



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DOCTORADO EN ANTROPOLOGÍA  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS / INSTITUTO DE INVESTIGACIONES  
ANTROPOLÓGICAS

**TRABAJO Y SUJECCIÓN:  
EL DISPOSITIVO DE PODER EN LAS FÁBRICAS DE LENGUAJE**

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
DOCTORA EN ANTROPOLOGÍA

PRESENTA:

**NATALIA RADETICH FILINICH**

TUTOR PRINCIPAL:

**DR. LUIS REYGADAS ROBLES GIL**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR:

**DRA. ANA BELLA PÉREZ CASTRO**  
UNAM, INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ANTROPOLÓGICAS

**DR. CARLOS OLIVA MENDOZA**  
UNAM, FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

México, D. F.

Noviembre de 2015

*Para Horacio y Marisa*

## AGRADECIMIENTOS

Siento una profunda y duradera gratitud hacia Luis Reygadas, quien acompañó y favoreció el proceso de escritura de este trabajo con su crítica rigurosa y con el gesto sostenido de una libertad irrestricta. Además de su lúcida y pormenorizada lectura –que hizo movilizar mis ideas en direcciones impensadas–, le agradezco las tranquilizadoras palabras con las que alivió mis cíclicos abatimientos. Le agradeceré siempre su continua y generosa presencia a lo largo de estos años.

Debo mucho a Carlos Antonio Aguirre Rojas, que con su lectura crítica y atenta hasta en los más mínimos detalles orientó, en momentos muy vacilantes, la redacción de este trabajo y la formulación de algunas ideas centrales. Agradezco, además, sus prodigiosos regalos (las altas pilas de libros y revistas con los que cargó mis brazos y nutrió mis intereses).

Quiero dejar constancia de mi hondo agradecimiento a quienes en distintos momentos de la confección de la tesis (ya sea en sus más germinales bosquejos, a lo largo de la lenta presentación de avances o en sus últimas versiones) leyeron y comentaron mi texto, lo cuestionaron, y sugirieron itinerarios posibles de la reflexión que, de otro modo, hubiesen pasado para mí inadvertidos: Carlos Oliva Mendoza, Ana Bella Pérez Castro, Raúl Nieto Calleja, Rodrigo Díaz Cruz, Sergio Pérez Cortés, Elvira Concheiro, Maya Aguiluz Ibarquien y Joaquín Figueroa.

Siento una intensa gratitud con los trabajadores de algunos *call centers* emplazados en la ciudad de México (Santander, Telvista, Teleperformance, Cablevisión y Teletech) que generosa y largamente conversaron conmigo mostrándome la profundidad de un mundo para mí desconocido y conduciendo mi investigación hacia lugares imprevistos: a Mauricio, Alex, Uriel, Daniel, Alexis, Abigail, Gustavo, José Luis, Liliana, Christian, Víctor, Daniel, Roberto, Erick, Omar, Miguel, Nassoni Poba, Alan Daniel, Naomi y Ricardo. A todos ellos les agradezco por la paciente claridad con la que me explicaron el funcionamiento de las fábricas lingüísticas y por compartir conmigo sus meditaciones sobre la vida que transcurre en su trabajo y fuera de él.

Agradezco a los trabajadores del *call center* de Atento por haberme enviado los números publicados de la revista *En operación*, cuya lectura fue decisiva para entrar en contacto con los procesos de lucha de los operadores telefónicos.

Estoy en enamorada deuda con Camilo Sempio Durán que ha aliviado –con amor y ternura infinitos– las oscilaciones trepidantes de mi muy a menudo desolado ánimo. Mi

agradecimiento ilimitado a él que ha acompañado, con su inteligencia y sagacidad de siempre, la discusión de muchos pasajes de mi tesis.

Mi agradecimiento, por muchas y muy variadas razones, a mis indispensables amigos: Nicolás de Neymet, Dulce Aguirre, Karla Montes, Anne Maendly, Marcos Álvarez, Iván Rodríguez, Sofía Aguado, César Córdoba, Marcos Bobbiesi y Magali Barreto.

A Matari Pierre por nuestra amistad que tanta alegría me produce, por nuestra interlocución cada vez más estimulante y por sus certeras sugerencias bibliográficas.

A Ricardo Ramírez Arriola por haberme hecho partícipe de su comprometido y lúcido trabajo con migrantes centroamericanos en México que fue mí un disparador reflexivo fundamental.

A mis compañeros de la Asamblea General de Posgrado de la UNAM por enseñarme el entrañable camino colectivo de la organización y la transformación.

A Nello, teleoperador y dibujante argentino, por su generosidad al enviarme su cómic (que fue para mí una significativa fuente de inspiración) y por la correspondencia que sostuvimos.

Agradezco, finalmente, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca que me otorgó las condiciones económicas necesarias para el estudio y la escritura.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
I. Coordenadas generales .....	9
<i>La brecha del plusvalor</i> .....	11
<i>La productividad del poder</i> .....	18
<i>Subsunción del trabajo al capital</i> .....	23
II. Las fábricas lingüísticas .....	29
III. Hoja de ruta .....	41
<b>CAPÍTULO 1. TIEMPOS MODERNOS, TIEMPOS VIOLENTOS</b>	49
I. Charles Chaplin y la modernidad capitalista .....	52
II. Tiempos modernos .....	61
<b>CAPÍTULO 2. FIGURAS HISTÓRICAS DE LA SUBSUNCIÓN DEL TRABAJO AL CAPITAL: DEL TAYLORISMO A LA ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE</b>	79
I. El cuerpo trémulo de Chaplin y la vocación excesiva del capitalismo .....	81
II. Taylorismo .....	88
III. Fordismo .....	135
IV. Las resistencias al taylofordismo .....	149
V. La Gran Depresión y el surgimiento de la <i>human engineering</i> . El dominio de las almas .....	151
VI. Los límites del taylofordismo y el surgimiento de nuevos modelos productivos .....	166
VII. Toyotismo .....	173
VIII. Especialización flexible .....	194

