatorio en el interior de los cuerpos, como en una marcha militar, el tiempo penetra en el cuerpo y con él todos los controles del poder. Este punto también es evidente en el caso del trabajo del teleoperador, un trabajo prácticamente sin autonomía donde los tiempos están absolutamente marcados por la empresa, desde la duración de las llamadas, hasta los tiempos de descanso. El teleoperador vive colgado de un reloj que rige toda su vida laboral. En este sentido, las sanciones disciplinarias son habituales por "pasarse" del tiempo de descanso por ejemplo aunque sean unos segundos. Por otra parte no importa si el trabajador "regala" tiempo a la empresa al final de su jornada porque no ha finalizado una llamada. Así mismo, hemos observado, y los relatos de los informantes son abundantes en este sentido, que la hora a la que el operador se tiene que logar es "sagrada". Es decir, si comienza su jornada las 9 de la mañana, por ejemplo, a las 9 tiene que estar conectado a las aplicaciones dispuesto a atender clientes, lo que supone que tiene que estar en su puesto de trabajo al menos 20 minutos o media hora antes.

*Ya estoy acostumbrada pero siempre ha sido así. Antes de logarte tienes que abrir alrededor de 15 aplicaciones informáticas necesarias para trabajar. Esto te puede llevar al menos 20 minutos porque además estos equipos informáticos no funcionan muy bien, la verdad. Además tienes que introducir el usuario y la contraseña en cada una de ellas, lo que te lleva mucho tiempo. En esto son inflexibles. A la hora te logas, funcionen las aplicaciones o no. (M.25.S.4.B.A.44)*

*Cuando tienes que ir al baño, por supuesto, te lo descuentan del tiempo de descanso. Además tienes que llamar y pedir permiso como si estuvieras en el colegio. Además los descansos no puedes cogerlos cuando quieras, tienes que llamar primero al coordinador y cuando te de permiso en función de las llamadas, puedes salir al descanso, y esto puede tardar desde que pides descansar hasta que te dan el permiso de 5 minutos a 40, depende. (M.28.C.1.EU.A.20)*



Se da también en este caso el principio disciplinario de la utilización exhaustiva, que consiste en la utilización del tiempo de forma creciente infinita, se refiere al tradicional principio de "no ociedad" (Köhler y Artiles, 2007). Aunque este tipo de trabajo está organizado para que el teleoperador trabaje continuamente, si en algún momento pudiera darse el caso de que por cualquier causa no entrara ninguna llamada se manifiesta en muchas ocasiones ese poder disciplinario impidiendo a los trabajadores en un pequeño momento de respiro que puedan hablar entre ellos, compartiendo alguna idea o simplemente relajándose.

*Recuerdo a una coordinadora que cuando no había llamadas estaba obsesionada con que no se hicieran "corrillos", es decir que pudieras hablar un momento con los compañeros de al lado. Algunas veces llegaba dando voces para que nos calláramos. Solamente podías hablar con los clientes. (M.31.C.3.B.A.24)*

Dentro de este estricto cumplimiento de tiempos, objetivos y niveles de calidad a los que hacíamos referencia, observamos en muchas de las empresas estudiadas, con algunas variaciones entre ellas diversos métodos de "resocialización interna" llevada a cabo mediante un sistema de racionalismo social disciplinario, consistente en premios y castigos que exigen docilidad-utilidad a través de minuciosas técnicas, a veces pequeñas pero que tienen gran poder de difusión con acondicionamientos sutiles de apariencia inocente (Foucault, 2000). Son frecuentes en este tipo de empresas listas de trabajadores "torpes" o que no llegan a los objetivos. Se realizan entonces seguimientos más exhaustivos con el fin de que "vuelvan al redil". Puede ser que no alcancen algunos de los parámetros de llamadas, como pueden ser el tiempo, la satisfacción de los clientes, las ventas. Las denominaciones que puede haber para esos trabajadores en "resocialización interna" pueden ser variadas. En algunos casos, incluso existen pizarras a la vista de todos los operadores con los trabajadores que más venden por ejemplo o los que menos.

*Una vez me pusieron en una lista porque decían que no insistía con el cliente y que podía tener más ventas y no cumplía los objetivos de ese mes. El acoso al que me veía sometido a diario me resultaba insoportable. A la*

*presión por la venta con el cliente tenía que añadir que tenía a una coordinadora continuamente escuchándome, cada poco me llamaba a su sitio para decirme lo que hacía bien o lo que hacía mal. Que si en esta llamada podía haber presionado un poco más al cliente, que a otro no le insistí lo suficiente, que había estado perdiendo 15 minutos con otro sin conseguir la venta. Lo que más asco me daba era ese aire paternalista que tenía conmigo, como si fuera un niño de 12 años y le riñera su madre por su bien. Llegué a soñar con ella. No soportaba tenerla todo el día detrás de mí.*  
(M.28.S.3.ESO.EX.28)

Existe un caso típico dentro de algunos departamentos, sobre todo de ventas para poder cumplir los objetivos aunque sea a trancas y barrancas y por lo que hemos podido observar a través de las entrevistas no son del todo éticos. Una informante que fue teleoperadora durante un año nos cuenta su experiencia:

*Tengo constancia de que algunos operadores engañan a los clientes para cumplir los objetivos de la empresa cueste lo que cueste. Hay gente que por ejemplo omite partes del contrato con el cliente que pueden ser más desfavorables, o mienten sobre el contrato de permanencia. Yo no lo hacía, pero puedo entender que haya gente que lo haga si ve peligrar el trabajo o si están continuamente encima de ella para que venda más y más, pero luego piensas, ¿y los clientes qué culpa tienen? Pienso que es un sistema perverso. No se puede presionar de esa manera a las personas.*  
(M.20.C.1.ESO.EX.39)

Desde otro punto de vista, recogemos también algunos datos de un estudio realizado en Castilla y León por el FOREM (2008) en el sector de los *call center* en Castilla y León como estudio comparativo desde la parte de la empresa que contrasta ampliamente con la información facilitada por nuestros informantes en algunos casos. En este sentido resultan chocantes los relatos de algunos mandos o representantes de las empresas para justificar de alguna manera el descontento de los propios trabajadores, su desmotivación, alta rotación o absentismo laboral. No se advierte que desde las empresas se haga un reconocimiento de la labor de los teleoperadores, de la dureza de su trabajo o ningún tipo de reflexión sobre las

condiciones de trabajo que las empresas imponen a sus trabajadores. Copiamos literalmente algunos de ellos:

*- Yo creo que el problema ahora que existe importantísimo es que la gente no quiere trabajar, la gente quiere la buena vida, ganar dinero...*

*- Es gente que no lo aguanta, no lo asimila, no le gusta (...) yo lo hablo con los teleoperadores que a veces están mal y es que la persona que ha puesto una reclamación o ha chillado no te ha chillado a ti como persona, chillan a la empresa...pero eso es difícil.*

*- Hay gente que termina la carrera y su voluntad es trabajar en aquello para lo que se ha estado preparando, ¿qué ocurre? bueno, pues que no encuentra salidas, así que en el entretanto me hago teleoperador, que es lo que dice todo el mundo, me voy a poner de teleoperador, entonces la gente no lo toma como algo serio, ni como una carrera profesional a futuro, lo toma como mientras que..*

Como podemos observar, según la perspectiva desde la que se observe el mismo fenómeno la apreciación es totalmente distinta. Desde la de la persona que sufre esa disciplina férrea y desde la del que la ejerce los relatos que obtenemos son totalmente diferentes y hasta contradictorios. En este caso y desde una perspectiva *etic* como investigador social, los resultados que hemos obtenido a lo largo de la investigación nos señalan precisamente que el control y la disciplina que se ejerce en estos centros es autoritaria y podríamos decir incluso que despótica.

### **8.3. La continua amenaza de la deslocalización. Los *call center* en otros países. Un estudio comparativo.**

Dentro de la coerción de la que venimos hablando a lo largo de este capítulo siempre está presente la amenaza de la deslocalización. El hecho de que en los países de Hispanoamérica se hable castellano ha hecho que muchas de estas empresas, aprovechándose de esa oportunidad hayan llevado gran parte de sus *call*

*center* a esos países. En el caso de los teleoperadores de Sudamérica no hemos podido realizar trabajo de campo, pero sí hemos podido investigar en las condiciones laborales que sufren esos trabajadores y que son similares o peores a los de los trabajadores en España pero con salarios mucho menores.

De todas formas, este hecho de la deslocalización se dio sobre todo a principios del año 2000 parece que se está paralizando en palabras de la propia patronal ACE<sup>16</sup>, que reconoce que en un momento dado parecía que iba a haber cierta deslocalización hacia Latinoamérica pero que ahora se está parando, aunque todavía quedan una serie de transacciones o de contactos que sí se quedan en el extranjero.

En el trabajo de Barraco (2006) titulado "¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers" se nos muestran las condiciones de trabajo de los teleoperadores y teleoperadoras en Argentina. En él se realiza un trabajo cualitativo sobre los modos de vida en el *call center* y la relación que existe entre la explotación y la lucha en el *call center* y el desborde emocional. Hay que tener en cuenta que las empresas tienen unos costes muy inferiores tanto de personal como de otro tipo en los países sudamericanos. Normalmente por el precio de un teleoperador español se contrata a cuatro en Argentina. Además de reclutar mano de obra barata se aprovechan también de jóvenes titulados. Se podría decir que son trabajadores igualmente explotados pero mucho más baratos. Como señala el autor, hay una doble oferta para exportar los servicios desde Argentina: las condiciones laborales flexibles y los estilos de vida. Mientras tanto, el trabajador puede atender a un cliente en Miami o en España con tal de que no diga que lo hace desde Buenos Aires. La globalización de la economía y los nuevos mercados por el desarrollo de las potencias económicas y la revolución tecnológica trajeron como consecuencia el traslado de miles de empresas y entre ellas los call center. La causas como casi siempre son económicas, reducir costes salariales. La deslocalización además se realiza sobre todo a países donde los derechos de los trabajadores son más limitados, y en este caso, claramente donde se hable castellano.

---

<sup>16</sup>[http://www.silicon.es/ace-la-corriente-call-centers-no-es-de-deslocalizar-empleos-al-contrario-2307935?inf\\_by=5a05d9fa671db837698b483f](http://www.silicon.es/ace-la-corriente-call-centers-no-es-de-deslocalizar-empleos-al-contrario-2307935?inf_by=5a05d9fa671db837698b483f)

Otro claro ejemplo de deslocalización en este caso al otro lado del mundo es el de los trabajadores deportados en la República Dominicana que trabajan en los call centers que sirven a los negocios de los Estados Unidos y muestra de ello es el trabajo de Evin Rodkey (2016). Es un caso paradójico, puesto que los trabajadores han nacido en la República Dominicana, se crían en EEUU, luego son desterrado de nuevo a la República Dominicana y allí trabajan en empresas estadounidenses ubicadas allí, donde utilizan las habilidades adquiridas en EEUU y atendiendo a clientes estadounidenses. Aquí el autor muestra como trabajadores considerados "desechables" en EEUU pueden ser "reutilizados" a través de la deportación en una atractiva fuerza laboral estadounidense con bajos salarios al haber sido subcontratados en el extranjero.

Podemos apuntar también el caso comparativo de españoles que van a trabajar a centros portugueses en unas condiciones muy precarias y que comparten con sus compañeros portugueses. Reveladora es en este sentido la tesis de Joao Carlos Louca (2012) donde define a los trabajadores y trabajadoras de call center como los nuevos proletarios de la modernidad. Señala que la crisis económica en Portugal se convirtió en el pretexto para que el capitalismo desarrollara todas las reformas de las normas que regulan la relación entre el trabajo y capital con una flexibilidad absoluta para aumentar los niveles de explotación laboral. En su investigación obtiene los mismos resultados que nosotros en cuanto a la sobrecualificación de los trabajadores de este sector con gran cantidad de licenciados o egresados universitarios abocados a trabajar en un *call center* por un salario ridículo y en unas condiciones laborales indeseables. Muchas empresas multinacionales se han dado cuenta de que no necesitan cruzar el charco y desplazarse a América Latina para instalar sus centros de llamada puesto que está Portugal mucho más cerca y con laxas condiciones laborales y que se ha hecho un hueco en la deslocalización.

Son importantes los estudios de Sebastiano Bagnara (2000) en este campo. Señala que la implantación de estas empresas de *outsourcing* en Italia fue tardía respecto a otros países europeos pero ahora se ha generalizado y es utilizado por la gran mayoría de las empresas. Los resultados que apunta con los que hemos revelado en nuestra investigación son similares. Nos habla de unas plantillas en los

call center con gran flexibilidad, con trabajadores a jornada completa, a tiempo parcial y estacionales, unos trabajadores jóvenes y con educación superior. Incluso en su estudio define a estas organizaciones como tóxicas puesto que los trabajadores entran para marcharse, y la idea de que el trabajo en un call center es temporal se afianza en estas empresas que no se preocupan por retener a la plantilla. Además, igual que nosotros revelamos en nuestra investigación, muchos de los trabajadores del *front* (primera línea) y que está a cargo de procesos críticos posee una titulación universitaria pero es dirigido de acuerdo con del paradigma de un trabajador industrial, tiene un reconocimiento social y profesional pobre y sus perspectivas de carrera profesional y de movilidad interna son nulas.

### **8.5. El control y las máquinas "espías" y "esclavizantes" al servicio de la empresa**

. En el trabajo que realizan los teleoperadores absolutamente todo está controlado y supervisado. Al trabajador se le controla el tiempo de trabajo, el tiempo que está conectado a la máquina, el tiempo de descanso. Así mismo es continuamente observado y está continuamente vigilado, se graban sus conversaciones, se le escucha continuamente. Se controla el tiempo que está hablando con cada cliente, se analizan al detalle todas las conversaciones que tiene con los clientes, e incluso con otros compañeros. Se sabe incluso lo que escribe en las aplicaciones, el tiempo que está conectado a cada una de ellas.

Dentro del control panóptico del que hablábamos anteriormente, uno de los instrumentos utilizado por las empresa es la utilización de software en centros de contacto que puede ser utilizado en varias aplicaciones de control de los operadores. Las principales y que afectan directamente a los trabajadores son las que se refieren a la Monitorización de llamadas y al Marcador predictivo. Estas aplicaciones afectan al trabajador tanto en el volumen de llamadas que recibe un operador como en el absoluto control de todo lo que hace.

El marcador predictivo es un sistema automatizado y computerizado que marca lotes de número y funciona de la siguiente manera: una vez que la persona

ha respondido al teléfono transmite las llamadas a un operador asignado a la campaña correspondiente. Estos marcadores son utilizados en los centros de llamada para todo tipo de campañas como telemarketing, investigación de mercados, sondeos de opinión y encuestas, servicios de atención al cliente, etc. La principal característica de estos marcadores predictivos es que evitan que el trabajador tenga que marcar a mano los números por lo que aumenta de forma considerable el número de contactos de voz humana que un agente puede hacer en un día de trabajo. El marcador predictivo utiliza una fórmula matemática compleja que intenta predecir el momento de realizar una llamada de teléfono, de esta manera determina cuantos números deben ser marcados a la vez con el objeto de mantener un cierto número de agente ocupados. Se tienen en cuenta factores como el promedio de duración de las llamadas, el número medio de toques antes de que un cliente descuelgue, el porcentaje de llamadas que no se contestan y la tasa de abandono. Entre las "bondades"<sup>17</sup> que remarcan las diferentes empresas comercializadoras de estos sistemas sobre la utilización del marcador predictivo. Entre ellas se encuentran que los agentes están más tiempo hablando con los clientes en lugar de marcar número o a la espera de que los clientes descuelguen o a la espera de contestadores automáticos, que automatiza todas las llamadas salientes de forma que solo llegan a los agentes cuando contesta un interlocutor humano, que el sistema marca los tiempos y el ritmo de trabajo de los trabajadores y menor coste de recursos ya que multiplica al eficacia de los agentes minimiza el tiempo no productivo con lo que se maximiza su rentabilidad.