IX. Democracia industrial .....	201
X. ¿Crisis del taylorfordismo? .....	209
<b>CAPÍTULO 3. LA ETNOGRAFÍA IMPOSIBLE</b> .....	<b>227</b>
I. La fábrica, caja negra: los límites de la mirada etnográfica .....	230
II. Tácticas etnográficas frente a la secrecía empresarial .....	237
III. Secreto contra secreto .....	241
IV. Meditación sobre el método .....	244
<b>CAPÍTULO 4. LA INDUSTRIA DE LOS CALL CENTERS: IMAGEN PANORÁMICA</b> .....	<b>259</b>
I. Coordinadas generales de los <i>call centers</i> , emergencia histórica y cartografía ...	267
<i>La Estrella Polar de las fábricas lingüísticas:</i> <i>factores geopolíticos de localización</i> .....	271
II. Los <i>call centers</i> y los movimientos diaspóricos: la migración México-Estados Unidos y el usufructo de la desgracia .....	281
<i>Externalización económica y expulsión política:</i> <i>los call centers tercerizados en México y los movimientos diaspóricos</i> .....	282
<i>Partida y retorno al ombligo de la luna: los teleoperadores migrantes</i> .....	289
III. Agente $\pi$ .....	322
IV. Los <i>call centers</i> en la ciudad de México: economías de aglomeración, espacios de flujo y regímenes de detención .....	334
<b>CAPÍTULO 5. MARCA, IMÁGENES PUBLICITARIAS Y ARQUITECTURAS DEL PODER</b> .....	<b>345</b>
I. Iconografía publicitaria: disimulo de la máquina, sexismo y racismo .....	347
II. La nave espacial y la ciudad. Marca y edén .....	350
III. El <i>call center</i> de Banco Santander en la ciudad de México. Arquitectura de la inapariencia .....	366

<b>CAPÍTULO 6. LA SUBCONTRATACIÓN Y LO INTESTIMONIALE</b>	371
I. Selección de personal .....	373
II. Políticas de la lengua .....	385
 <b>CAPÍTULO 7. LA FÁBRICA DE LENGUAJE</b>	 401
I. Morfología general del piso de producción: micropolítica del espacio .....	412
<i>Las jaulas de pájaros y las islas</i> .....	415
<i>El call center, entre maquila y oficina: la jerarquía espacializada, la conjuración de las multitudes y el principio de cautiverio</i> .....	427
<i>La evanescencia del piso: la liviandad de las máquinas, la arquitectura tipo Lego y la amenaza de la deslocalización</i> .....	436
II. Dotación tecnológica general .....	443
III. Morfología de la estación de trabajo: la fuerza subordinante del <i>box</i> y del <i>hardware</i> .....	448
IV. Maquinocracia y totalitarismo <i>soft</i> : la fuerza subordinante del <i>software</i> .....	465
V. La vigilancia .....	488
<i>Historia y actualidad del panóptico</i> .....	497
VI. Microlingüística del poder: la taylorización del lenguaje .....	510
<i>Habla guionada</i> .....	510
<i>Los modos del habla como vaporoso objeto de control</i> .....	523
<i>Un nuevo análisis del discurso</i> .....	527
<i>Sabotaje lingüístico</i> .....	532
<i>El dinero como mecanismo disciplinador</i> .....	534
<i>El trabajo lingüístico y la discusión sobre el postfordismo</i> .....	545
VII. La extenuación de las almas: sinfonía del hartazgo .....	564
VIII. La tentativa de colonización de las almas .....	573

<i>El espejo y la sonrisa: control especular</i> .....	573
<i>La infantilización</i> .....	577
<i>Código de vestimenta</i> .....	584
IX. Resistencia en el <i>call center</i> : prácticas de contrapoder .....	588
<b>CAPÍTULO 8. LEVIATÁN, EL TOPO Y LA SERPIENTE: EL BESTIARIO POLÍTICO DE LA MODERNIDAD SEGÚN MICHEL FOUCAULT Y GILLES DELEUZE</b> .....	609
I. La analítica del poder y el giro crítico de Foucault: el Estado y la represión en cuestión .....	614
II. Poder soberano, poder disciplinario y biopoder .....	619
III. Gilles Deleuze: el <i>paso</i> de la disciplina al control .....	629
<b>PALABRAS FINALES. EL DISPOSITIVO DE PODER</b> .....	637
I. Dispositivo .....	640
II. Capitalismo, violencia y democracia .....	657
<b>FUENTES</b> .....	671
Libros y artículos .....	671
Textos periodísticos .....	707
Diccionarios .....	717
Documentos estadísticos .....	717
Páginas de Internet .....	718
Videos .....	720
Otros documentos .....	721
Filmografía .....	724
<b>LISTA DE ILUSTRACIONES</b> .....	727

## Introducción

# I

## COORDENADAS GENERALES

Esta tesis tiene su origen en un incisivo malestar con la situación del trabajo en nuestra contemporaneidad. El espíritu que animó esta investigación y del cual recibió su envión fundamental –su nervio, su impulso de realización– estuvo dado por el deseo de dar cuenta de los poderes que se ciñen sobre el trabajo, que lo subsumen y lo organizan. Sumada a la violencia mayor que nos asedia y que da su forma a la vida social contemporánea en nuestro país, acontece la violencia menor pero dispersiva –y también asediante– que tiene lugar en el transcurso ordinario de la vida cotidiana, en “la opaca monotonía sin epopeya”<sup>1</sup> de la vida que transcurre en el trabajo –entre otros terrenos, por supuesto–; a la violencia mayor se le añaden, entre otras, aquellas pequeñas violencias que, ocultas “tras la decorosa fachada”<sup>2</sup> de las empresas, dan su espesura a la vida diaria regida por los pequeños jefes, por la exigüidad de los salarios, por las violencias menores pero decisivas y de vasta diseminación que sobrevienen en una cotidianeidad sometida al imperativo de la valorización del capital, en una vida ordinaria preñada de la “profundidad del sufrimiento laboral”<sup>3</sup> que signa nuestros tiempos, que se intensifica y expande profusamente.

Siegfried Kracauer, pensador alemán que, en 1929, escribió un extraordinario ensayo etnográfico sobre los empleados en empresas y oficinas (que, para ese entonces, habían captado la atención de pocos estudios), insistió en la importancia de llevar a cabo un esclarecimiento de lo cotidiano (que no es, por sí mismo, evidente, que –para usar libremente una metáfora marxiana– “no lleva escrito en la frente lo que es”<sup>4</sup>). Prestar atención a aquello que, día tras día, ocupa y configura nuestra vida era, para este autor, un quehacer urgente. Kracauer veía en la reflexión sobre la cotidianidad, en la pregunta por lo menor, una tarea fundamental para la comprensión de la vida social en cuya carnadura influyen, de manera “profunda y duradera, [...] las catástrofes ínfimas que conforman la

---

<sup>1</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, p. 74.

<sup>2</sup> Norberto Bobbio *apud* Marco Revelli, “Prefacio”, p. 7.

<sup>3</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más. Trabajadores jóvenes, grandes empresas y activismos sindicales en la Argentina actual*, p. 30.

<sup>4</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política. Vol. 1*, p. 39.

vida cotidiana”<sup>5</sup> y cuyo sino se encuentra inextricablemente ligado “a la sucesión de estos sucesos en miniatura”<sup>6</sup>. El trabajo se cuenta, precisamente, entre esos *sucesos en miniatura*, entre esas “discretas expresiones superficiales”<sup>7</sup> que dan su textura a la vida social y que, en su existencia sostenida, reiterada y ordinaria, entrañan una enorme potencia sujetadora y dan, en parte, forma a nuestra catástrofe.

En esta tesis nos proponemos indagar en ese “polvo de los acontecimientos”<sup>8</sup> y pensar el trabajo como un campo del ejercicio del poder en el cual se consume la “opresión cotidiana”<sup>9</sup> –como también se consume, desde luego, en otros ámbitos de la relacionalidad social. Nuestra investigación se propone inquirir en la relación capital-trabajo a través de la noción de poder: ese guión (–) que separa y junta capital y trabajo estaría, pues, constituido por las relaciones de poder. De este modo, indagaremos en el vínculo capital-trabajo a través del prisma del poder, pensado este último como instancia mediadora de la relación. Tendremos, como terreno de investigación etnográfica, un *call center*, uno de los proliferantes centros de atención telefónica instalados en México y en países como el nuestro, nódulos productivos que han sido denominados “fábricas de la charla”<sup>10</sup> en virtud de que se trata de modelos empresariales en los que el lenguaje es puesto centralmente a trabajar y que operan bajo una *producción en serie* de enunciaciones que emparenta estas neo-fábricas con las fábricas tradicionales. Las maquilas de la lengua emplean en México alrededor de medio millón de personas y se trata de un sector quizás ilustrativo de la situación contemporánea del trabajo: emplea trabajadores bajo condiciones precarias –con bajos salarios y prestaciones mínimas–; es un sector que acude en su mayor parte a los mecanismos de la subcontratación flexible y donde el derecho laboral –o lo que queda de él– es comúnmente contravenido; es un segmento económico que, enmarcado en los mecanismos de la externalización flexible, da atención tanto al mercado local como al mercado internacional –exportando servicios de voz especialmente a Estados Unidos–; los trabajadores –jóvenes con una edad promedio de entre 23 y 24 años<sup>11</sup>– son sometidos a un

---

<sup>5</sup> Siegfried Kracauer, *Los empleados. Un aspecto de la Alemania más reciente*, p. 164.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> Siegfried Kracauer, “El ornamento de la masa”, p. 51.

<sup>8</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 217.

<sup>9</sup> Robert Linhart, *De cadenas y de hombres*, p. 85.

<sup>10</sup> Paolo Virno, “Sobre las ‘fábricas de la charla’. Encuentro con Paolo Virno”, p. 147.

<sup>11</sup> *Cfr.* Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis. Explorando la ciudad y su producción inmaterial*, p.

tenso ritmo de trabajo –siempre llevado, en el *call center*, a un alto pico de intensidad y con exigencias de productividad siempre crecientes–; se trata de lugares en los que al agotamiento físico de los operadores se le añade una extenuación psíquica paradigmática, que han sido descritos como gobernados por una “lógica expulsiva”<sup>12</sup> que “esquilma”<sup>13</sup> tempranamente las fuerzas de trabajo (por lo que el sector funciona con altísimos índices de rotación y por lo que está en su mayor parte constituido por jóvenes que viven constantemente fraguando –en el terreno imaginario– la idea de irse, de esquivar esa fuente sostenida de malestar); los centros de llamadas, además, están tecnológicamente abastecidos con los dispositivos de la infocomunicación, con la computadora como esa nueva máquina universal que interviene en trabajos de muy distinta especie, por lo que los *call centers* constituyen un buen puerto de observación para pensar en el sentido de esos profusos dispositivos tecnológicos que no sólo sirven para producir sino, también, para controlar a quienes producen.

Veamos a continuación –antes de hacer explícito el campo empírico de nuestra investigación y antes de trazar la hoja de ruta que seguiremos en nuestro itinerario– las coordenadas teóricas generales de nuestro campo de interés, constituidas por los conceptos de plusvalor, subsunción y poder.

### *La brecha del plusvalor*

La relación capital-trabajo es, de más está decirlo, una relación profundamente antagónica. Esa relación ha encontrado en Karl Marx –también es superfluo decirlo– al más lúcido y meticuloso de sus exponentes. Como es sabido, la pregunta por el trabajo vertebró la obra del pensador apátrida: desde sus escritos de juventud hasta sus textos de madurez –en sus libros, en sus manuscritos de autoclarificación y en sus intervenciones públicas–, Marx llevó a cabo una persistente exploración en torno al trabajo, la producción (aquello que hace posible, en tanto movimiento de creación de la “riqueza objetiva”<sup>14</sup>, la reproducción misma de la sociedad, aquello que constituye la condición de posibilidad material de toda

---

<sup>12</sup> Cfr. Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 126.