Una vez que hemos descrito este sistema líder en las campañas de emisión de llamadas vamos a mostrar lo que supone para los operadores este tipo de aplicaciones. En uno de los grupos de discusión se debatió ampliamente este tema. Esta aplicación se convierte en una auténtica "tortura" para los operadores. Como se ha explicado anteriormente el operador se "loga" en la aplicación y a partir de ese momento las llamadas entran sin parar. Hay que tener en cuenta que para que siempre estén los operadores ocupados se realizan múltiples llamadas a la vez, con lo que muchas veces el cliente antes de hablar con un operador ha sido llamado en

---

<sup>17</sup> Marcación predictiva: El secreto del éxito en las campañas de emisión. Extraído del blog. <https://www.presenceco.com/es/recursos/the-blog/entry/marcacion-predictiva-el-secreto-del-exito-en-las-campanas-de-emision.html>

múltiples ocasiones con el consiguiente enfado por su parte, lo que hace que cuando el operador habla con él tiene que afrontar ese inconveniente además del de la propia venta.

*Me parece una máquina totalmente diabólica. Cada vez que me logo y escucho ese sonido de grillo de la máquina se me ponen los pelos de punta. Siempre entran las llamadas sin parar, una detrás de otra y encima la mitad de las veces no te hacen caso, te cuelgan o te insultan. (M.41.C.2.EU.A.34)*

*Yo lo que llevo peor es no tener tiempo para codificar la llamada entre un cliente y otro. Se creen que somos máquinas o qué. Encima todo el tiempo están encima de ti diciendo que tienes los tiempos de llamada muy altos. (H.22.S.1.ESO.A,21)*

*Encima no veas como entra la gente de enfadada después de que la máquina les haya llamado sin parar durante toda la mañana. Menudas contestaciones que nos dan. A veces les he llegado a decir que no les he llamado yo, que es una máquina para que se calmen, aunque sé que tenemos prohibido decirlo. (M.35.S.3.B.A.25)*

Por lo que nos relatan los trabajadores, después se sacan estadísticas de todo tipo, el tiempo que ha hablado con cada cliente, los clientes que cuelgan, los que aplazan llamadas porque dicen que no pueden atenderte en ese momento. En todo caso, todo lo que no sea un contacto efectivo con el cliente no se considera productivo y parece que la culpa de que alguien cuelgue o salte un buzón o no quieran atenderles la tiene el propio operador.

*En la mayoría de las ocasiones los clientes aplazan las llamadas para quitarte de encima y no les des la brasa. Normalmente luego no vuelven a descolgar el teléfono, pero lo que no saben es que la máquina no se cansa nunca de volverles a llamar. Es un círculo vicioso, y nosotros ponemos la cara continuamente. Algunos te piden insistentemente que no se les vuelva a llamar, pero la máquina les sigue llamando. (H.37.S.8.EU.A.8)*

El agotamiento que supone estar en una jornada de ocho horas así es evidente. A esto se une la presión por el tiempo de las llamadas y contactos útiles de los que



hablamos antes, con lo que el operador entra en una dinámica donde nunca puede parar y necesita hablar cada vez con más y más clientes. A esto lógicamente se une la presión por las ventas en las campañas de telemarketing, donde en la mayor parte de las ocasiones se responsabiliza al operador cuando no ha llegado a los objetivos diarios que normalmente suelen ser muy elevados.

Al hablar de máquinas panópticas por excelencia tenemos que referirnos a los monitorizadores de llamadas. Existen diferentes tipos de callmaster o centralitas de llamadas que permiten a los operadores atender a los clientes, a los supervisores o coordinadores o contactar con otros departamentos a través de diferentes líneas y extensiones. Con esta herramienta también se pueden realizar conferencias tres o transferencias de unos departamentos a otros. Entre las distintas funciones hay una que se escapa al control del teleoperador, de hecho no tiene forma de saber si se está usando. Es el monitoreo de llamadas y es ampliamente utilizado en los *contact center*. La monitorización de llamadas permite saber cuántas llamadas hay en curso en un momento determinado, qué extensiones están hablando y con qué números. La persona que está haciendo la monitorización tiene además la facultad de escuchar todo lo que el operador está hablando con el cliente (modo espía) e incluso tiene la posibilidad de hablar con el operador mientras habla con el cliente sin que el cliente escuche al monitorizador para por ejemplo darle alguna orden (modo susurro). El trabajador nunca sabe si le están escuchando o no, no tiene forma de verlo reflejado en ningún lugar de la máquina. Es función espía es utilizada por parte de las empresas con el objetivo de hacer controles de calidad o auditorías a los operadores, pero en la práctica se convierte en un auténtico panóptico que convierte al trabajador en toda la jornada laboral en un auténtico prisionero que tiene continuamente la sensación de estar siendo observado y vigilado.

En algunos casos, en las entrevistas que hemos realizado a trabajadores que llevan poco tiempo nos manifiestan su asombro. Nunca imaginaron un control tan férreo por parte de las empresas, mientras que los que ya llevan bastantes años apenas si hacen caso a esta circunstancia, viéndolo casi como natural o normal porque siempre han vivido con ello.

*Cuando empecé a trabajar aquí no daba crédito a lo que veía. Cuando me comentaban los más antiguos que nos podían estar escuchando continuamente y grabando nuestras conversaciones pensé que había entrado en Gran Hermano. Luego el hecho de estar aquí continuamente atada a estos auriculares y no poder ni levantarme me parecía surrealista. En una ocasión cuando llevaba tres días trabajando se me ocurrió levantarme a preguntarle una cosa a un jefe de equipo. Su cara cuando me vio aparecer por su puesto sin los cascos era un poema. Me dijo que estaba terminantemente prohibido que me levantara de mi asiento si no estaba en mi descanso. Me pareció alucinante. Ahora ya todo lo veo hasta normal. Esto y otras cosas que nos hacen. (M.32.C.8.B.A.43)*

Las llamadas también son grabadas. De hecho posteriormente en las auditorías o controles de calidad se le ponen al operador dichas grabaciones que donde se le explican todos los fallos que han cometido, si han insistido o no con una venta, el tiempo que han estado con un cliente, etc. Estas auditorías pueden realizarse o bien en directo cuando el coordinador escucha directamente al operador mientras tiene una llamada y le puede llamar para corregirle, o mediante las grabaciones de las llamadas que pueden durar horas. En general todos los operadores entrevistados se preguntan cómo se eligen esas llamadas para las auditorías, si se escogen al azar entre horas de grabación o si se escogen precisamente las que puedan tener algún tipo de fallos para bajarles la nota de las auditorías. Esto tiene especial importancia, porque normalmente el cobro de incentivos se realiza en base a las notas de dichas auditorías.

Estas aplicaciones proporcionan todo tipo de datos y estadísticas sobre la actividad diaria del trabajador por lo que la sensación de control que recibe el teleoperador es en muchos casos angustiosa. Aparecen los datos de la hora exacta en la que el trabajador se logea y se desloga<sup>18</sup>, contabiliza todas las llamadas y el tiempo de duración de cada una de ellas, el TMO o tiempo medio de operación de cada llamada a lo largo de la jornada, los tiempos de descanso y la hora, todas las

---

<sup>18</sup> Logarse y deslogarse: Término que utilizan habitualmente los teleoperadores en su jerga. Se refiere al momento que el que se conectan con tu ID a la máquina que controla todas tus actividades y el momento en el que se desconectan.

transferencias que realizan, el tiempo que el operador tiene al cliente con música mientras realiza consultas o ejecuta operaciones o el tiempo que el operador ha podido estar en espera, es decir, sin que esté atendiendo alguna llamada esperando a que entre alguna.

En algunos casos, algunas empresas realizan también lo que se denominan *mystery calling* o llamadas ficticias para evaluar y controlar a los trabajadores. Esto normalmente también se contrata con empresas externas y consiste en que personal de la empresa contratada lleva a cabo una serie de llamadas haciéndose pasar por un cliente para evaluar al teleoperador. Según la página web<sup>19</sup> de una de estas empresas que ofrecen sus servicios las ventajas de contratar sus servicios consisten en mejorar la atención telefónica, estudiar a la competencia, comprobar el rendimiento de los empleados evaluando su amabilidad y profesionalidad, mejorar la satisfacción de los clientes y aumentar las ventas y el beneficio. Se trata de comprobar que los operadores cumplen los procedimientos a rajatabla, su rendimiento, trato y autenticación del cliente, el registro en los sistemas, etc. Las ventajas que se argumentan desde este tipo de empresas es que esta técnica hace posible obtener una información rápida y concluyente del grado de implantación, por ejemplo de un nuevo proceso y permiten un importante abaratamiento de los costes de las auditorías en la medida en que la muestra está sesgada al escenario elegido, con lo que se controla el entorno y se reproduce solo lo que interesa en cada momento al no hablar el operador con un cliente real.

En nuestra investigación hemos podido constatar que los trabajadores no saben a ciencia cierta que su empresa utiliza también estos sistemas de control aunque la mayor parte de ellos lo sospechan aunque la empresa nunca se lo diga abiertamente. Es frecuente en los trabajadores con más años de experiencia que "detecten" a estos clientes falsos por el tono de la conversación, las preguntas trampa que les hacen, o la artificialidad de la conversación.

*Cuando entras a trabajar aquí puede que no te des cuenta, pero cuando llevas miles de llamadas te das cuenta de que algunas no son "normales". Se nota algo artificial, no sabrías decir lo que es. A veces te hacen un examen*

---

<sup>19</sup> <https://mysteryshopperspain.com/mystery-calling/> consultado el 02/11/2017

*con preguntas que nadie que no trabaja aquí conocería para ver si cumple todos los procedimientos. Algunas veces me dan ganas de decir: te he cazado. (Se ríe). Al final ya pasas, no puedes estar pensando todo el tiempo que estás hablando con un auditor. Allá ellos..... (H.35.S.10.EU.A.7)*

Cabría preguntarse en estos casos, independientemente de la legalidad que tienen este tipo de actividades si es ético este control sobre los trabajadores por parte de las empresas. Trabajadores, que por otra parte trabajan con un absoluta presión de tiempos, de auditorías, de estrés con llamadas consideradas normales para que encima se les controle con llamadas falsas, con problemas irreales ¿No podríamos pensar que en cierto modo se trata de una "inducción al fallo" o al error del teleoperador?





## **9. El papel de los Sindicatos en las empresas de externalización de servicios.**





## **9. El papel de los Sindicatos en las empresas de externalización de servicios.**

*Los trabajadores seguimos siendo el pariente pobre de la democracia*

Marcelino Camacho

En este capítulo vamos a comprobar el papel de los sindicatos hoy en día en unos tiempos en los que la crisis de las organizaciones sindicales es un hecho y parece que han perdido la función de lucha que les caracterizaba. Analizaremos el alejamiento cada vez mayor entre los sindicatos hegemónicos y el resto de los sindicatos y también entre los sindicatos y los trabajadores con un número cada vez menor de afiliados. Por último analizaremos también el papel de los sindicatos en estas empresas de externalización de servicios, y comprobaremos lo que piensan los propios trabajadores y sindicalistas de la situación actual en los *call center* y la relación entre trabajadores y sindicatos.

### **9.1. Introducción. Los sindicatos hoy en día.**

Vamos a comenzar este capítulo señalando que en las relaciones laborales tenemos tres actores principales y que cada uno de ellos desempeña una labor muy relevante, por una parte los trabajadores y los sindicatos, por otra los empresarios y sus asociaciones y en tercer lugar el Estado con sus administraciones. En el tema que nos ocupa vamos a centrarnos en el papel de los sindicatos puesto que son un instrumento y medio de poder colectivo con la función de controlar las condiciones de empleo y que restringe y limita el poder empresarial. Para Martín Artiles (2003) el sindicato es una organización que a través de la acción y del derecho colectivo trata de compensar la asimetría de los individuos frente al contrato de trabajo. A esta concepción de organización debemos añadir la de movimiento social de defensa de los trabajadores que han tenido los sindicatos históricamente desde sus comienzos.

El sindicato se basa en la unidad de los trabajadores para la defensa de las necesidades comunes de la clase obrera y su alianza, organización y lucha han conseguido derechos a lo largo de la historia que han mejorado las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores. Estos derechos se han plasmado en las principales Constituciones occidentales y también están recogidos en la Constitución española de 1978 que se configura dentro de un Estado social y democrático de derecho. Así, en su art. 7 legitima a los sindicatos para "la defensa y promoción de los intereses que le son propios" y en el art.28 declara el derecho de libertad sindical y el derecho de huelga como derechos fundamentales. La LO 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical desarrolla la libertad sindical que es un derecho fundamental de los trabajadores y sus agrupaciones para agruparse y defender sus intereses comunes. Este derecho a la libertad sindical, según señala la propia ley en su exposición de motivos es tanto positiva, es decir derecho a la libre sindicación, como negativa que se refiere al derecho a la no sindicación.

A nivel internacional es importante destacar también los Convenios de la OIT ratificados por España, principalmente el número 87 "sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación" que define al sindicato como toda organización de trabajadores que tenga por objeto fomentar y defender los intereses de los trabajadores y el número 98 "sobre el derecho de sindicación y negociación colectiva" que hace referencia a la protección y garantía de los trabajadores y de las organizaciones obreras frente a la empresa, y reconoce su derecho a la negociación colectiva como solución ante conflictos. Así mismo en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 en su artículo 23.4 se declara que toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses y dentro del ámbito europeo la Carta Social Europea en sus arts. 5 y 6 garantiza promover la libertad de los trabajadores y empleadores para constituir organizaciones para la promoción de sus intereses económicos y sociales y el derecho a la negociación colectiva. La libertad sindical según Lastra (2000) es un derecho natural del ser humano porque está fundada en los lazos naturales establecidos entre los miembros de una misma profesión y es un complemento de la libertad individual de los trabajadores. Pero esta libertad no es omnímoda o ilimitada, puesto que el derecho interviene para que todos los

componentes de la sociedad tengan la posibilidad de actuar en los límites del equilibrio y la armonía social. Ojeda Avilés (1984:115) por otra parte señala que "la libertad constitutiva, consistente en crear un sindicato en conjunción con otros compañeros, la de afiliación, le reconoce el derecho a ingresar en el sindicato de su elección y también el derecho de mantenerse fuera, esto es, a no afiliarse a ninguno y, por último, la participación en la vida del sindicato".

Vemos por lo tanto, que a nivel normativo el derecho a la asociación de trabajadores para la defensa de sus intereses es amplio y está garantizado tanto a nivel mundial como europeo y estatal.

No vamos a realizar en esta investigación un estudio histórico de los sindicatos pero sí podemos decir que tienen su origen en el nacimiento de los sistemas de relaciones laborales a principios del XIX como una reacción al "capitalismo salvaje". Uno de los objetivos de estos movimientos sindicales fue lograr el reconocimiento de los derechos básicos como el derecho de asociación, el derecho de acción colectiva, el reconocimiento del derecho de huelga, el derecho a negociar y en definitiva los derechos de ciudadanía social. La corriente liberal en Gran Bretaña fue la que favoreció el nacimiento de las *unions* (sindicatos), con la creación en 1834 de la *Grand National Consolidated Trades Union* que se limitaba al ámbito londinense. El germen del sindicalismo español hay que buscarlo en el nacimiento de las primeras asociaciones obreras que adoptaron el principio de solidaridad para su creación y funcionamiento como la Asociación de Tejedores de Barcelona en 1839 que tenía carácter clandestino ya que no estaba reconocido en esta época el derecho de asociación de los trabajadores (Barrio Alonso, 2012).