<sup>13</sup> Cfr. *supra*, p. 127.

<sup>14</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI. Inédito*, p. 37.

vida social). En el capitalismo –que es el nombre que recibe nuestra historicidad moderna–, esa condición de posibilidad de la vida social –la producción– está capturada por el capital y subordinada a su impulso primario e inherente: la valorización del valor. Como quien explora un trauma social decisivo, como quien reconoce en esa captura y subordinación algo profundamente doloroso, a lo largo de su obra, Marx –con reiterada obcecación y dándose a la tarea de descifrar un núcleo traumático del que deriva una desventura mayúscula–, se confronta una y otra vez con un problema crucial al que no dejará de interrogar: la aguda contradicción entre el trabajo y el capital, la “contradicción entre el trabajo como fuente de toda riqueza y la depauperación [...] del que trabaja”<sup>15</sup>. Marx encontró en el trabajo –tal como éste se presenta en el capitalismo– una serie de antagonismos cuya expresión más cruda se encuentra en el hecho de que, mientras el trabajador crea riqueza, él mismo se empobrece, guarda una relación de ajenidad con aquello que brota de su “fuerza vital”<sup>16</sup>, con aquello que surge de la movilización de sus potencias, de sus energías, de su subjetividad misma: eso que su acción expelle –la riqueza– se le opone al trabajador como un “poder independiente”<sup>17</sup>. El filósofo tenía un oído fino, sensible: escuchaba, en el interior del acto de la producción capitalista, el estruendo de una batalla, de un conjunto de antagonismos (allí donde otros habían visto sólo paz, armónico intercambio de equivalencias –trabajo por salario–, Marx descubre la explotación de la fuerza de trabajo). Uno de esos antagonismos está personificado por la tensión entre dos figuras fundamentales, dos figuras en cuya relación recíproca Marx advirtió una profunda diferencia: el proletario (aquel que, “sin capital ni renta”<sup>18</sup>, vive solamente por su trabajo, aquel que puede vivir solamente poniendo en alquiler su “fuerza de trabajo, sus brazos laboriosos y su cerebro”<sup>19</sup>) y el capitalista (aquel que goza de la “propiedad privada sobre los productos del trabajo ajeno”<sup>20</sup> y sobre los medios indispensables para llevarlo a cabo). Atravesado por esta diferencia total, el trabajo es, tal como aparece revelado por el pensamiento marxiano, un campo de intensa problematicidad, un campo de batalla: mientras la riqueza es socialmente producida ésta es privadamente apropiada.

---

<sup>15</sup> Adolfo Sánchez Vázquez, *El joven Marx: Los Manuscritos de 1844*, p. 78.

<sup>16</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 11.

<sup>17</sup> Karl Marx, *Manuscritos económico filosóficos de 1844*, p. 69.

<sup>18</sup> *Idem*, p. 23.

<sup>19</sup> Karl Marx, “Salario, precio y ganancia”, p. 55.

<sup>20</sup> Karl Marx, *Manuscritos económico filosóficos de 1844*, p. 33.

Como es sabido, Marx mostró que el capital –cuya fórmula elemental representó formalmente como D-M-D' (Dinero-Mercancía-Dinero incrementado)– se engendra a través de la explotación de la fuerza de trabajo, es decir, a través de la apropiación, por parte de un segmento de la sociedad, del plustrabajo traído a la existencia por otro segmento de la sociedad, por la *mercancía fuerza de trabajo*, una mercancía absolutamente *sui generis* (que el capital encuentra en la esfera de la circulación mercantil) que tiene la capacidad extraordinaria de engendrar valor, que tiene la peculiar facultad de dar a luz valor. El capital es, en cierto sentido, pura brecha, pura diferencia: el capital “se funda en una *brecha* entre aquello que la fuerza de trabajo obtiene y aquello que ella crea”<sup>21</sup>. Veamos, a muy torpes y grandes trazos, cómo concibe Marx esa brecha constituyente del capital. En contra de una concepción común y subvirtiendo el campo de las conjeturas que brotan de la experiencia espontánea, nuestro pensador mostró que el empresario capitalista no compra *trabajo* sino, en cambio, *fuerza de trabajo*. La aprehensión intelectual de esta diferencia de apariencia intrascendente no es un matiz academicista –una sutileza gratuita– sino que reviste una importancia cardinal para la comprensión del modo de producción capitalista. Marx puso en evidencia que el empresario capitalista, al comprar la mercancía fuerza de trabajo por un tiempo determinado –al encontrarse en el mercado con un sujeto “suelto, escotero y libre de todos los *objetos* necesarios para realizar por cuenta propia su fuerza de trabajo”<sup>22</sup>–, tiene inmediatamente –como todo comprador de una mercancía de cualquier especie– el derecho a su uso, es decir, el derecho al consumo –durante el tiempo “convenido”– de esa “mercancía misteriosa”<sup>23</sup> que no sólo tiene valor sino que tiene, además, la capacidad extraordinaria de darle nacimiento. Marx reveló, con aguda inteligencia, la diferencia entre lo que la fuerza de trabajo *cuesta* y lo que la fuerza de trabajo engendra, *produce*. Como toda mercancía, la fuerza de trabajo entraña, en el capitalismo, aquello que Marx llamaba un valor de uso y un valor de cambio. El capitalista hace uso de su mercancía *sui generis* al ponerla a trabajar (al ponerla en relación viva con los medios de producción, también de su propiedad) y retribuye no el “trabajo” del sujeto productor sino, en cambio, el costo de su fuerza (para Marx, como ocurre con toda

---

<sup>21</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, p. 203 (el énfasis es nuestro).

<sup>22</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 122.