Los griegos utilizaban la palabra *syndikos* que significa hacer justicia. Posteriormente los romanos utilizaron la palabra *syndicus* que significa abogado y representante de una ciudad. Barrio Alonso (2008:1088) señala que actualmente el término sindicato actual proviene del francés *syndicat*, surgido en Francia dentro del sindicalismo revolucionario como asociación específicamente obrera y defensiva. "El término alude en la actualidad, de un modo general, a la asociación formada para la defensa de intereses políticos, económicos, culturales o religiosos, comunes a los asociados y, de un modo específico, también a la asociación constituida para la

defensa de los intereses, igualmente comunes, aunque relacionados con el oficio, profesión o trabajo de sus asociados". El sindicato es una asociación privada que actúa en nombre de sus afiliados, se financia con sus cuotas y se rige por un principio democrático de liberación y mayoría. Los medios más importantes de los que se dota para la defensa de sus intereses son la negociación colectiva para conseguir mejores condiciones laborales y salariales para todos los trabajadores y el ejercicio del derecho a la huelga como instrumento de presión para que el empresario acepte negociar colectivamente las condiciones salariales y laborales de los trabajadores.

Hoy en día la dinámica de la acción sindical resulta relativamente contradictoria. Kohler y Artiles (2007) señalan que los sindicatos por un lado recurren a la movilización y al conflicto, y por otro necesitan del acuerdo, de la concertación y del compromiso. Por lo tanto, la dinámica sindical se mueve continuamente entre el conflicto y el pacto para poder gestionar el descontento.

La teoría de los incentivos (Lange, Ross, Vannicelli, 1991) señala que el instrumento de cambio entre los sindicatos y los seguidores consiste en los incentivos o valores que el sindicato ofrece a cambio de apoyo. Así pues, los sindicatos son instituciones que actúan como mediadores entre los que necesitan vender su fuerza de trabajo y quienes pueden comprarla y por otra parte desempeñan también la función de mediadores de tipo político entre los trabajadores, por un lado y el Estado y los partidos políticos por otro. Estos incentivos pueden ser de cuatro tipos: los materiales o tangibles y que tienen valoración monetaria como el dinero o los bienes y servicios; los funcionales que se identifican con los objetivos de la organización, es decir, con los fines que justifican la propia existencia de la organización; los de identidad que normalmente derivan de una relación estrecha del sindicato con un partido o ideología claramente definida frente a la resistencia de otras organizaciones y fuerzas sociales y políticas y los de sociabilidad que desempeñan un importante papel y que consisten en compensaciones intangibles por el hecho de asociarse y tienen su origen en la conciencia de formar parte de un grupo definido.

Desde un punto de vista antropológico se puede decir que pese a que la hegemonía neoliberal está amenazando su capacidad de influir en los asuntos públicos, en la sociedad postindustrial el trabajo sigue siendo un importante espacio de identidades, contradicciones y conflictos sociales. Roca Martínez (2015) señala que la etnografía es una herramienta muy útil para responder a preguntas que los sindicalistas pueden formularse en temas referentes a la campaña sindical, o cómo movilizar a trabajadores sin tradición de lucha o cómo trasladar el conflicto a la sociedad, por ejemplo. Ya a partir de los años 80 del siglo XX se observa el declive del poder de los sindicatos y que son consecuencia principalmente de los cambios ideológicos y socioeconómicos de tipo neoliberal, que se manifiesta claramente en la flexibilidad laboral y la precariedad laboral. Fenómenos como los que apunta Hamzaoui (2005) como el aumento del paro, situaciones desempleo de larga duración que provocan la exclusión social acompañados de la pérdida salarial y el sistema de protección social provocarán la crisis del papel de los sindicatos.

En cierto modo parece que en el siglo XXI las características propias del sindicato se están desdibujando. Ventura Calderón (2004) indica que cada vez han adoptado un modelo más reconciliador y han perdido su componente revolucionario y obrero. Finalmente han adoptado el marco del capitalismo y han pasado de un sindicalismo de movilización a un sindicalismo de gestión, donde los trabajadores ya no participan en el proceso electoral y la práctica sindical, donde parece que todo vale para conseguir votos y donde destaca la figura del "liberado sindical" o profesional del sindicalismo y señalados normalmente por el resto de los trabajadores por defender sus propios intereses o los de su organización antes de defender los intereses de los trabajadores.

La caída de la influencia de los sindicatos y el desprestigio de los sindicatos a la vista de la sociedad es un hecho. Este desprestigio se produce además en un momento de precariedad laboral, con tasas de desempleo todavía muy altas, y con un gran paro juvenil. Entre los factores que han provocado esta situación tenemos unos endógenos y otros exógenos. Lo cierto es que los sindicatos se han visto afectados también por escándalos mediáticos como los fraudes en cursos de formación o en expedientes de regulación de empleo con gran repercusión social. Noticias sobre despilfarros o falta de claridad en las cuentas de estas organizaciones

también han hecho mella en su reputación. Pero en opinión de Berzosa (2013) reconociendo que por parte de algunos sindicatos se han quebrantado unos principios éticos y morales por los que deben guiarse las gentes de izquierdas y los sindicatos, se aprovecha por parte de determinados medios de comunicación para proceder a la descalificación global de un sindicato, y de paso de todos los sindicatos, con el objeto de favorecer el desmontaje del Estado de Bienestar y de los derechos de los trabajadores. Para Berzosa (2013), hace falta una regeneración de la vida pública y de las instituciones y una autocrítica que haga posible el mantenimiento de la democracia y de los derechos civiles, políticos y sociales. Por otra parte, entre las razones externas encontramos que España es uno de los países de la OCDE con menos afiliación sindical y el paro ha provocado también una salida importante de afiliados. Por último no hay que olvidar la reforma laboral<sup>20</sup> del 2012 que facilitó el denominado "descuelgue" de los convenios colectivos que permite inaplicar a las empresas las condiciones de trabajo previstas en el convenio colectivo aplicable si se dan determinadas circunstancias previstas en la ley que son económicas, técnicas, organizativas o de producción. Este hecho y la rebaja de la ultraactividad de los convenios al reducir a un año la renovación automática de las condiciones pactadas ha terminado por restar poder a los sindicatos al perder también valor la negociación colectiva. Por otra parte se observa que los sindicatos han llegado a un nivel de institucionalización tan alto que en gran medida se han alejado de la realidad de los trabajadores y frente a la reforma laboral tampoco parecen haberse implicado en las negociaciones. Baylos (2012) se plantea entonces para qué sirve un sindicato hoy en día. El sindicato se confronta al empresario, que manifiesta su poder en los lugares de producción principalmente donde impone la organización y las condiciones de trabajo. Unas condiciones de trabajo que tienen que ver con las condiciones de vida y existencia social. El sindicato se mueve en un contexto de conflicto y confrontación social, económica y cultural. Para ser útil debe luchar no solo por la cuestión salarial, sino por transformar el modo de producir y la existencia social en condiciones de dignidad y seguridad. Por lo tanto debe actuar como contrapoder contra la dictadura de los mercados financieros que imponen sus planes de reformas estructurales en los países con independencia del color político de sus gobiernos.

---

<sup>20</sup> Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral

Ante esta pérdida de poder y desprestigio Hyman (2007) considera que los sindicatos deben actualizar sus fuentes de poder. Para ello el sindicato debe tener un nivel proactivo en la empresa y abandonar la posición meramente defensiva, debe lograr que los afiliados se identifiquen con el sindicato y para ello debe recuperar la democracia interna del mismo y debe internacionalizarse con campañas sindicales más allá de la escala nacional. Los sindicatos deben superar el modelo de sindicato administrador de servicios y avanzar hacia un sindicalismo de capital social.

Letamendia (2009) señala que si bien el fordismo domesticó al movimiento obrero que debía aceptar el status quo político y social a cambio del establecimiento del Estado del Bienestar, impedir las crisis de superproducción y el reconocimiento de los sindicatos, el régimen posfordista que lo ha sustituido se basa en la especialización flexible productiva y la flexibilidad de la fuerza de trabajo. En este régimen los trabajadores son un costo a disminuir y los objetivos del bienestar ceden ante la competitividad y el discurso neo-liberal promueve el anti-sindicalismo. El mismo autor apunta la duda de los sindicatos entre asumir el papel de contrapoder o hacer suyo el discurso empresarial de la productividad y la innovación, lo que refuerza la crisis que atraviesan los sindicatos, con baja afiliación por parte de los trabajadores y la crisis de legitimidad y el discurso neo-liberal que les presenta como inútiles. Hay que destacar que a pesar de la crisis de los sindicatos, la no existencia de los mismos no solamente supondría una desregulación del mercado laboral sino que habría una regulación exclusiva por parte del capital y un total sometimiento de los trabajadores a la disciplina de los empresarios en los centros de trabajo.

Tradicionalmente en España, Francia o Italia los sindicatos siempre han sido "de clase", es decir, están estructurados en función de un interés y una conciencia de clase. (Rigby y Serrano, 1997) Los sindicatos de clase están sustentados en fuertes creencias y afiliaciones políticas y religiosas. Además se caracterizan por darle más importancia a las movilizaciones de carácter social y a la defensa de los intereses de la clase trabajadora que a la negociación colectiva. Se diferencian de los económicos en que éstos no se mueven por intereses ideológicos sino que son más pragmáticos y su interés prioritario es la negociación colectiva y son típicos de

Norteamérica y Japón. Por último encontramos los sindicatos de concertación, más comunes en Alemania y Países Nórdicos, donde tratan de promover debates y participación en el ámbito nacional y tienen un corte socialdemócrata. Hoy en día, desde los propios ámbitos sindicales muchos se cuestionan el papel de "sindicato de clase" de los sindicatos hegemónicos. Algunas voces se alzan diciendo que CCOO y UGT han dejado de ser los sindicatos de la clase trabajadora. Isidoro Moreno (2016) señala que hoy en día se aprecia un distanciamiento entre los sindicatos "mayoritarios" y los sindicatos "alternativos" o "radicales". Los primeros fueron imprescindibles en la Transición cuando apoyaron los Pactos de la Moncloa y ahora forman parte del *establishment*, han caído en la corrupción y han firmado pactos de concertación en alianza con la gobernanza político-económica. Por otra parte los "alternativos" rechazan ese colaboracionismo y repiten constantemente la palabra Lucha pero tampoco parecen absorber los afiliados que los primeros pierden. La explicación para Moreno (2016) está en la cultura sindical y obrerista de los sindicatos. El error está en idealizar el trabajo remunerado hasta considerarlo requisito para la dignidad humana, olvidando el carácter explotador y alienado de la mayoría de empleos de hoy en día, con lo que los sindicatos son incapaces de dar respuesta a los desempleados y sobre todo a las mujeres que trabajan solamente en el ámbito familiar y tampoco prestan atención al trabajador precario de salarios bajos y condiciones de trabajo inaceptables. Por otra parte tampoco parecen entender que actualmente un empleo no es garantía de no ser pobre y no se plantean defender la renta básica y siguen reivindicando subsidios o trabajo garantizado. La solución según el autor estaría en renovar sus análisis, estrategias e incluso independizarse de los partidos para conseguir una sociedad más justa e igualitaria.



## 9.2. Sindicalismo en los *call center*.

La mayoría de los sindicatos dicen que las empresas que contratan *call centers* son cómplices de explotación. Acusan a las compañías que pagan por los servicios a las empresas de telemarketing y de hacer la vista gorda igual que acusan a las empresas de distribución textil de subcontratar a empresas en países del Tercer mundo sin importarles las condiciones laborales de sus trabajadores.

Hay que decir que todo esto que venimos señalando ha tenido gran influencia en el sector del *Contact center* puesto que hasta la firma del último convenio de *Contact center* (antes telemarketing)<sup>21</sup> que afecta a estos trabajadores han pasado años de movilizaciones con paros y huelgas por parte de los trabajadoras y trabajadores puesto que las empresas del sector representadas por ACE<sup>22</sup> que representa a 19 empresas que aglutinan el 85% de la facturación global y que afectan a casi 90.000 trabajadores se negaban a firmarlo. La firma de este convenio además ha supuesto una disputa entre los sindicatos, ya que la firma tuvo lugar con los sindicatos hegemónicos CCOO y UGT y no con gran parte del resto de sindicatos que les acusaban en algunos casos de "vender a la clase trabajadora". En la imagen podemos ver el último convenio firmado, editado por uno de los sindicatos mayoritarios.

---

<sup>21</sup> Resolución de 29 de junio de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el II Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center (antes telemarketing)

<sup>22</sup> Asociación de Contact Center Española



Foto 7 .Último convenio colectivo de ámbito estatal. Fuente propia

En esta investigación hemos contactado con algunos teleoperadores sindicalistas tanto de los sindicatos mayoritarios como de los sindicatos más pequeños que nos han dado una idea del papel de los sindicatos en la actualidad dentro de los *call center*. A primera vista la relación que se observa entre los sindicatos y los trabajadores es de desconfianza. Existe una idea mayoritaria de que en un principio los trabajadores suele desconfiar de los sindicatos. Parece que existe un poco de incomprensión por las dos partes. Así nos los manifestaban algunos de nuestros informantes desde los dos puntos de vista:

*Yo no confío para nada en los sindicatos. Estoy cansada de ir a pedirles ayuda porque no estoy de acuerdo con la nómina y no te hacen ni caso. Un día me dijo una sindicalista, te lo consulto en el sindicato y hablamos. Hasta hoy. Creo que lo único que les interesa es librarse de horas de trabajo y vivir*

*mejor, pero digo yo, si tienes horas sindicales y te libras de venir a trabajar será para algo, ¿no? (M.35.C.7.B.A.46)*

Yo trabajé muchos años de teleoperadora y nunca estuve afiliada a ningún sindicato. No sé si por desidia o falta de interés pero lo cierto es que pienso que es un sector poco reivindicativo, al menos cuando yo estuve. Ahora por lo que he leído en la prensa se ve que se movilizan más. Yo ahora estoy desvinculada, la verdad. (M.45.C.7.ESO.EX.15)

La opinión de un sindicalista al respecto:

*Algunos trabajadores piensan que el sindicalista va a lo suyo. Puede ser que haya gente que sí se aproveche de su posición y deje de cumplir con sus obligaciones como representante de los trabajadores, no digo que no, pero pienso que no son mayoría. Sí se da la opinión generalizada de que los sindicalistas son unos privilegiados porque tienen muchas más garantías que el resto de los trabajadores y que es mucho más difícil echarlos. (H.40.C.10.B.A.26)*

Se observa que entre los trabajadores existe miedo a que la empresa pueda percibir que existe algún movimiento por su parte a la hora de reclamar sus derechos o llevar incluso a la empresa a los juzgados por alguna reivindicación concreta:

*Muchos de los trabajadores tiene miedo de hablar abiertamente sobre sus problemas con la gente de los sindicatos. Principalmente tienen miedo por si se entera el empresario. Piensan que si el empresario se entera de que hablan con los sindicatos para reclamar sus derechos, éste puede tomar represalias contra ellos. Algunos incluso te dicen que no hables con ellos en el office o en la plataforma, sino que prefieren hablar en una cafetería, en la calle, o en cualquier otro punto de encuentro. Incluso hay veces que el trabajador tiene tanto miedo a perder su puestos de trabajo por reivindicar sus derechos que directamente pasa de reclamar para no meterse en problemas. Sí se da el caso de trabajadores que ya están más quemados y entonces les da igual que el empresario se entere o no. Son los trabajadores*

*a los que no les da miedo denunciar a la empresa. En este caso tienen relación directa con la gente del sindicato en cualquier sitio y no les importa.*

*Ahora está teniendo mucho éxito el uso de las redes sociales por este motivo. Siempre pueden contactar con el sindicato directamente de forma confidencial. Además pueden ver los problemas que tienen otros trabajadores como ellos y ver cómo solucionarlos. (H.40.C.10.B.A.26)*

Otro tema importante es el de la participación de los trabajadores en las elecciones a representantes. Los sindicalistas con los que hemos contactado, en general son de la opinión de que no hay la participación suficiente, pero no solamente echan la culpa a los trabajadores sino que algunos también a los propios sindicatos.

*Muchas veces las listas y las candidaturas se hacen más por amistad que por la valía de las personas. Es un poco como con los partidos políticos. Además también se da el caso de gente que sabe o piensa que este trabajo es temporal y no tiene previsto quedarse mucho tiempo. Algunas personas puede que se presenten por librarse de horas de trabajo y tener horas sindicales pero sin estar comprometida. Ahí está la conciencia de cada uno. Luego a la hora de votar creo que muchas no se tienen en cuenta los logros de determinados equipos y al final se acaba votando a tal o a cual sindicato porque en una lista va un amigo tuyo o cosas así. (M.33.C.10.EU.A.30)*

Muchos de los trabajadores acusan a los sindicalistas de ser poco reivindicativos a la hora de defender sus derechos. Hay que tener en cuenta que estas empresas son empresas de *outsourcing* o de subcontratación, con lo que las negociaciones siempre son más difíciles. Todos estos trabajadores son empleados de la compañía subcontratada que desarrolla sus actividades en nombre de otra. Muchas veces las negociaciones entre ambas empresas son durísimas a la hora de negociar el contrato que las mantiene unidas y lógicamente el trabajador de la empresa subcontratada es el último eslabón de la cadena.

*Algunos trabajadores nos dicen ¿pero por qué no hacéis nada? No se dan cuenta que en muchas ocasiones nosotros no podemos hacer nada. Te pongo el ejemplo de los incentivos. El trabajador no está de acuerdo con lo*

*que se le paga por los incentivos y la empresa no responde. El problema es que el tema de los incentivos nunca está reflejado en el contrato, con lo que luego es casi imposible ir al juzgado a reclamar. (H.40.C.10.B.A.26)*

Hemos constatado a lo largo de la investigación una discrepancia entre los sindicatos hegemónicos UGT y CCOO y otros sindicatos minoritarios quizás más reivindicativos. Algunos acusan a los sindicatos mayoritarios de haberse "vendido" a la patronal a la hora de firmar el último convenio de *contact center* (telemarketing). La firma de este convenio ha venido precedida en los últimos años de gran cantidad de movilizaciones, paros de los trabajadores y huelgas. Según la última memoria de 2016 (2017:9) del Servicio de Mediación y Arbitraje (SIMA), encargado de dirimir las disputas entre empresas y trabajadores y de recoger las peticiones de huelga, el sector de *contact center* lidera el ranking de conflictividad, con un 15.1% de los procedimientos. Una de las sindicalistas perteneciente a un sindicato minoritario nos cuenta:

*Después de firmar el convenio algunos vienen a quejarse por temas concretos como por ejemplo el disfrute de los días festivos. Me hace gracia que ahora se pongan a reclamar. Pues no lo hubierais firmado ¿No decíais algunos que era bueno firmarlo? (M.37.C.8.B.A.36)*



Foto 8. Movilizaciones de los sindicatos reivindicando la firma del convenio de *contact center*. Fuente: El Diario.es (11/05/2017)

Desde los sindicatos UGT y CCOO se valoraba positivamente la firma del convenio que se consiguió tras meses de negociación y movilizaciones en todo el sector. El convenio tendrá una vigencia de cinco años y contempla una subida salarial en línea con el IPC. Se remarca que se equipara el porcentaje de trabajadores indefinidos con los temporales y que se convertirá en indefinidos a más de 10000 trabajadores que actualmente están contratados por obra o servicio y que se habían quedado en el limbo tras la reforma laboral. Los dos sindicatos afirmaron<sup>23</sup> que durante la negociación ha tenido en cuenta dos objetivos básicos: el mantenimiento de los derechos fundamentales que la patronal había querido eliminar e incluir nuevos derechos en una redacción clara que no dé lugar a interpretaciones interesadas. Sin embargo, desde algunos sindicatos minoritarios se ve la firma del convenio como una traición a los trabajadores. Por ejemplo desde la Confederación General del trabajo (CGT)<sup>24</sup> se acusa a los sindicatos hegemónicos de "bajarse los pantalones". Según este sindicato lo que se garantiza con la firma de este convenio es la pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores. Indican que

---

<sup>23</sup><http://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-sindicatos-patronal-firman-nuevo-convenio-sector-contact-center-20170530114227.html>

<sup>24</sup> <http://gatossindicales.blogspot.com.es/2017/03/convenio-telemarketing-ccoo-ugt-nos.html>

durante el anterior convenio se perdió un 5% del poder adquisitivo y que la pérdida con el actual también se producirá. Además indican que la actitud CCOO-UGT es totalmente incomprensible y que se han olvidado de las reivindicaciones de los trabajadores.

Esta situación de disconformidad entre los distintos sindicatos apunta la situación que venimos argumentando de que existe un distanciamiento evidente entre los sindicatos mayoritarios y los alternativos (Moreno, 2016), reafirmando que los primeros están más por la concertación que por la confrontación. En este sentido recogemos el relato de un sindicalista de uno de los grandes sindicatos:

*Estoy de acuerdo con que las empresas siempre van siempre van a luchar por sus intereses y siempre tenemos que ir luchando en cada reivindicación. Pero hay que comprender que era necesario cerrar ya el convenio porque se acaban los plazos. No creo que mantenerse en una posición inflexible nos hubiera llevado a conseguir más. Creo que no se iba a conseguir más por haber estado más tiempo negociando. Al final hemos conseguido subidas salariales y se han mejorado las condiciones de los trabajadores temporales. Es muy fácil acusar a alguien a "toro pasado" pero hay que pensar que lo que decidiéramos afecta a miles de personas. Por ejemplo hemos conseguido que nos paguen los incentivos en periodo vacacional.*  
(H.40.C.10.B.A.26)





## **10. Las relaciones laborales en perspectiva antropológica.**



## 10. Las relaciones laborales en perspectiva antropológica.

*Al conocimiento del pasado le atribuimos la capacidad de permitirnos comprender el presente y ese presente nos sirve para hacer previsiones sobre el futuro*

Lévi Strauss

La denominada cuarta revolución y industrial y el fenómeno de la globalización han traído nuevas oportunidades de crecimiento económico pero también han generado inestabilidad y cambios en las relaciones laborales de ahora y del futuro. Con una población cada vez más grande se crearán nuevos puestos de trabajo y se destruirán otros. El desarrollo de la inteligencia artificial, la robótica y el Big Data probablemente destruirán millones de empleos en el mundo y crearán muchos menos de alta cualificación que ahora ya no existen, pero crecerá el desempleo y la desigualdad. Ya estamos comprobando actualmente que las tesis del neoliberalismo fundado totalmente en el capitalismo se están imponiendo en los últimos años con la mínima intervención de los estados en los mercados financieros, la privatización de las empresas estatales, medidas contra el proteccionismo, la oposición a la subida de impuestos y el aumento desmesurado de la producción. Esta desregulación por supuesto, afecta también al mercado laboral y a las relaciones laborales, donde se observa cada vez una mayor "ultraflexibilidad" en plantillas flexibles (*workforce on demand*). Los trabajadores del futuro seguramente cambiarán de empleo con mucha más frecuencia y ya no estarán vinculados a un puesto de trabajo como hasta ahora. El derecho laboral será imprescindible para equilibrar los intereses de las empresas y los derechos fundamentales de los trabajadores, aunque ya estamos comprobando que en una economía global, la deslocalización hacia países con menor regulación laboral es evidente y probablemente será necesaria una globalización laboral y sindical con acuerdos globales entre multinacionales y sindicatos globales en ese proceso de desterritorialización de la norma laboral.

El neoliberalismo podemos entenderlo como una ideología hegemónica imperante hoy en día. Dumenil y Levy (2003) lo definen como una configuración de poder específica dentro de la nueva fase del capitalismo, en la cual el poder y el ingreso de las fracciones superiores de las clases dominantes han sido restablecidas tras un periodo de crisis de los años 70 y 80. Para Wacquant (2011) la antropología del neoliberalismo se ha polarizado entre el dominio del mercado y el concepto foucaltiano de gubernamentalidad, y ambas concepciones oscurecen en el "neo", es decir, el rediseño del estado como el actor central que impone las leyes y construye las subjetividades y las relaciones sociales y las representaciones colectivas adecuadas para hacer realidad los mercados. El Estado no tiene mayor incidencia en las reglas del mercado, queda reducido a la función de abrir mercados sin poder de regularlos pero constituye un estructura que influye significativamente en las subjetividades de los sujetos. Por otra parte abre un proceso de negación de derechos sociales que los movimientos de base habían logrado conquistar a través de años de lucha y los sujetos colectivos quedan reducidos a meros individuos. Eso sí, este mismo Estado fomenta el consumo, la competencia y el individualismo como valores centrales de esta sociedad neoliberal. El neoliberalismo como señala Panotto (2015) "se identifica con una profunda transformación en la comprensión de los procesos socio-culturales , la geopolítica, los mecanismos económicos y las concepciones identitarias y antropológicas, entre otras". Este neoliberalismo o capitalismo tardío como también es conocido emergieron como apunta Ortner (2011) del giro dual del fordismo y el keynesianismo, de los contratos sociales metafóricos que habían protegido el trabajo industrial y a la ciudadanía de los peores excesos del capitalismo. Este neoliberalismo va de la mano de la globalización con su ventajas como los flujos de tecnología o la información y grandes desventajas como la subcontratación laboral, el desempleo, la desindustrialización, la explotación laboral o la deslocalización.

Hemos visto como en España por ejemplo la pérdida de derechos de los trabajadores se ha hecho evidente. La última reforma laboral de 2012 que tenía como objetivo favorecer la empleabilidad y fomentar la contratación indefinida produjo en muchos casos el efecto contrario como el incremento del desempleo de larga duración, un incremento importante de los despidos, sobre todo en los

primeros años, el abuso de los contratos temporales, aumento de la siniestralidad laboral y lo más evidente un incremento de la precariedad. Actualmente muchos trabajadores con empleo tienen muchas dificultades para llegar a fin de mes. La retribución media anual asalariada ha caído y pérdida de los derechos de los trabajadores con el claro ejemplo del menor poder de los sindicatos y su poder de negociación colectiva. Por otra parte el Estado del bienestar tal y como lo conocemos parece que se está desmantelando. El gran problema parece ser cómo financiarlo y constantemente se señala desde los medios de comunicación que no es posible aumentar el gasto público porque nos haría menos competitivos. También que el proceso de globalización económica impide expandir ese Estado del bienestar. Para Vicenc Navarro (2014) todo es una cuestión ideológica y el punto clave está en explicar el porqué unos Estados lo expanden o reducen en función de la relación de fuerzas políticas. La fortaleza de las izquierdas se debe a alianzas de las clases trabajadoras con las clases medias, resultado de un compromiso de la universalización del estado del bienestar, en el que los beneficios sociales son considerados derechos de la ciudadanía, y esta universalización ha sido resultado de la presión de los movimientos y partidos socialdemócratas y de otras izquierdas.

En este contexto en el que nos encontramos podemos preguntarnos entonces cómo serán las nuevas relaciones laborales y sociales en un futuro, qué vendrá después del neoliberalismo. Los cambios de gobierno en importantes países como Estados Unidos, con el nuevo proteccionismo y el freno a la globalización o los nuevos neonacionalismos y los populismos pueden traer nuevos cambios pero no parece que a mejor ni que estos cambios afecten favorablemente a los trabajadores. Lo que sí parece claro es que décadas de neoliberalismo han aumentado las desigualdades en el seno de las sociedades, la explotación laboral, sueldos más bajos, productos más baratos e hiperconsumo. Por otra parte, el desarrollo de la robótica puede que haga que los trabajadores para conservar el empleo tengan que ser mejores que los robots, lo que implicará cobrar poco y trabajar más horas. A esto podemos unir la deslocalización, con la pérdida de miles de trabajos en Europa y el desarrollo de países como los países asiáticos que se han convertido en hipercompetitivos, con una mano de obra entregada al trabajo, con menos derechos laborales y con un gran desarrollo tecnológico.

### 10.1. El futuro del trabajo de teleoperadora.

#### **UNA MUJER**

*(Suena el Teléfono)*

*¡Diga, diga!...*

*No, señora, hay un cruce de línea*

*y estamos hablando varios a la vez, cuelgue...*

*está hablando con una abonada...*

*Pero, señora, ¡cuelgue por favor!*

*¡Oiga, señorita!*

*No, no, aquí no es la casa del doctor Schmit...*

*Cero ocho y no cero siete. ¡Diga!...*

*¡Qué locura!*

*¿A mí me lo pregunta? ¡No lo sé!*

*(El teléfono suena de nuevo)*

*¡Diga!...*

*Pero, señora, ¿qué quiere que le haga?...*

*¡Cómo! ¿Que es mi culpa? En absoluto...*

*¡Oiga, señorita! Dígale a esa señora que cuelgue.*

*(Ella cuelga. El teléfono vuelve a sonar)*

*¡Diga! ¿Eres tú?...*

*Sí, muy bien.*

*Era un verdadero suplicio hablar*

*con toda esa gente ahí...*

*Sí... Sí... No...*

*Es una suerte...*

*Acabo de llegar hace diez minutos.*

"La Voz Humana" (*La Voix humaine*) Jean Cocteau

A lo largo de la Historia se ha podido comprobar cómo la evolución tecnológica lleva asociada la desaparición de muchas de las profesiones y el nacimiento de otras nuevas. Los avances tecnológicos son tan rápidos que permite a las empresas desprenderse cada vez de más trabajadores. A mediados del siglo XX con inventos como el tractor se destruyeron gran cantidad de puestos de trabajo en el campo y la gente se desplazaba a las ciudades para encontrar trabajo en el sector industrial. En la misma industria, muchos empleos fueron sustituidos por máquinas y las personas se vieron obligadas a cambiar de actividad. Muchos de esos trabajadores de las fábricas posteriormente fueron despedidos hacia un sector terciario que ofrecía grandes oportunidades para el empleo. El sector servicios en este caso permitió salvar millones de empleos. Y ahora nos encontramos en el caso de que numerosos empleos están en peligro como consecuencia de los cambios tecnológicos que se están dando en el siglo XXI. Todavía no sabemos cuántos o cuales, pero muchos de los trabajos de toda la vida están avocados a la desaparición.

Jeremy Rifkin (1996) ya señalaba en "El Fin del Trabajo" que la reestructuración de los sistemas productivos y la permanente sustitución de seres humanos por máquinas estaba cobrándose la vida de millones de trabajadores. Los cambios tecnológicos están haciendo desaparecer puestos de trabajo y están forzando al paro cada vez a un mayor número de personas. Según el autor, millones de trabajos desaparecerán y solamente crecerán empleos del conocimiento formado por una pequeña élite que en modo alguno absorberá el empleo destruido. Para Rifkin (1996:198) "en el futuro las máquinas informáticas avanzadas de procesamiento en paralelo, la robótica de alta tecnología y las redes integradas serán algo común en el mundo y se incluirán cada vez más en el proceso

económico, y dejarán cada vez menos espacio para la participación del ser humano en fabricación, venta y servicio". Esto es algo que ya estamos apreciando hoy en día, con lo que ya se está produciendo el declive en la masa de trabajadores necesarios para producir bienes y servicios.