<sup>23</sup> Bolívar Echeverría, “Esquema de *El capital*”, p. 55.

mercancía, el valor de cambio de la fuerza de trabajo está determinado por el costo de su producción, en este caso por la cantidad de dinero equivalente a la “suma de medios de vida [...] necesarios para asegurar la subsistencia de su poseedor”<sup>24</sup>, es decir, la cantidad de artículos o medios de subsistencia –de diversa raigambre– indispensables para reproducir la fuerza de trabajo). Pero Marx mostró que el *valor* de la fuerza de trabajo (aquello que el capital retribuye al trabajador, a través del salario, con una expresión monetaria –con dinero–) no coincide con “el *ejercicio* [...] de esta misma fuerza de trabajo”<sup>25</sup>, pues si así fuese (si estuviésemos ante una coincidencia entre valor y uso, ante una igualdad entre lo que la fuerza de trabajo cuesta y lo que ella crea), el capital no tendría de qué apropiarse, no afluiría a él ningún plusvalor, ninguna ganancia. Esa diferencia, esa no coincidencia entre el uso de la fuerza de trabajo y su valor, es para Marx la piedra angular del capital: el trabajador asalariado trabaja “*sobre y por encima* [del tiempo necesario] para reponer su salario, o el valor de su fuerza de trabajo”<sup>26</sup>. Del uso que el capital hace de la fuerza de trabajo resulta, pues, un excedente, una plusvalía por la cual “el capitalista no abona ningún equivalente”<sup>27</sup> (del uso de la fuerza de trabajo hay, como resultado, un remanente que queda impago y del que el capital se apropia; cuando el capitalista vende, digamos, el pantalón que produjo una obrera, vende “no sólo lo que le ha costado un equivalente [la parte del salario de la trabajadora], sino también lo que no le ha costado nada [la parte del plustrabajo de la mujer]”<sup>28</sup>). Así, es en el consumo productivo que el capital hace de la fuerza de trabajo, donde la plusvalía irrumpe y es traída a la existencia. En tanto que el capital necesita producir una “*mercancía cuyo valor cubra y rebase la suma de valores de las mercancías invertidas en su producción*, es decir, de los medios de producción y de la fuerza de trabajo”<sup>29</sup>, está necesariamente fundado en un exceso (en el plusvalor), en una brecha, en un remanente no retribuido a una clase y apropiado por otra. La plusvalía –ese “*valor mayor*”<sup>30</sup> en el que se funda el capital– es engendrado a través del *uso* de la fuerza de trabajo.

---

<sup>24</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 124.

<sup>25</sup> Karl Marx, “Salario, precio y ganancia”, p. 57 (cursivas en el original).

<sup>26</sup> *Idem*, p. 58 (cursivas en el original).

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> *Idem*, p. 60.

<sup>29</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 138 (cursivas en el original).

<sup>30</sup> *Ibidem* (cursivas en el original).

En tanto fundado en esa brecha –en esa apertura diferencial, en la existencia abismada de un *incremento* que, creado en el proceso de trabajo, se realiza al final del ciclo producción-circulación–, el capital debe procurar que aquello que la fuerza de trabajo crea –esa mercancía cualquiera que surge de la relación viva del sujeto productor con los medios de producción ajenos– entrañe, decíamos, siempre un *plus*, un beneficio, un excedente, un *más allá* de lo que la fuerza de trabajo *cuesta*, de lo que el capital paga –desembolsa– por hacer uso de esa mercancía *sui generis*. Ahora bien, en tanto que el capital está erigido sobre un exceso, en tanto que está fundado sobre una diferencia de la que se apropia y que es producida por el *otro* del capital (por el trabajo), el capitalismo requiere necesariamente, para su sostenimiento y perpetuación, del control sobre su otro, del perpetuo “control sobre la fuerza de trabajo”<sup>31</sup>; al capitalismo le es inherente el control sobre aquellos en los que reside la potencia de dar a luz una mercancía cualquiera. El capital requiere, pues, del ejercicio del poder sobre la fuerza poética de los trabajadores. El capital es impotente sin trabajo (se extingue sin él, “perece si no explota la fuerza de trabajo”<sup>32</sup>) y, en consecuencia, le es absolutamente necesario *controlarlo* a fin de conducirlo a los fines de la valorización. De este modo, podemos decir que al capital le es indispensable el ejercicio del poder. La manera a través de la cual el capital entra en relación con la fuerza de trabajo está dada por el poder. Podríamos decir que el capital requiere, para su reproducción y perpetuación, de lo político (la política no es quizás el andamiaje “superestructural” de la economía sino su condición de posibilidad).

Ahora bien, cada vez que el capital entra en relación con su otro necesario –con la fuerza de trabajo– se encuentra, ineludiblemente, con subjetividad, con una “individualidad viva”<sup>33</sup>, pues la fuerza de trabajo “está unida orgánicamente”<sup>34</sup> al sujeto que produce, coincide con él, es nada menos que “la manifestación vital misma”<sup>35</sup> del trabajador. Como dirá la penetrante socióloga Paula Abal Medina –estudiosa de los *call centers* y de las relaciones laborales en tanto relaciones de poder–, cada vez que el capital entra en relación con la singular mercancía fuerza de trabajo, el capital “tropieza con un cuerpo viviente”<sup>36</sup>;

---

<sup>31</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 203.

<sup>32</sup> Karl Marx, “Trabajo asalariado y capital”, p. 166.

<sup>33</sup> Karl Marx, “Salario, precio y ganancia”, pp. 55-56.

<sup>34</sup> Friedrich Engels, “Introducción a la edición de 1891”, p. 150.

<sup>35</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 17.