Un estudio de la Oficina de Estadísticas de EEUU y publicado por World Economic Forum<sup>25</sup> revela los trabajos que probablemente más van a reducirse o desaparecer. Entre ellos está el caso del trabajo de teleoperador, incluido el servicio de contestador. Este trabajo está en riesgo debido a la mayor automatización y los servicios en línea. El estudio calcula en EEUU una reducción del 33% en la década que va de 2014 a 2024. En este caso los avances tecnológicos en el siglo XX propiciaron el nacimiento de la profesión de teleoperador con el auge de las comunicaciones y la informática, pero el avance en sistemas de reconocimiento de voz o la inteligencia artificial pueden hacer que este trabajo desaparezca en pocas décadas. En este caso lo más probable es que estos teleoperadores sean sustituidos por robots. La nueva tecnología de los robots es capaz de distinguir palabras clave y responder a peticiones de la persona que efectúa la llamadas. Multinationales de internet como Google o Facebook que controlan la casi totalidad de publicidad en internet tienen en la inteligencia artificial el pilar de sus negocios. Las máquinas les permiten mejorar sus servicios y personalizarlos, lo que requeriría el trabajo de millones de empleados. Pero para Chollet<sup>26</sup> (2017) los humanos no tendrán que competir contra las máquinas, puesto que la inteligencia artificial se ocupará de las tareas en las que los humanos no son buenos, y que las personas seguirán a cargo de actividades que involucren comunicación, empatía, creatividad y adaptación. Por otra parte, el aprendizaje automático enseña a los robots a pensar como humanos, es decir, la máquina aprende ella misma y a partir de la experiencia como los humanos, aunque como señalan algunos expertos como Diettrich<sup>27</sup> (2017) , el aprendizaje automático solo funciona bien en problemas estables,

---

<sup>25</sup> World Economic Forum. 9/09/2016. [https://www.weforum.org/agenda/2016/09/these-jobs-are-set-to-disappear-fastest-in-the-us?utm\\_content=buffer6b126&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](https://www.weforum.org/agenda/2016/09/these-jobs-are-set-to-disappear-fastest-in-the-us?utm_content=buffer6b126&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer) Recuperado el 18/02/2017

<sup>26</sup> Extraído de El País (13/11/2017) . Consultado el 20/11/2017 [https://elpais.com/elpais/2017/11/08/ciencia/1510138106\\_716384.html](https://elpais.com/elpais/2017/11/08/ciencia/1510138106_716384.html)

<sup>27</sup> Extraído del El País (3/07/2017). Consultado el 20/11/2017 [https://elpais.com/tecnologia/2017/06/13/actualidad/1497355219\\_887959.html](https://elpais.com/tecnologia/2017/06/13/actualidad/1497355219_887959.html)



cuando el mundo es altamente predecible y es fácil recolectar gran cantidad de datos de entrenamiento y los humanos son fundamentales en tareas que requieren comprensión profunda de otro ser humano y en asegurar el mantenimiento de los robots. Para el experto informático, en un futuro en el mundo los humanos y las máquinas coexistirán en equipo.

A través de la investigación que hemos realizado, los propios trabajadores, que poco o nada saben de las intenciones de la empresa en este campo, empiezan a ser conscientes de que cada vez desaparecen servicios o funciones que ellos realizaban anteriormente y que ahora han sido sustituidas por las máquinas. A través de las entrevistas los informantes nos han podido relatar que aprecian que los clientes a los que atienden cada vez se pasan más tiempo escuchando locuciones antes de que el operador les atienda. Los operadores desconocen los enrutamientos de las llamadas, pero por lo que les indican los clientes parece que llegan a un operador después de largas esperas y de contestar decenas de preguntas que les realizan las máquinas. Transcribimos parte de una entrevista de un operador que durante cierto tiempo realizó funciones de operador virtual:

Recuerdo hace algunos años que trabajé como operador virtual. Mirando hacia atrás era un trabajo cómodo porque no tenías que hablar con los clientes. La locución automática les preguntaba el motivo de su consulta y yo a través de un programa informático enrutaba las llamadas al departamento adecuado. Solamente tenía que escuchar lo que quería el cliente y posteriormente transferir la llamada. Creo que ahora todo eso ya lo hace la máquina. Lo que ocurre es que una máquina no es una persona y así te encuentras a clientes "dando vueltas" y muchas veces acaban en departamentos equivocados. (H.40.C.10.B.A.26)

También son significativos los relatos de los operadores indicando el descontento de los clientes ante el hecho constante de ser atendidos por máquinas. Parece evidente que el ahorro para las empresas es considerable si puede atender a sus clientes con máquinas, pero la apreciación que tiene el mismo sobre el servicio que recibe no es la misma. En este sentido muchos de los teleoperadores manifiestan ese descontento de los clientes por ser atendidos por máquinas.

Creo que cada vez las máquinas resuelven problemas de los clientes que podemos considerar más sencillos y a los operadores nos llegan temas realmente complicados. Antes teníamos más variedad de llamadas y algunas eran de más sencilla resolución pero últimamente solamente te llegan las llamadas más difíciles. Cada vez es más complicado dar una solución al cliente en el momento. Por lo que comentan los clientes, las máquinas les van dando indicaciones para resolver sus problemas pero cuando sigue sin solución es cuando les derivan a un operador. (M.35.C.7.B.A.46)

Por último y para finalizar este capítulo, quiero dejar el testimonio de un teleoperador ante la llamada de un cliente que se quejaba precisamente de la sustitución de los hombres por las máquinas en el trabajo. Lo que ocurra en un futuro al respecto, no lo podemos saber con certeza.

¡Aleluya! Esta fue la exclamación de un cliente cuando me presenté al inicio de la llamada. Ante mi extrañeza contestó: "Por fin una voz humana, estoy harto de que me contesten máquinas". Muchos clientes antes de exponerte el motivo de su consulta se desahogan con nosotros por el tiempo que tienen que estar esperando y por ser atendidos continuamente por máquinas y locuciones automáticas. Luego todas las quejas vienen a nosotros, y encima que les estamos atendiendo descargan con nosotros parte de su ira. Lo peor es cuando tienes que decirles que le han transferido con un departamento equivocado y que tiene que volver a llamar. Eso ya es para vivirlo. Pero bueno, la empresa sabe todas estas cosas porque escuchan todas nuestras llamadas y no hace nada para mejorarlo. Supongo que todo es cuestión de dinero y les saldrá mucho más rentable, no lo sé... (M.32.C.8.B.A.43)





## **11. Conclusiones.**



## **11. Conclusiones**

Después de haber finalizado esta tesis doctoral creo que hemos podido conseguir los objetivos que nos proponíamos al iniciar la investigación a través de la utilización del método etnográfico. El trabajo de campo nos ha permitido introducirnos en el mundo de la empresa para conocer de cerca y de primera mano las relaciones laborales que se desarrollan en esa pequeña comunidad que es la empresa. Como señalábamos en el inicio de la investigación el campo se ha circunscrito a los *call center* de la provincia de León donde hemos podido obtener gran cantidad y valiosa información sobre las condiciones de trabajo de este trabajo tan demandado hoy en día como desconocido.

Como objetivo general hemos intentado tener una visión de las relaciones laborales a lo largo de la historia hasta nuestros días desde una perspectiva antropológica. A través del desarrollo del estado de la cuestión hemos podido analizar el concepto de trabajo como la condición de la misma supervivencia del hombre y como la posibilidad de adecuar especialmente el entorno a sus necesidades. Desde la antigüedad el hombre ha realizado diferentes tareas para la supervivencia, empezando por la recolección de alimentos y, precisamente con el reparto de tareas nació la división del trabajo, primeramente una división sexual y posteriormente la división jerarquizada en función de las divisiones sociales. Posteriormente a esta división sexual del trabajo, la interacción entre el patriarcado y el capitalismo otorgó un valor diferencial al trabajo en función del género y que todavía es palmaria en nuestros días.

A lo largo de la Historia la relación entre trabajo y sistemas de producción ha sido diversa, pero siempre el hombre ha estado sujeto al trabajo de diferentes formas, desde la esclavitud, el vasallaje o el obrero proletario, siempre sujeto al dueño de los medios de producción. Pensadores como Marx, Engels, Durkheim o Weber son fundamentales para entender estas nuevas sociedades industriales de finales del XIX y principios del XX y las relaciones asimétricas entre obreros y patronos, donde la generación de riqueza iba acompañada de enormes desigualdades económicas, sociales y políticas que acrecentaron el conflicto entre las clases. A través de ese trabajo alienado el trabajador genera la relación con un trabajo que es ajeno a él.

Posteriormente a través de la "organización científica del trabajo" (Tylor, Fayol, Stajanov, Ford) la deshumanización del trabajo fue casi total en aras de la productividad. Unos métodos de trabajo que como manifestamos a través de este estudio se repiten en pleno siglo XXI, con empleados altamente productivos sojuzgados por métodos de control y coerción simbólica.

Con todo ello surge el debate del salario considerado justo, donde no podemos dejar en manos de las partes (trabajador y empresario) la negociación de todas las condiciones laborales puesto que la parte más débil que es el trabajador, estaría en desventaja, por lo que se necesita un marco jurídico que regule esas relaciones y ponga los límites. A pesar de ello, hoy en día la flexibilidad laboral se ha convertido en la quintaesencia del espíritu capitalista y los empresarios abogan por una mayor desregulación que sin duda les beneficie. Como decía Godelier (1967, 1990) el modo de producción tiene un proceso doble, el trabajo como relación entre hombres y naturaleza y la relación de los hombres entre sí, y estas relaciones pueden ser más o menos solidarias o más o menos conflictivas.

Se ha tratado de la cultura de las organizaciones, como un agrupamiento donde se crea una membrana de identidad donde la interacción de sus miembros genera una cultura propia, una trama simbólica de significados compartidos que vertebra al grupo. La empresa es una cultura donde se asientan dos pilares, su misión y el liderazgo que la sustenta, porque no hay grupo sin cultura ni cultura sin grupo.

Desde nuestra consideración antropología se ha incidido en Mayo y Warner de la "Escuela de relaciones humanas" que aplicaron el método etnográfico en el estudio de las relaciones sociales en la empresa con resultados muy significativos, determinando que la cultura organizacional y el clima laboral o los factores socioculturales son de gran importancia para comprender el comportamiento laboral. En España, de la mano de antropólogos como Esteva, Moreno, Palenzuela o Roca, se han ido estudiando las "culturas del trabajo" en el propio contexto español en, como dice Roca, una relación entre la Antropología y la empresa de desconfianza mutua. En este sentido, la observación participante y la investigación-acción son fundamentales en la investigación social como apunta Greenwood para conseguir resultados con éxito. Por lo tanto podemos concebir la Antropología del



Trabajo como una disciplina apasionante para investigar el mundo laboral, con retos desafiantes como el que apunta Rifkin en su obra "El fin del trabajo": no sabemos a dónde nos llevará la sustitución de los humanos por las máquinas que dejaría a los trabajadores sin función social.

1. El primero de nuestros objetivos específicos era conocer las condiciones de trabajo en estos centros de llamadas y cómo les puede afectar en su día a día. A lo largo de la investigación hemos podido comprobar que sufren unas condiciones de trabajo más duras de las que puedan parecer a primera vista. En este caso, la elaboración de los capítulos referentes principalmente a la dirección, control y disciplina de los trabajadores y el análisis de los riesgos psicosociales han sido fundamentales para conseguir nuestro objetivo. Lógicamente el hecho de abordar la investigación desde diferentes aspectos produce solapamientos en los contenidos, que lejos de ser un problema nos proporcionan más información y más valiosa. Al tema de los riesgos laborales me referiré más adelante y ahora vamos a centrar el resultado de la investigación en las condiciones que "sufren" los trabajadores. Y es importante el hecho de decir que sufren puesto que para muchos de los trabajadores que han sido nuestros informantes este trabajo es un auténtico sufrimiento. Hemos podido constatar que hoy en pleno siglo XXI estas empresas utilizan métodos de principios del siglo XX con técnicas tayloristas y posfordistas, con una organización del trabajo basada en un férreo control de los trabajadores que provocan grandes problemas económicos y humanos que destruyen la motivación del trabajador. Si hay algo que caracteriza a este trabajo es la sumisión, una sumisión dentro de un estilo de dirección autoritario donde no existe la más mínima autonomía. La subordinación de los trabajadores es total y se le marca el ritmo al que tiene que trabajar, cómo tiene que trabajar y los resultados que tiene que obtener. Nos encontramos por lo tanto con un trabajo que podríamos definir como el paradigma del posfordismo, fenómeno que encontramos en los países occidentales donde se ha dado una terciarización pero con técnicas de trabajo del sector industrial, donde encontramos a trabajadores altamente reproductivos y sojuzgados a través de métodos de coerción simbólica. Una coerción simbólica que como señalaba Bourdieu describe una relación social donde el dominador ejerce una violencia indirecta y no física, lo que a veces no evidencia ni el propio dominado. A lo largo de la investigación

hemos comprobado que en los *call center* esta coerción simbólica se practica a diario, desde el lenguaje con el vocabulario prohibido, las amenazas sutiles y continuas de pérdida del trabajo si no se consiguen objetivos o la amenaza de la deslocalización. Una coerción que muchas veces genera un sentimiento de autoculpa por parte de algunos trabajadores y trabajadoras cuando ven que no llegan a lo que le pide la empresa. Sentimiento que por lo que hemos podido comprobar en nuestra investigación desaparece cuando el trabajador encuentra otro trabajo y comprueba que ese maltrato laboral no era lo "normal". Hemos comprobado por lo tanto que el estilo de dirección de estas empresas se aleja de las nuevas tendencias en recursos humanos consistentes en fomentar precisamente la autonomía, la responsabilidad, la inteligencia y la iniciativa en el puesto de trabajo con el fomento del trabajo en equipo.

Hemos analizado también el tema de la disciplina, y hemos podido constatar que esta estructura tanto el espacio como el tiempo del teleoperador. Las plataformas donde se concentra a los trabajadores tienen la típica organización cerrada, y a través de ese control del tiempo y el espacio como señala Foucault se convierten en cuerpos íntegramente integrales y productivos. Los relatos de los informantes en este sentido han sido concluyentes, el control del tiempo es total e inflexible. Para conseguir este control las empresas ponen la tecnología a su servicio con el uso de programas informáticos que espían y analizan al teleoperador en todo momento. Marcadores predictivos y programas espías que convierten a los trabajadores en muchas ocasiones en auténticos autómatas vigilados constantemente por un sistema panóptico que a la vista de la investigación les provoca agotamiento físico y mental y como analizaremos más adelante les provoca gran sensibilidad a los riesgos psicosociales.

2. El segundo y tercer objetivo era analizar la construcción de identidades, tanto de género como laboral entre los trabajadores y trabajadoras, y examinar las causas de esta feminización del sector. En primer lugar las estadísticas ya nos mostraban que el trabajo en los *call center* es un trabajo muy feminizado con más del 73% de mujeres. La segregación de los mercados laborales, el control sobre la tecnología y el simbolismo del trabajo son formas de organización patriarcal en el sistema capitalista, lo que se refleja habitualmente en menores salarios y menor

consideración social. La ideología de la domesticidad se impone a las mujeres y no es extraño que se refleje en un trabajo como éste definido por la sumisión. Esta podría ser la explicación a la feminización de este trabajo, donde valores como la sumisión, la amabilidad y la obediencia destacan sobre otros. En esta investigación hemos podido constatar que más allá de las estadísticas la propia consideración que tienen los trabajadores y trabajadoras sobre su propio trabajo no es buena. A la poca remuneración se une el poco prestigio. Esto no presupone que no hay varones, sí los hay, pero sufren la misma precariedad y las mismas condiciones que las mujeres. Como hemos investigado también a través de este y otros estudios, no es infrecuente la presencia en este tipo de trabajo de personas en desventaja o estigmatización en otro tipo de trabajos como pueden ser personas obesas, con discapacidad, gays, lesbianas o transgénero. Así mismo este trabajo puede ser considerado por otros varones como poco masculino. De hecho, no son infrecuentes los episodios de "micromachismos" por parte de los clientes con las teleoperadoras, traducidos en actitudes de dominación de baja intensidad donde a veces de forma sutil son tratadas como niñas, inútiles o poco capaces. En este sentido el estereotipo de la teleoperadora es bastante frecuente.

En cuanto a la identidad profesional o laboral como advertíamos anteriormente no se encuentra prácticamente ningún orgullo en ser teleoperador. Partiendo además de que existe una gran formación académica en un porcentaje muy alto de trabajadores, no existe gran sentimiento de pertenencia al grupo, es más, en algunos ámbitos algunos informantes nos indicaban que les daba vergüenza confesarlo. En este sentido, muchos trabajadores, aunque lleven años desempeñando este trabajo prefieren decir "trabajo de teleoperadora" antes que decir "soy teleoperadora" lo que denota que la identidad profesional no es algo que se perciba dentro de este colectivo de trabajadores.

4. El cuarto de los objetivos era analizar la especial "sobrecualificación" de estos trabajadores. Hemos dedicado el capítulo 7 al estudio de este fenómeno que es tan habitual entre los teleoperadores. Después de constatar a través de los datos que nos proporcionaba la estadística el gran porcentaje de trabajadores con titulación universitaria nos propusimos conocer las causas. Teorías como la del capital humano de Becker, la de señalización de Spence o la de colas de Thurow son las

teorías principales que relacionan el nivel de educación y el puesto de trabajo. Este fenómeno solo puede entenderse en un contexto de paro y de empleo de baja calidad que obliga a los titulados universitarios a aceptar trabajos como este que no les corresponden. Como señalaba Montalvo, esto se explica por el aumento del nivel educativo en la población activa española y el incremento de universitarios que el sistema productivo no ha sido capaz de absorber. A la vista de los relatos de los informantes hemos visto que lo que en un principio era trabajar por unas pocas semanas o meses se convertía en algo permanente y en cierto modo frustrante. Una sobrecualificación donde además se malgastan enormes recursos y horas formativas que no se materializan en un puesto de trabajo adecuado, lo que genera precariedad laboral y desempleo. Una sobrecualificación que en cierto modo es valorada por este tipo de empresas, puesto que pagando un salario de categoría inferior tienen un capital humano formado y que interioriza determinadas actitudes como la subordinación, obediencia, disciplina y puntualidad que se presupone para conseguir la titulación reglada. Hemos podido comprobar en el trabajo de campo que se da ampliamente la denominada sobrecualificación persistente, que consiste en acumular años en empleos para los que se está sobrecualificado y que provocan por una parte la obsolescencia de las capacidades y por otra la señalización negativa que en lugar de trampolín para conseguir otro empleo de calidad se convierte en un obstáculo, ya que desde la teoría del capital humano se explica que ese desequilibrio debería ser provisional, algo que hemos podido comprobar en este estudio. Por otra parte, la experiencia profesional que les aporta este tipo de trabajo es ínfima para conseguir un empleo de su cualificación y además está el propio efecto de señalización negativa puesto que el nuevo empleador puede desconfiar del mismo trabajador por haber permanecido años en un trabajo que no le corresponde.

5.El quinto objetivo era estudiar las causas de la precariedad y temporalidad en este sector. A lo largo de los diferentes capítulos hemos tratado el tema del posfordismo que puede considerarse como una de las posibles causas de la precariedad y la temporalidad laboral. Los jóvenes y las mujeres han sido los más vulnerables, puesto que el lugar que ha tomado la economía posfordista ha sido producto de la

flexibilización de las relaciones laborales dentro de unas políticas públicas de temporización y desregulación laboral. Así mismo, desde la reforma laboral la pérdida de derechos ha sido evidente, donde uno de los efectos más palpable ha sido la pérdida del poder de la negociación colectiva, que facilitó el "descuelgue" de los convenios colectivos por parte de las empresas, lo que les permite inaplicar las condiciones de trabajo previstas en los convenios cuando se dan determinadas circunstancias previstas en la ley.

6. El sexto de los objetivos era identificar las causas y analizar las consecuencias de los riesgos laborales, principalmente los psicosociales. Lo hemos tratado en el capítulo 6 ampliamente y podríamos decir que este objetivo es uno de los principales por las consecuencias que tiene para los trabajadores y el que más tiempo nos ha llevado en la realización de esta tesis puesto que en el fondo la materialización de los riesgos laborales es la consecuencia de lo que hemos venido explicando a lo largo de los diferentes capítulos. La salud para la OMS es un estado completo de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. A lo largo de la investigación hemos podido comprobar que si bien el trabajo de teleoperador no comporta gran cantidad de riesgos físicos o ambientales sí lleva asociado una gran cantidad de riesgos psicosociales que son más difíciles de detectar y que les afectan de una forma significativa. La Ley de prevención de riesgos laborales indica que el empresario deberá garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores, pero por lo que hemos podido comprobar durante la investigación este tipo de empresas no parecen del todo interesadas en la prevención de los riesgos psicosociales. La causas que podemos deducir son de tipo económico puesto que a lo largo de la investigación hemos comprobado que se utilizan métodos de trabajo encaminados únicamente a la productividad del trabajador, a producir más en menos tiempo, podríamos señalar incluso que a explotar al trabajador, lo que a nuestro juicio es incompatible con la prevención de los riesgos psicosociales. El Observatorio permanente de riesgos psicosociales de UGT nos proporcionó datos significativos en relación a la opinión que los propios trabajadores tienen sobre su trabajo que nos facilitaron el estudio cualitativos a través de decenas de entrevistas en profundidad. Hay que señalar que el teleoperador trabaja con la voz y con el oído, por lo que factores ambientales como

el aire, la temperatura, la ventilación y el ruido también les afectan gravemente. Por otro lado, la disposición de los puestos de trabajo unos pegados a otros con todos los operadores hablando a la vez durante horas deja patente la incomodidad de un trabajo de este tipo.

Pero más importantes aún según mi criterio son los riesgos psicosociales que están producidos por la combinación de los factores relacionados con la organización y gestión del trabajo. En este sentido ha sido fundamental el relato de nuestros informantes. Ya hemos hablado con detalle en el cuerpo de la tesis sobre ellos por lo que aquí solamente los voy a enumerar a modo de resumen. Factores como las pausas y descansos, el horario de trabajo, el ritmo de trabajo, la autonomía del trabajador, la carga mental, el desempeño de rol, la comunicación en el trabajo, las relaciones interpersonales, las condiciones de empleo son determinantes para que se produzcan los riesgos psicosociales que afectan a estos trabajadores y que principalmente son el estrés laboral, el *burnout* y la violencia en el trabajo, que en este caso es verbal. Hemos podido constatar a lo largo de la investigación que los teleoperadores y teleoperadoras trabajan a un ritmo vertiginoso, podríamos decir que imposible de realizar para otros trabajadores, se les exigen unos tiempos de operación realmente diabólicos. Son trabajadores pegados a un cronómetro que marca al segundo sus descansos, su horario y su ritmo. La combinación de este ritmo de trabajo con un desempeño de múltiples tareas a la vez provoca en los trabajadores una carga mental muy grande. Además la autonomía de la que disfrutaban es mínima, lo que les convierte en muchas ocasiones en una especie de autómatas, que hacen que la comunicación en la empresa sea muy difícil y afecta a las relaciones interpersonales. Todo ello provoca en ellos la aparición de patologías como el estrés, la ansiedad o el *burnout*. Muchos de los trabajadores entrevistados reconocen pasar por periodos de ansiedad o estrés, que en algunos casos se manifiestan en erupciones cutáneas, problemas intestinales, dolores musculares, fatiga mental o depresión. El estrés laboral surge cuando se da el desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la organización y es un fenómeno por lo tanto que actúa en el lugar de trabajo y que es un elemento empobrecedor de la salud. El proceso de estrés crónico laboral y organizacional termina en un agotamiento emocional y desmotivador que puede acabar en el desgaste profesional o *burnout*

conocido vulgarmente como "estar quemado". Se da este caso, sobre todo entre los trabajadores que llevan más años y es bastante frecuente entre los teleoperadores. Esto se refleja en comportamientos de despersonalización hacia la propia tarea y a los clientes que deben atender. Este síndrome se da fundamentalmente en el sector servicios y de cara al público. Podemos decir que en un amplio número de casos la desconexión del trabajador con el trabajo ya es total y si pudiera cambiaría de trabajo. Por último es importante hacer referencia a la violencia en el trabajo, que si bien no es física sí es verbal y simbólica. Una violencia que se ejerce en ocasiones desde las propias empresas, con gritos o tratos humillantes a los trabajadores con comportamientos que parecen en cadena de arriba hacia abajo, y por otra parte la violencia verbal ejercida por los clientes en esa relación asimétrica en la que la amabilidad del teleoperador recibe como respuesta muchas veces gritos, insultos o faltas de respeto.

Todo lo dicho como podemos ver, configura un mapa de riesgos bastante elevado en un sector que aparentemente parece cómodo y seguro pero donde subyace en gran parte de los casos un ambiente de trabajo alienante, estresante y tóxico.

7. El séptimo de los objetivos específicos de la investigación era comprobar la motivación de los trabajadores con respecto a su puesto de trabajo. Teniendo en cuenta que la motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación al trabajo y que les permitan llevar a cabo sus objetivos podemos concluir después de la investigación que puede ser que las empresas cumplan sus objetivos, pero que el estímulo positivo de los empleados no lo hemos percibido, más bien hemos observado que para la consecución de esos objetivos se utiliza la coerción más que la motivación. Ya desde los estudios de Elton Mayo (1949) sabemos que la sensación de formar parte de un equipo y el reconocimiento es más importante que el salario incluso como factor de motivación. El salario tiene una motivación extrínseca y puede ser incluso causa de desmotivación si el trabajador considera que no es justo, pero aunque se pueda considerar el principal incentivo no es el único. En este sentido la Antropología tiene mucho que decir, puesto que la acción de una persona, cuando interacciona con otras puede tener distintos resultados y consecuencias y todos ellos pueden constituir una poderosa fuente de motivación. Mintzberg (2009)

plantea la necesidad de desarrollar la confianza en la organización, donde se fomente la solidaridad entre compañeros y se cultiven valores como la preocupación por el trabajo a la hora de motivar a los trabajadores. En la investigación no hemos encontrado gran motivación laboral. Los trabajadores en los *call center* en la mayor parte de los casos, a la vista de los datos obtenidos, carecen de autonomía en el trabajo, no tienen definido su rol en la organización, no encuentran su trabajo con contenido, indican que el clima no facilita las relaciones laborales y muchos dicen sentirse quemados, factores todos ellos fundamentales y que influyen en la motivación. Muchos trabajadores que se consideran "números" para las empresas y que no aprecian que el empresario se preocupe por su bienestar. Es más, no son infrecuentes los testimonios de trabajadores que opinan precisamente lo contrario. Hay que indicar también sobre el tema de la motivación que hemos desarrollado en el capítulo 5, que estos trabajadores trabajan en muchos casos por incentivos y recompensas. También la investigación nos ha proporcionado datos como que cuando se consiguen determinados niveles de ventas o consecución de objetivos que les permiten cobrar el incentivo, las empresas suelen endurecerlos cada vez más con el fin de aumentar la productividad a costa de llevar al trabajador a niveles altísimos de esfuerzo, con lo que en lugar de motivarles, se convierte en una forma de coacción para trabajar más y más rápido.

Íntimamente relacionada con la motivación está la comunicación y el marketing interno y con la identidad profesional, de la que ya hemos hablado anteriormente. Un buen sistema de comunicación repercute en la participación de los trabajadores, en la comunicación ascendente y en la mente de los empleados, lo que deriva en el orgullo de pertenencia a la empresa, por lo que es fundamental para motivar al empleado e implicarle en la empresa. La teoría Z de la "Escuela japonesa" cuyo exponente es William Ouchi (1982) considera al trabajador como un ser integral que por lo tanto no puede separar su vida personal de su vida laboral. Se basa en las relaciones humanas, algo de lo que hemos hablado ampliamente en la tesis, las cuales mejoran ampliamente el clima laboral y las relaciones interpersonales. La investigación nos muestra que estas empresas no cuidan las necesidades de los clientes "internos" que son los trabajadores, lo que aumentaría las posibilidades de satisfacer a los externos o clientes, sino que se consigue la satisfacción del cliente



externo a través de la coerción. Estos métodos que practican las empresas de outsourcing son los que a nuestro entender provocan la insatisfacción laboral, los riesgos psicosociales y la poca o nula identificación con la empresa.

8. El octavo objetivo era comprobar las prácticas en cuanto a la dirección y control que entendemos que son en gran medida las causantes de la insatisfacción laboral de los trabajadores y los riesgos psicosociales. Como podemos ver unos objetivos se solapan con otros y el conjunto de factores que hemos ido desarrollando a través de los capítulos de esta tesis componen un puzle donde casi todas las preguntas tienen respuesta. El estilo de dirección que hemos apreciado en todas las empresas es autoritario y con técnicas fayolistas y tayloristas de principios del siglo XX. Para Fayol (2016) administrar es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; se da una férrea jerarquía donde unos dirigen y controlan y otros acatan las órdenes y obedecen. Así mismo, en un estilo de liderazgo orientado en las tareas, los gerentes supervisan estrechamente a los empleados dando más importancia al control que a la motivación. La investigación ha confirmado una de nuestras preguntas de investigación, y es el estilo autoritario que se practica en estos centros. Como ya hemos apuntado en alguna ocasión, en el siglo XXI donde la deslocalización industrial ha producido una terciarización de los países occidentales y como apunta Cuesta Ávila (2016) nos encontramos frente a un "hiper-trabajo" asociado a empleados de la información, altamente reproductivos que siguen sojuzgados a los métodos de la fábrica convencional a través de métodos de coerción simbólica. Este fenómeno que se ha venido a llamar posfordismo tiene en los *call center* uno de los paradigmas, donde se aprecia precisamente la feminización, la flexibilidad laboral, el empeoramiento de las condiciones de trabajo y la intensificación de la rutina de trabajo. Lugares donde se practica la violencia simbólica que definía Bourdieu (1989) y que se aprecia cuando las imposiciones de la empresa se naturalizan y nadie las pone en duda.

Por otra parte tenemos un control férreo y físico al lugar de trabajo, en los puestos y con los casos. Un control panóptico donde el trabajador se convierte en un prisionero y la plataforma es su cárcel donde está vigilado constantemente por aplicaciones y micrófonos, sabe que es observado y se encuentra en un estado consciente y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático

del poder. A través de las técnicas de las sociedades cerradas que describía Foucault (2000) y de la disciplina, controlando el espacio y los tiempos podemos concluir que en cierto modo la empresa "arrebata" al trabajador su preciada libertad, al menos durante el tiempo que dura su jornada, con absolutos ataques a la "no ociedad" aunque esta pueda consistir en segundos de respiro o con métodos de "resocialización interna". Un control en el que se ha podido comprobar que las empresas no escatiman recursos con el uso de aplicaciones "espías" para tener a los operadores continuamente monitorizados, con el uso de técnicas como el *mystery calling* o aplicaciones como el marcador predictivo para tener al operador en una actividad continua y controlada.