<sup>36</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 133.

hay, en ese encuentro, “un toparse [del capital] con el cuerpo vivo del obrero como sustrato maldito de la fuerza de trabajo”<sup>37</sup>, un colisionar con una subjetividad y corporeidad inestables, inconsistentes, variables, irregulares, reluctantes en mayor o menor grado<sup>38</sup>. En tanto que el capital depende de aquello que Marx llamaba las *condiciones subjetivas* del proceso de producción –en tanto depende de la activación de la fuerza de trabajo pues sin la intervención de la subjetividad el valor no puede valorizarse–, el capital se ve forzado a entrar en relación con una instancia –el sujeto– necesariamente variable, una instancia que, como capacidad generadora de valor, “puede ser mayor o menor”<sup>39</sup> –puede engendrar más o menos valor, de ahí que el capital que se destina a la fuerza de trabajo sea, siempre, *capital variable*. Lo que el sujeto aporta productivamente en el proceso de trabajo es una “magnitud *fluida, en devenir*”<sup>40</sup> y es precisamente en virtud de ese devenir fluido –irregular e inestable–, que el capital debe *controlar* el trabajo –o, mejor, controlar al sujeto, al agente de la valorización. Así, en su andadura hacia su propia valorización, el capital se encuentra con un sujeto, con una potencialidad, con una fuerza y actividad en potencia. El capital requiere del ejercicio del poder para trocar esa potencia en acto, para transformar una y otra vez “la fuerza de trabajo en trabajo efectivo”<sup>41</sup> y para maximizar, además, el plustrabajo extraído de esa fuerza puesta en movimiento; de este modo, el capital requiere de la puesta en ejercicio de unos determinados poderes para producir la diferencia, para engendrar la brecha sobre la que se sostiene. Esa brecha que el análisis de Marx puso a la luz (y que en la fórmula D-M-D’ aparece simbolizada con el aparentemente insignificante signo de *prima* –ese signo menor del que emanan inconmensurables efectos y desventuras sociales–) tiene como condición de posibilidad un ejercicio sostenido de unos poderes que la produzcan y aseguren. La fuerza de trabajo, escribió Friedrich Engels, tiene “la especial virtud de ser una fuerza creadora de valor, y, *si se la sabe emplear*, de mayor valor del que en sí misma posee”<sup>42</sup>. Es en ese *saber emplear* la fuerza de trabajo (en ese uso de “la energía activa y la

---

<sup>37</sup> *Idem*, p. 260.

<sup>38</sup> De ahí –de esa reluctancia y variancia del trabajo vivo–, que el capital, en su desenvolvimiento histórico, aspire a deshacerse del *sustrato maldito* de la fuerza de trabajo, aspire a reducir la cantidad de trabajo vivo a través de la maquinaria –o de la automatización u, hoy, robotización de la producción–, es decir a través de la sustitución del trabajo vivo y reluctante por el trabajo muerto, pretérito y pasivo. El capital tiene, pues, una compulsión a trocar trabajo vivo por trabajo muerto (tiene, pues, una mórbida compulsión).

<sup>39</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 13.

<sup>40</sup> *Ibidem* (cursivas en el original).

<sup>41</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 134.

<sup>42</sup> Friedrich Engels, “Introducción a la edición de 1891”, p. 151 (el énfasis es nuestro).

fuerza física del obrero”<sup>43</sup>, ese *uso* de su cerebro y brazos laboriosos) en donde reside el ejercicio de todo un abigarrado conjunto de poderes en cuya exploración queremos detenernos a lo largo de nuestra tesis. Para que la fuerza de trabajo produzca, un día tras otro, “más valor de lo que ella misma encierra”<sup>44</sup> (para que de su comportamiento cotidiano pueda extraerse uno coherente con los imperativos de la valorización) es necesario el ejercicio del poder. El poder interviene –en tanto forma de relación social– para lograr la incrementación del valor, el capital requiere del despliegue del poder para lograr la multiplicación del valor a la que el capital mismo está llamado. Para el capital,

*toda organización del trabajo debe ser indisolublemente una técnica de producción y una técnica de dominación* patronal de aquellos que producen, puesto que la finalidad de la producción capitalista es únicamente el incremento del capital en sí mismo, y este objetivo, ajeno a los trabajadores, no puede ser llevado a cabo por éstos más que bajo la constricción (directa o encubierta)<sup>45</sup>.

La palabra *management* viene a nombrar esos procedimientos y mecanismos de poder a través de los cuales el capital entra en relación concreta con las fuerzas de trabajo, las organiza y aspira a producir, en el campo de posibilidades variables de la acción de los sujetos de las fuerzas –de sujetos actuantes a los que se les delega el proceso de trabajo, a quienes se les encarga el engendramiento de riqueza–, comportamientos afines al objetivo inherente al capital, a saber, el de “aumentar el producto resultante de la fuerza de trabajo que [el capital] ha comprado”<sup>46</sup>. Harry Braverman, un ex-obrero y economista estadounidense, en su extraordinario libro *Trabajo y capital monopolista*, presenta la siguiente interpretación de la palabra *management*: “[e]l verbo *to manage* (administrar, manejar) [deriva] de *manus* palabra latina que significa mano, en inglés originalmente significaba entrenar un caballo en su andar, obligarlo a hacer ejercicios de *manége*”<sup>47</sup>. El control, señala Braverman, “es el concepto central de todos los sistemas de administración”<sup>48</sup>. Para tratar con esa reluctancia de la fuerza de trabajo con la que el

---

<sup>43</sup> Karl Marx, “Salario, precio y ganancia”, p. 57.

<sup>44</sup> Friedrich Engels, “Introducción a la edición de 1891”, p. 151.

<sup>45</sup> André Gorz *apud* Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 246, nota 7 (el énfasis es nuestro).

<sup>46</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 74.

<sup>47</sup> *Idem*, p. 87.

<sup>48</sup> *Ibidem*.

capital se encuentra en su andadura hacia su valorización, el capital despliega formas de organización del trabajo que son, siempre, dispositivos de control. El capital recurre al *management* para “imponer su voluntad sobre sus obreros mientras que desarrollan un proceso de trabajo sobre bases contractuales voluntarias [...] Este intento [continúa Braverman] compartió desde el principio la caracterización que Clausewitz otorgaba a la guerra; es un *movimiento en un medio que resiste*, debido a que implica el control de masas reacias”<sup>49</sup>. El *management* tiene como tarea prioritaria –asignada por el capital– ocuparse de esa reacia, de ese *medio resistente*. En este sentido, difiere de Bolívar Echeverría cuando sostiene –de forma marginal, en una nota al pie– que, cuando el capital compra fuerza de trabajo, el capitalista “no hace nada con ella, no trabaja sobre ella”<sup>50</sup>, y, según se entiende, sólo se apropia de lo que ella produce. Para Marx, el capital sí *trabaja* sobre los trabajadores: “[e]l capitalista, como representante del *capital* que entra en su proceso de valorización [...], desempeña una función *productiva* que consiste precisamente en dirigir y explotar el trabajo productivo [...] la clase del capitalista es la *clase productiva* por excelencia”<sup>51</sup>. El capital, a través de métodos de subsunción del trabajo a los fines de la valorización, hace mucho sobre las fuerzas de trabajo: el *management* es ese cuerpo de saberes y de prácticas que se encargan, precisamente, de hacer un trabajo sobre el trabajo, el capital delega en los *managers* (proletarios del control), su función voluntaria y consciente de asegurar el plusvalor, la producción de la brecha.

### *La productividad del poder*

Ahora bien, Michel Foucault, quien hizo de las relaciones de poder uno de sus objetos de indagación más preeminentes, sometió a análisis crítico la categoría de poder que, en sus usos más comunes, suele estar construida a través de aquello que el filósofo francés llamaba el “modelo jurídico” y la “hipótesis represiva”. Foucault puso en entredicho la idea de que el poder funciona exclusivamente a través del principio general de la represión, la ley y la prohibición. En esta concepción ampliamente generalizada, el poder aparece

---

<sup>49</sup> *Idem*, pp. 86-87 (cursivas en el original).

<sup>50</sup> Bolívar Echeverría, “Esquema de *El capital*”, p. 55, nota al pie.

<sup>51</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 89 (cursivas en el original).

representado como “instancia del no”<sup>52</sup>, como “órgano de represión”<sup>53</sup> que opera, como todo instrumento represivo, a través de una fuerza profundamente negativa y antienergética cuyo papel se reduciría al establecimiento de límites, fronteras, censuras, obstrucciones, exclusiones. El poder, desde esta perspectiva, es puro límite y “reviste la forma del ‘no debes’”<sup>54</sup>. A juicio de Foucault, esta representación del poder adolece de un punto débil pues lo hace aparecer como un poder extraordinariamente “pobre en recursos”<sup>55</sup>, como si el poder estuviera condenado a consumirse siempre bajo la misma y repetida forma: en esta concepción, el poder “nada ‘puede’”<sup>56</sup> salvo decir *no*. A esta posición reductiva del poder, nuestro autor le formula la siguiente pregunta crítica:

Si el poder no fuera más que represivo, si no hiciera otra cosa que decir no, ¿[...] verdaderamente [...] llegaríamos a obedecerlo? Lo que hace que el poder se sostenga, que sea aceptado, es sencillamente que no pesa sólo como potencia que dice no, sino que cala de hecho, produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; hay que considerarlo como una red productiva que pasa a través de todo el cuerpo social en lugar de como una instancia negativa que tiene por función reprimir<sup>57</sup>.

Así pues, Foucault concibe el poder como una forma de relación social fundamentalmente productiva. Pero hay que aclarar que Foucault no incurre en el disparatado error de considerar que las prohibiciones, las represiones, las censuras, no existen. Por el contrario, para él, “éstas existen, son numerosas y fuertes”<sup>58</sup>, pero las propias formas negativas del poder (la represión, las prohibiciones, las violencias, etcétera), tendrían en última instancia un carácter productivo. Para Foucault, la difusión de los fenómenos negativos del poder debe pensarse en el marco de una “economía compleja, donde figuran al lado de [...] [la función productiva del poder]”<sup>59</sup>, al lado de sus mecanismos positivos, de “su riqueza estratégica”<sup>60</sup>. De este modo, el *no* y la prohibición serían mecanismos insertos en una

---

<sup>52</sup> Michel Foucault, “Poderes y estrategias”, en *Diálogos sobre el poder y otras conversaciones*, p. 95.

<sup>53</sup> Michel Foucault, *Defender la sociedad. Curso en el Collège de France (1975-1976)*, p. 28.

<sup>54</sup> Michel Foucault, “Poderes y estrategias”, en *Diálogos sobre el poder...*, p. 95.

<sup>55</sup> Michel Foucault, *Historia de la sexualidad I. La voluntad de saber*, p. 104.

<sup>56</sup> *Idem*, p. 101.

<sup>57</sup> Michel Foucault, “Verdad y poder”, en *Diálogos sobre el poder...*, p. 148.

<sup>58</sup> Michel Foucault, “No al sexo rey”, en *Diálogos sobre el poder...*, p. 158.

<sup>59</sup> *Ibidem*.

<sup>60</sup> Michel Foucault, *Historia de la sexualidad I...*, p. 194.

economía general del poder que tendría “efectos positivos y útiles”<sup>61</sup>. Así, el poder toma a veces la forma de la represión pero no se explica sólo por ella.

En suma, frente al postulado del poder en tanto negatividad, rechazo, límite, Foucault postula y pone en evidencia su positividad productiva: el poder, señala Sergio Pérez Cortés, produce “*efectos de realidad*”<sup>62</sup>, produce sujetos, cosas, saberes, discursos, espacios, formas de sociabilidad, produce diferencias sociales, asimetrías, desigualdades, estados de dominación, produce plusvalor, produce obediencia, produce consenso y aceptación, etcétera. De ahí que Foucault acuñe el concepto de “tecnologías de poder”: con el término *tecnología* –un término harto heterodoxo en el vocabulario habitual del pensamiento político–, Foucault quiere señalar y acentuar este carácter productivo del poder. Más que reprimir, el poder aspira a producir “una eficacia [...], un producto”<sup>63</sup>. La represión, allí donde actúa, está íntimamente ligada a ese principio productivista.