9. Con el noveno objetivo nos proponíamos también analizar la conflictividad laboral y el papel de los sindicatos. En términos generales se aprecia que a partir de la reforma laboral del año 2012 la pérdida de poder de los sindicatos es evidente. En cierto modo el papel de los sindicatos se va desdibujando en este siglo XXI, perdiendo ese componente revolucionario que tenía en otras décadas y adoptando un modelo más conciliador. Esto se ha unido al desprestigio de los sindicatos desde el punto de vista social derivados de los casos mediáticos de despilfarro o fraude y la apreciación desde gran parte de la sociedad de que se han institucionalizado de tal manera que en gran medida se han alejado de la realidad de los trabajadores. En este sentido volvemos a aludir al posfordismo que como afirma Letamendia (2009) promueve el anti-sindicalismo con su discurso neo-liberal y sus políticas de flexibilización de la fuerza de trabajo. El enfrentamiento por otra parte de los sindicatos hegemónicos y los alternativos también se ha hecho evidente, siendo acusados los mayoritarios de formar parte ya del *establishment* y de dejar de defender los derechos de los trabajadores. Esta división entre sindicatos se observa también en los *call center*, un sector tradicionalmente poco reivindicativo y que en los últimos tiempos como hemos venido señalando durante la investigación parece que se ha activado para defender sus derechos a la hora de negociar su convenio. Esta disputa entre sindicatos tuvo su punto álgido con la firma de un convenio que solamente firmaron los mayoritarios CCOO y UGT, mientras el resto les acusaban de "venderse" a la patronal. En este sentido y a partir de los relativos obtenidos por parte de unos y otros parece claro que todos piensan que han actuado

correctamente, los mayoritarios firmando un convenio bueno para todos y en línea con la concertación y los minoritarios que se autodenominan más "de lucha" apostando por la confrontación.

10. El décimo objetivo era comparar a estos trabajadores con otros países. Al realizar una comparación de las condiciones laborales con otros países hemos encontrado condiciones similares, aunque hay que decir que a nivel europeo, puesto que las condiciones en países donde se ha dado la deslocalización son aún más precarias. Los casos observados de Latinoamérica, como pueden ser los de la República Dominicana o Argentina y donde se podría incluir otros países del entorno unen a la precariedad laboral y los bajos salarios y una mayor desregulación laboral con menores derechos para los trabajadores, lo que les hace mucho más atractivos para las empresas a la hora de deslocalizarse. Un caso similar hemos encontrado en Portugal, donde a pesar de estar en Europa, los salarios y los derechos laborales son menores que en España por lo que algunas empresas españolas también optan por instalarse en el vecino país. Y precisamente desde el país vecino retomamos una idea de Godinho (2017:119) que señala que la fragilidad de la construcción de clase, en un nivel local o nacional, supone la pérdida de seguridad social y económica de las clases sociales intermedias, cada vez más vacilantes, en un mundo en el que las condiciones frágiles del trabajo, con la transnacionalización de la producción, destituyen la clase como idioma de identidad.

11. Como último objetivo nos proponíamos explorar la configuración futura de las relaciones laborales y el futuro de los trabajadores de este sector. Hemos podido analizar el neoliberalismo como sistema hegemónico e ideológico imperante en las últimas décadas en el mundo con una gran desregulación y flexibilización en los mercados y en las relaciones laborales. Este neoliberalismo de la mano de la globalización ha provocado realmente gran precariedad en el mundo laboral con una pérdida evidente de los derechos de los trabajadores y gran explotación laboral. Nos queda por comprobar lo que vendrá después del neoliberalismo con el auge de nuevos nacionalismos, el proteccionismo y los populismos. En lo que respecta al trabajo en las empresas de externalización de servicios y en concreto de los call center que han sido el objeto de nuestra investigación nos queda por saber si las nuevas tecnologías, la robótica o la inteligencia artificial acabarán con una profesión

que como hemos podido observar a lo largo de todo el desarrollo de la tesis y en las conclusiones es un ejemplo paradigmático de explotación laboral en el siglo XXI en los países occidentales. Esta tendencia parece marcar el sentido de las relaciones laborales en las próximas décadas con una pérdida de derechos de los trabajadores y con unas condiciones laborales cada vez peores en todo el mundo occidental.



## **12. Bibliografía.**



## 12. Bibliografía

- Abasolo, O. & Montero, J. (2012). Trabajos: empleo, cuidado y división sexual del trabajo. En *Guía didáctica de ciudadanía con perspectiva de género*. Madrid: Fuhem Ecosocial.
- Adams, J. S. & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. En *Advances in experimental social psychology*, (9), pp. 43-90.
- Aguirre Baztán, A. (1995). *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Barcelona: Marcombo
- Aguirre Baztán, A. (2003). ¿Qué es la cultura de la empresa? En *AIBR*, 27, p. 3.
- Aguirre Baztán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Alonso, L.E. (1992) Postfordismo, fragmentación social y crisis de los nuevos movimientos sociales. En *Sociología del Trabajo*, (16). pp. 119-142.
- Alonso, L.E. (2000). *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*. Madrid: Fundamentos.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Bagnara, S. (2000). Hacia el teletrabajo en call centers. En *Informe del proyecto Euro-Telework* . pp.1-33.
- Baizán, P. (2003). La difícil integración de los jóvenes en la edad adulta. En *Fundación Alternativas, Documento 33*
- Balanbrón Pazos, A.J. (2004). *Violencia y publicidad televisiva. De la violencia como recurso creativo a la publicidad como violencia*. Murcia: Universidad Católica de San Antonio.
- Balbastre, G. (2000). Callcenter - Hilfsarbeit am Telefon. En *Le Monde Diplomatique* , (5) 2000



- Baptista, F. (2013). *O destino camponês*, Castro Verde: 100Luz
- Barnes, LB (1986). Gestión de la paradoja de la confianza organizacional. En *El Gerente Líder*, 465.
- Barone, C. y Ortiz, L. (2011). Overeducation among European University Graduates: a comparative analysis of its incidence and the importance of higher education differentiation. En *Higher Education*, (61), pp. 325-337.
- Barraco, N. (2006) *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call center*. Buenos Aires: Tinta Limón
- Barranco, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
- Barreiro, A. M. (2004). La construcción social del cuerpo en las contemporáneas. En *Papers: Revista de sociología*, (73), pp. 127-152.
- Barrio Alonso, A. (2008). Sindicato. En: Fernández, J. y Fuentes, J.F. (dirs.), *Diccionario político y social del siglo XX español*. Madrid: Alianza
- Barrio Alonso, A. (2014). *Por la razón y el derecho. Historia de la negociación colectiva en España (1850-2012)*. Granada: Comares.
- Baylos, A. (2012). *¿ Para qué sirve un sindicato?: instrucciones de uso*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Beck, U., Navarro, J., & Borrás, M. R. (1998). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad* (Vol. 78). Barcelona: Paidós.
- Becker, G.S. (1983). Inversión en capital humano e ingresos. En *Mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones*, pp. 39-63.
- Benavides, F., Gimeno, D. et al (2002). Descripción de los factores de riesgos psicosocial en cuatro empresas. En *Gaceta Sanitaria*, (16), pp.222-229.
- Benlloch, I. M. (2007). Actualización de conceptos en perspectiva de género y salud. En *Programa de Formación de formadores/as en perspectiva de género en*

- salud. Materiales didácticos. Ministerio de sanidad y Consumo. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.*
- Berry, Leonard L. & Parasuraman, A. (1991). *Competing through quality*. New York: Free Press,
- Bertaux, D. (1999). El enfoque biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades. En *Proposiciones*, (29), pp. 1-23.
- Bertaux, D. & Bertaux-Wiame, I. (1981). Artisanal bakery in France: How it lives and why it survives. In *The petite bourgeoisie*. Palgrave Macmillan UK, pp. 155-181.
- Berzosa, C. (2013) La demonización de los sindicatos. En *El siglo de Europa*. Núm. 1044, p. 65.
- Bezos Daleske, C. (2004). Antropología y Recursos Humanos. Conocimiento y Gestión Profesionales del Capital Humano. En *Herramientas: revista de formación y empleo*, (75),pp. 12-20.
- Bohannan, P. (1996). *Para raros, nosotros*. Madrid: Ediciones AKAL.
- Bonino Méndez, L. (2005). Las microviolencias y sus efectos: claves para su detección. En *La violencia contra las mujeres: prevención y detección: cómo promover desde los servicios sanitarios relaciones autónomas, solidarias y gozosas*, Díaz de Santos, pp. 83-102.
- Bourdieu, P. (1989) *La noblesse d`état*, Paris: Minuit
- Bourdieu, P. (1998). *La dominación masculina*. Paris: Le Seuil.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L.(1992) *Réponses. Pour une anthropologie reflexive*, París: Le Seuil
- Braverman, H. (1975). *Trabajo y capital monopolista*. México: Nuestro tiempo
- Bravo, D. (2003). La perspectiva no etnocentrista de la cortesía: identidad sociocultural de las comunidades hispanohablantes. En *Actas del Primer Coloquio del Programa EDICE*.
- Buckingham, M. (2005). What great managers do. En *Harvard Business Review*, March 2005

- Buxó, M. J. (1984). La cultura en el ámbito de la cognición. En Fernández-Martorell, M. (Dir). *Sobre el concepto de cultura*. Barcelona: Editorial Mitre, p.33.
- Carroll, A. (1991). La Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial: Hacia la Moral en *La Gestión de los stakeholders de la organización*.
- Chaplin, C., Chaplin, C. (1936). *Modern Times*. Estados Unidos: United Artists.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cocco, G., & Vercellone, C. (1992). Los paradigmas sociales del posfordismo. En *Futur anterior*, (10), p. 41.
- Comas D'argemir, D. (1995). *Trabajo, género, cultura: la construcción de desigualdades entre hombres y mujeres*. Barcelona: Icaria.
- Comisión Europea. (2014) Guía "Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea". *Oficina de Publicaciones de la Dirección General de Justicia*.
- Contartese, D.L. & López, N.A. (2012). Alienación: la dignidad negada. En busca de caminos para cambiar el mundo. En *Revista Herramienta*.
- Cooley, C. H. (1956). *Social organization*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Cuesta Ávila, R. (2016). Debates teóricos sobre el "fin de la sociedad industrial" en el horizonte laboral del nuevo milenio. En *Revista Andaluza de Antropología*, (11), pp. 215-248.
- CYD (2017). Graduados universitarios y mercado de trabajo (2) *Informe CYD 2016*. Barcelona: Fundación Conocimiento y Desarrollo
- De Filippis, G. F. (2009). *Desafío de bienestar: Viviendo más allá del stress*. Gustavo F. De Filippis.
- Del Hoyo M.A. (2004). *Estrés laboral*. Madrid: INSHT
- Delgado, M. (2007). Lo común y lo colectivo. Texto-conferencia. *Barcelona, Universitat de Barcelona*.

- Desiato, M. y Guevara, M.F. (1998). *El Hombre en la teoría de la Administración. Antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello
- Douglas, M. (1996). *La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales* (Vol. 111). Barcelona: Grupo Planeta
- Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.
- Du Gay, P. (2014). En elogio de la burocracia. Weber. Organización. Ética. En *Reis*, (146), pp. 239-254.
- Duménil, G., & Lévy, D. (2003). Dinámica Neoliberal-Dinámica Imperial. Conference on Global Regulation (pág. 38). Brighton, Reino Unido: University of Sussex.
- Durkheim, E. (1987). *La división del trabajo social* (Vol. 39). Madrid: Ediciones Akal. Educación
- Engels, F. (2011). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. Valencia: NoBooks Editorial
- Esteva Fabregat, C. (1984). El concepto de cultura. En Fernández-Martorell, M. (Dir). *Sobre el concepto de cultura*. Barcelona: Editorial Mitre, p.65.
- Esteva Fabregat, C. (1984). *Antropología industrial*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Fayol, H., & Taylor, F. W. (1987). *Administración industrial y general*. Barcelona: Orbis
- Fernández Álvarez, O. (2015). Mujeres en el medio rural: imprescindibles pero invisibles. En *Mujeres en riesgo de exclusión social. Una perspectiva transnacional*.(Coord. Fernández, O.) Madrid: McGraw-Hill pp.65-71.
- Fernández, A. R. (2014). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC
- Fernández, J. M. (2005). La noción de violencia simbólica en la obra de Pierre Bourdieu: una aproximación crítica. En *Cuadernos de trabajo social*, (18), pp. 7-31.
- Ford, H., & Crowther, S. (2005). *My life and work*. New York: Cosimo

- FOREM (2008). *Estudio descriptivo y prospectivo del sector del Telemarketing en Castilla y León*. Valladolid: Consejería de Economía y Empleo. Junta de CyL
- Foucault, M. (1992). *Las Redes de poder*, Buenos Aires: Almagesto.
- Foucault, M. (2000). *Vigilar y castigar*. Madrid: Siglo XXI
- Franquesa, J. (2017). El compromiso antropológico a partir del Segundo Milagro español: desmitificar lo real y rescatar lo posible. En: *Antropologías en transformación: sentidos, compromisos y utopías*. pp.39-6 Valencia: Institució Alfons el Magnànim.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. In *Business ethics quarterly*, pp. 409-421.
- Freeman, R.B. (1976). *The overeducated american*. New York: Academic Press
- Fuentes Rodríguez, C., & Alcaide Lara, E. R. (2008). (Des) cortesía, agresividad y violencia verbal en la sociedad actual. Sevilla: Universidad internacional de Andalucía.
- Gadea, R. (2008). "Un trabajo considerado poco peligroso que genera graves riesgos". ISTAS, Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. Disponible en:  
<http://www.porexperiencia.com/articulo.asp?num=41&pag=14&titulo=Un-trabajo-considerado-poco-peligroso-que-genera-graves-riesgos>
- García Acosta, V. (2005). El riesgo como construcción social y la construcción social de riesgos. En *Desacatos*, (19) pp. 11-24.
- García Gual, C. (1990). En busca de los orígenes: algunas etimologías de términos económicos. En *Revista de economía*, (5), p. 114.
- García Montalvo, J. (2009 a). La inserción laboral de los universitarios y el fenómeno de la sobrecualificación en España. En *Papeles de economía española*, (119), pp. 172-187.
- García-Montalvo, J. (2009 b). La dinámica de la sobrecualificación en España. En *Análisis de la sobrecualificación y la flexibilidad laboral*. Valencia: Instituto Valenciano de investigaciones económicas. pp. 21-88.

- Geertz, C. (1990). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa
- Gil-Monte, P. R. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*). Factores antecedentes y consecuentes. En *Jornada "El Síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales"*. pp. 11-25.
- Giner Alegría, C.A. (2012). Evaluación de riesgos psicosociales en el trabaj. En *Anales de derecho*, (30), pp. 254-296.
- Godelier, M. (1967). *Racionalidad e irracionalidad en la economía*. México: Siglo XXI
- Godelier, M. (1976). *Antropología y economía*. Barcelona: Anagrama.
- Godelier, M. (1977). *Teoría marxista de las sociedades precapitalistas* . Barcelona: Laia
- Godinho, P. (2017). Lo que nos enseñan quienes plantan castaños: experiencias, expectativas y futuros posibles. En *Antropologías en transformación: sentidos, compromisos y utopías*, pp. 105-134. Institució Alfons el Magnànim.
- Gómez Bueno, C. (2001). Mujeres y trabajo: principales ejes de análisis. En *Papers*, (63), pp.123-140.
- Gómez Pellón, E. (2012). Funcionalismo y relativismo cultural: La cuestión de la antropología aplicada. En *Antropología Experimental*, (12), pp. 287-308.
- González Arpide, J.L. (2015) Exclusión femenina por lipofobia: Ejemplo de caso y análisis. En *Mujeres en riesgo de exclusión social. Una perspectiva transnacional*.(Coord. Fernández, O.) Madrid: McGraw-Hill pp.65-71
- González-Fuente, I. y Pérez-Ortega, I. (2015) Transiciones escuela-trabajo precarizadas. Un estudio longitudinal sobre mujeres jóvenes en Cantabria. En: *Mujeres en riesgo de exclusión social. Una perspectiva transnacional*. (Coord. Fernández, O.) Madrid: McGraw-Hill
- Greenwood, D. (2000). De la observación a la investigación-acción participativa: una visión crítica de las prácticas antropológicas. En *Revista de antropología social*, (9), pp. 34-35.

- Greenwood, D. J. & Santos, J. L. G. (Eds.). (1992). *Industrial democracy as process: Participatory action research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon*. Assen: Van Gorcum.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), pp. 250-279.
- Hammersley, M. y Atkinson, P. (2007). *Etnografía: métodos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1994). *Etnografía: Métodos de investigación*. Barcelona: Ed. Paidós Básica
- Hamzaoui, M. (2005). *Trabajo Social Territorializado*. Valencia: Nau Libres
- Hartmann, H. (1994). Capitalismo, patriarcado y segregación de los empleos por sexos. *Borderías C, Carrasco C, Alemany C (comp.) En Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*. pp. 253-294. Barcelona: Icaria.
- Hartness, J. (2008). *The Human Factor In Works Management (1912)*. Whitefish: Kessinger Publishing, LLC
- Harvey, D. (1998). *La condición de la posmodernidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction publishers..
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harpers.
- Homans, G.H. (1961). *Social Behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World
- Hyman, R. (1998). La teoría de la producción y la producción de la teoría. En *Trabajo*, 1(1), pp. 8-31.
- Hyman, R. (2007) How Can Trade Unions Act Strategically? *Transfer – European Review of Labour and Research* 13/2. pp. 193–210.
- INE (2017). Notas de prensa. Encuesta de Población Activa. Cuarto trimestre de 2016 (EPA). Instituto Nacional de Estadística

- Infestas Gil, A. (2000). Sociología de la empresa, en Hernández Sanchez (coord.) *Manual de Sociología*. Universidad de Valladolid. pp.302-305.
- INSHT (2012). *Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre riesgos psicosociales*. Madrid: Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- INSHT (2017) *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. 2015 6º EWCS-España*. Madrid: INSHT.
- INSHT, (1990) NTP. 179. *La carga mental del trabajo: definición y evaluación*. Madrid: INSHT.
- INSHT, (1991) NTP. 388. *Ambigüedad y conflicto de rol*. Madrid: INSHT.
- Instituto de la mujer (2013). *Formación profesional de las mujeres y nuevos yacimientos de empleo*. Disponible en: <http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2013/docs/FormProfesMujeres.pdf>
- Izquierdo, F. J. P. (1991). *Círculos de calidad: teoría y práctica* (5). Barcelona: Marcombo.
- Kaës, R. (1989). *La institución y las instituciones: estudios psicoanalíticos*. Buenos Aires: Paidós.
- Kerm, H. & Schumann, M. (1998). *El fin de la división del trabajo*. Madrid: MTSS
- Köhler, H. D. & Artiles, A. M. (2007). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Alicante: Delta Publicaciones.
- Kovelinsky, C. (2017). Instancias de devolución y potencial transformativo en la práctica antropológica. En: *Antropologías en transformación: sentidos, compromisos y utopías*. pp.65-78. Valencia: Institució Alfons el Magnànim.
- Kucel, A. (2010). The sociology of educational mismatch, en *DemoSoc Working Papers*. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra
- Lange, P., Ross, G., Vannicelli, M. (1991). *Sindicato, cambios y crisis*. Madrid: MTAS



- Lastra, J. M. L. (2000). La libertad sindical. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 33 (98), pp. 695-723.
- Letamendia, F. (2009). *Estructura política del mundo del trabajo: Fordismo y Posfordismo*. Madrid: Tecnos.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Brothers
- Lewin, K. L. & Martha, J. (1988). *La teoría de campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós
- López, S. (2017). *Antropología de la empresa*. Barcelona: Edicions Bellaterra.
- Louçã, J. C. A. (2012). *Nós callcentristas somos o novo proletariado. Identidades e resistências do trabalho em call center* (Doctoral dissertation, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa).
- Lozano Lares, F. (2015). *Tipología del tratamiento técnico de la siniestralidad laboral*. Albacete: Editorial Bomarzo, pp. 350, 351.
- Lozano, M.J. & Palenzuela. P. (2016). Trabajo y culturas del trabajo en la globalidad hegemónica. *Revista Andaluza de Antropología*, (11), pp.1-15.
- Lucas Marín, A. (1981). *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones
- Maestre Alfonso, J (1990). *La investigación en antropología social*. Barcelona: Ed. Ariel
- Malinowski, B. (1986). *Los Argonautas del Pacífico Occidental*. Barcelona: Península.
- Mareira Estrada, F. (2002). Trabajo Infantil: algunas consideraciones desde la antropología. En *Rev. austral cienc. soc*, (6), pp. 113-124.
- Martin Ariles, A. (2003). *Actores y modelos de relaciones laborales*. Barcelona: Editorial UOC
- Martín, A. & Lope, A. (1999) ¿Sirve la formación para tener empleo? En *Papers. Revista de sociología*. (58). pp. 39-73.

- Martínez Barroso, M.R. (2012) La prevención de riesgos psicosociales en España, En *Revista Argentina de Derecho Laboral y de la Seguridad Social*, (4), Junio 2012.
- Martínez, J.S. (2013). Sobrecualificación de los titulados universitarios y movilidad social. En *PIAAC, Programa internacional para la evaluación de las competencias de la población adulta.2013. Informe español*. Madrid: Ministerio de Educación, cultura y deporte
- Martínez, M. (2007). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas
- Marx, K. (2004) [1844]. *Manuscritos económico-filosóficos de 1844*. Buenos Aires, Colihue.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. (2º ed.) Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mathe, H., Pavie, X., & O'keeffe, M. (2012). *Valuing people to create value: An innovative approach to leveraging motivation at work*. Singapore: World Scientific
- Mavromaras, K., & S. McGuinness (2012). Overskilling dynamics and education pathways. In *Economics of Education Review*, 31(5), pp. 619-628.
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. In *Public Administration: Concepts and Cases*, pp. 149-158.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. México: Nueva Visión.
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Abingdon: Routledge.
- McGregor, D. M. (1986). The Human Side of Enterprise. En *Yarwood, D. L., Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens*, New York: Longman Publishing Group, pp. 134-144.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard business review*, 87(7/8), pp. 140-143.

- Molina, J. L. (2004). *Manual de antropología económica*. Bogotá: UAB.
- Moore, H. L. (2009). *Antropología y feminismo*. Madrid: Cátedra.
- Moreno, B. y Báez, C. (2010) *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: UAM
- Moreno, I. (2016). Los sindicatos y el trabajo. *Diario de Sevilla*, 04/05/2016. Recuperado de [http://www.diariodesevilla.es/opinion/articulos/sindicatos-trabajo\\_0\\_1023198286.html](http://www.diariodesevilla.es/opinion/articulos/sindicatos-trabajo_0_1023198286.html)
- Moreno, I. (1997). Trabajo. Ideologías sobre el trabajo y culturas del trabajo. En *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, (3), pp. 9-28.
- Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of marketing communications*, 15(2-3),pp. 85-101.
- Munárriz, L. Á. (2009). La identidad personal en la Región de Murcia. En *Revista murciana de antropología*, (16), pp. 309-324.
- Narotzky, S. (1988). *Trabajar en familia: mujeres, hogares y talleres*(Vol. 6). Edicions Alfons el Magnànim, Institució Valenciana d'Estudis i Investigació.
- Narotzky, S. (2004). *Antropología económica*. En *Nuevas tendencias*. Santa Cruz de Tenerife: Melusina.
- Navarro, V. (Ed.). (2004). *El Estado de bienestar en España*. Madrid: Tecnos.
- Nickels, G. y Wood, M. (1999) *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- Niño Escalante, J. (2002). Evaluación de los riesgos laborales y factores psicosociales. En *Mapfre seguridad*, vol. 22, n. 85, 2002, p. 25.
- OCDE, (2015). Informe de diagnóstico de competencias: España 2015, Skills Strategy Diagnostic Report: Spain. Ministerio de Educación, cultura y Deporte.
- OIT (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: OIT.

- OIT/OMS, (1984) *Psychosocial factors at work: Recognition and control*. Informe del comité mixto de Medicina del Trabajo. Novena reunión. Ginebra: OIT
- Ojeda Avilés, A. (1984), *Derecho sindical*, Madrid: Tecnos p. 115.
- Oliver, M., Sapey, B. & Thomas, P. (2012). *Social work with disabled people*. Palgrave Macmillan.
- Ortner, S. (2011). On neoliberalism. In *Anthropology of this Century, 1*.
- Osborne, R. (1993). *La construcción sexual de la realidad: un debate en la sociología contemporánea de la mujer* (14). Valencia: Universitat de València.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory z*. New York: Avon.
- Panotto, N. (2015). Lo "neo" del neoliberalismo: mercado, dinámicas socioculturales, globalización y Estado: Un abordaje antropológico. *Perspectivas Internacionales, 10*(2).
- Parker, M. Y Slaughter, J. (1988) *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Detroit: Labor Notes
- Peiró, J. M., & Salvador, A. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral* (2). Madrid: Eudema.
- Pérez López, J. A. (1996). *Fundamentos de la dirección de empresas* (Vol. 31). Madrid: Ediciones Rialp.
- Pérez López, J. A. (1997). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing practice: Applied marketing science, 1*(1), pp. 22-44.
- Pujadas, J. J. (1992). *El método biográfico: el uso de las historias de vida en ciencias sociales*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Quintin, G. (2011). Over-Qualified or Under-Skilled: A Review of Existing Literature. OECD

- Rafiq, M., Ahmed K. (1993) The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*. Vol 9, pp.219-232.
- Ramos, M. (2015). «Overeducation among Spanish graduates: stepping-stone or dead-end?», *Competencies, firms and qualification mismatch. Returns to education and their limits*. Doctoral thesis, Department of Economics, UAH.
- Rens, J-G. (1993). *L`empire invisible.Historie des télécommunications au Canadá*. Quebec: Presses de L`Université du Quebec.
- Reskin, B. F., & Padavic, I. (1994). *Men and women at work*. Thousand Oaks, CA: Pine ForgePress.
- Ribes Pons, Á. (2000). La antropología de la misión. En *Harvard Deusto Business Review*, (97), pp. 48-53.
- Rieznik, P. (2001). Trabajo, una definición antropológica. En *Razón y revolución*,(7), pp. 1-21.
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós.
- Rigby, M., & Serrano. R. (1997). *Estrategias sindicales en Europa: convergencias o divergencias*. Consejo Económico y Social.
- Robbins, S. & Coulter M. (2000). *Administración*. Sexta Edición, México D.F: Pearson
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Robst, J. (2007). Education and job match: The relatedness of college major and work. In *Economics of Education Review*, 26(4), pp. 397-407.
- Roca Martínez, B.(2015) Renovación sindical y etnografía del sindicalismo. En *Anthropos*. pp.1-8
- Roca, J. (1999). De la (im) pertinencia del obrero como objeto de estudio de la antropología social. En *Política y Sociedad*, (31), p. 201.
- Roca, J. (2001). ¿Antropólogos en la empresa?: a propósito de la (mal) llamada cultura de empresa. En *Etnográfica*, (5), p.75.

- Rodkey, E. (2016). Disposable labor, repurposed: Outsourcing deportees in the call center industry. *Anthropology of Work Review*, 37(1), pp. 34-43.
- Roig, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rosaldo, M. Z. (1980). The use and abuse of anthropology: reflections on feminism and cross-cultural understanding. En *Signs*, 5(3), pp. 389-417.
- Sánchez Molina, R. (2009). *La etnografía y sus aplicaciones: lecturas desde la antropología social y cultural*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Sanmartín Arce, R., & Arce, R. S. (2003). *Observar, escuchar, comparar, escribir: la práctica de la investigación cualitativa*. Barcelona: Ariel Antropología
- Santos, A & Poveda, R. (2002). *Trabajo, empleo y cambio social*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Schein, E. H. (1993). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés
- Secarrant, P. (2006). La nueva economía y la sobrecualificación entre los jóvenes catalanes. Principales resultados de un nuevo sistema de indicadores. En *Cuadernos de Relaciones laborales*. Vol. 24 (1) pp.199-229.
- SIMA (2017) *Memoria de actividades 2016*. Fundación SIMA. Servicio Interconfederal de Mediación y arbitraje. En: [www.fsima.es](http://www.fsima.es)
- Smith, A. (1994). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. In *Quarterly Journal of Economics*,(87), pp. 355-374.
- Stoller, P. (2007). Ethnography/memoir/imagination/story. *Anthropology and Humanism*, 32(2), pp. 178-191.
- Tansuhaj, P., Randall, D. y McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Professional services marketing*, 2 (1), pp.31-38

- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hnos. S. A.
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Abingdon: Routledge.
- Téllez Infantes, A. (2002). *Identidad socioprofesional e identidad de género. Un caso empírico*. Granada: Universidad de Granada
- Termes, R. (2001). *Antropología del capitalismo: un debate abierto*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Thurow, L. C. (1979). A job competition model. In *Unemployment and inflation*, pp. 17-32.
- Trujillo, J. T. (2010). Antropología en México y España: industria, trabajo y organizaciones. En *Virajes*, p. 197.
- Tylor, E. B., Suárez, M., & Radin, P. (1981). [1871] *Cultura primitiva*. Madrid: Ayuso UGT. Observatorio Permanente.(2007). Riesgos Psicosociales. Guía prevención de riesgos psicosociales en el sector Teleoperadores. 2007. Disponible en: [http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader\\_guias/2007\\_Guia\\_sectorial\\_Teleoperadores.pdf](http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader_guias/2007_Guia_sectorial_Teleoperadores.pdf)
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. L'Hospitalet de Llobregat: Ediciones Granica SA.
- Veiga, U. M. (2016). La reforma laboral de 2012 y el aumento del despido y desempleo en España. En *Revista Andaluza de Antropología*, (11), pp. 44-66.
- Ventura Calderón, F. (2004) Democracia y sindicalismo de Estado. Elecciones sindicales en el área sanitaria de Sevilla. Un estudio antropológico. Madrid: Fundación de Estudios Libertarios Anselmo Lorenzo
- Vroom, V. H. D., & Deci, E. L. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas
- Wacquant, L. (2012). Tres pasos hacia una antropología histórica del neoliberalismo real. *Revista Herramienta*, (49).
- Warner, W. L., & Lunt, P. S. (1942). The social life of a modern community. In *American Sociological Review*, (7), pp. 263-271.

Watson, T. (2002): Professions and professionalism. Should we jump off the bandwagon, better to study where it is going?. In *International Studies of Management and Organization*, (32), pp. 93-15.

Weber, M. (2015). *¿Qué es la burocracia?*. Santa Fe: Asociación Civil Mírame Bien.

Weil, S. (2015). *Reflexiones sobre las causas de la libertad y de la opresión social*. Buenos Aires: Ediciones Godot.

Willis, P. (2005). *Aprendiendo a trabajar: como los niños de la clase obrera consiguen trabajos de clase obrera*. Madrid: Akal

Wolf, E. R. (1987). *Europa y la gente sin historia*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Woodward, K. (1997). *Identity and Difference: Media and Identities*. London: Sage.