En tanto que el capital requiere, como veíamos, de la producción de una brecha (de un exceso socialmente engendrado y del que sólo un segmento de la sociedad se apropia), requiere de la fuerza productiva del poder; a las relaciones de producción le son, pues, inherentes las relaciones de poder. Ahora bien, a juicio de Foucault, el poder no es una sustancia<sup>64</sup> que uno pueda simplemente *tomar* –poseer, tener en propiedad como se tiene una *cosa*– sino que lo que la palabra *poder* nombra es, fundamentalmente, una relación. El poder sólo existe como ejercicio, como práctica, como acción puesta en juego: el poder, escribe Foucault, es “un modo de acción de algunos sobre algunos otros”<sup>65</sup>:

lo que define una relación de poder es que es un modo de acción que no actúa de manera directa e inmediata sobre los otros, sino que actúa sobre sus acciones: una acción sobre la acción, sobre acciones eventuales o actuales, presentes o futuras [...] [El poder] es un conjunto de acciones sobre acciones posibles; opera sobre el campo de posibilidad o se inscribe en el comportamiento de los sujetos actuantes: incita, induce, seduce, facilita o dificulta; amplía o limita, vuelve más o menos probable; de manera extrema, constriñe o prohíbe de modo absoluto; con todo, siempre es una manera de actuar sobre un sujeto

---

<sup>61</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 31.

<sup>62</sup> Sergio Pérez Cortés, “Presentación”, p. 15 (cursivas en el original).

<sup>63</sup> Michel Foucault, “Las mallas del poder”, p. 893.

<sup>64</sup> Cfr. Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población. Curso en el Collège de France (1977-1978)*, p. 16.

<sup>65</sup> Michel Foucault, “El sujeto y el poder”, p. 238.

actuante o sobre sujetos actuantes, en tanto que actúan o son susceptibles de actuar. Un conjunto de acciones sobre otras acciones<sup>66</sup>.

El poder es, así, una urdimbre de acciones sobre un campo de posibilidad de acciones. “El ejercicio del poder [escribe Foucault] consiste en ‘conducir conductas’”<sup>67</sup>. Pero a Foucault no le interesaba de manera prioritaria definir qué es el poder y derivar una proposición que pudiese servir de concepto transhistórico –propósito que a Foucault le parecía infértil– sino que, ante todo, le interesaba saber cómo funciona el poder, cuáles son sus mecanismos específicos. Para ello, Foucault llevó a cabo un ingente trabajo de investigación histórica, escudriñando pacientemente en los “materiales apilados”<sup>68</sup> en los archivos a fin de dar cuenta del fondo histórico del funcionamiento del poder. Pero esa vocación archivística que aparece una y otra vez en el proyecto general de la obra de Foucault, estuvo siempre orientada por el deseo de llevar a cabo un *diagnóstico del presente*, por el deseo de averiguar *qué es lo que somos hoy en día*<sup>69</sup>. De este modo, el conjunto de sus excavaciones en el pasado debe leerse desde la clave de la *actualidad*, es decir, como un esfuerzo por penetrar en aquello que, hoy, nos constituye. Para ello –para penetrar en el problema del tiempo presente– recurrió a eso que él mismo solía llamar una *ontología histórica*, a saber, una “excavación bajo nuestros pies”<sup>70</sup> en la que, a través de un análisis histórico –de un trabajo documental y archivístico–, se ilumine nuestro propio presente y sus condiciones de posibilidad. En su remontarse a la historia de la modernidad, Foucault descubre distintas modalidades del ejercicio del poder que guardan una relación de compleja resonancia con la erección del capitalismo: entre ellas destacan, como veremos, el poder disciplinario y la biopolítica, dos familias de tecnologías de poder que emergen aproximadamente entre los siglos XVII y XVIII pero que extienden su campo de influencia hasta nuestra actualidad. El poder disciplinario hace del individuo el objeto de unos procedimientos a través de los cuales “la fuerza del cuerpo está con el menor gasto reducida como fuerza ‘política’, y maximizada como fuerza útil”<sup>71</sup>, las disciplinas son, en términos generales, un conjunto de métodos que hacen posible “el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que

---

<sup>66</sup> *Idem*, pp. 238-239.

<sup>67</sup> *Idem*, p. 239.

<sup>68</sup> Michel Foucault, “Nietzsche, la genealogía, la historia”, p. 8.

<sup>69</sup> *Cfr.* Michel Foucault, “El sujeto y el poder”, p. 234.

<sup>70</sup> Michel Foucault *apud* Graciela Lechuga, *Foucault*, p. 45.

<sup>71</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 224.

garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad”<sup>72</sup>. Por su parte, la biopolítica es, a *grosso modo*, un poder que no se dirige al cuerpo sino a las poblaciones, que hace entrar en el terreno de la política los “rasgos biológicos”<sup>73</sup> de la especie humana (es un tipo de poder que se preocupa por “problemas como los del hábitat, las condiciones de vida en una ciudad, la higiene pública, la modificación de la relación entre natalidad y mortalidad [...], [que se preocupa por] regular el flujo de la población, [...] la tasa de crecimiento de una población, las migraciones”<sup>74</sup>, etcétera). En sus análisis de esas tecnologías de poder que se han establecido en las sociedades occidentales modernas, Foucault sostuvo que estas modalidades del ejercicio del poder son correlativas del desarrollo del capitalismo: las disciplinas y la biopolítica (en tanto formas de dominio del cuerpo y de las poblaciones respectivamente), están en una relación de compleja resonancia con la erección del capitalismo; lo que motiva el despliegue de estas tecnologías es justamente el capital (le deben al capital la razón de su surgimiento) pero, al mismo tiempo, esos poderes han hecho posible el desarrollo mismo del capitalismo: entre las tecnologías de poder y el capital hay una relación de imbricación profunda, “se trata de una implicación permanente de dos movimientos que están de alguna manera engranados el uno en el otro”<sup>75</sup>. El capitalismo habría pues requerido de estas tecnologías políticas de la subordinación de los cuerpos y de las poblaciones a fin de fraguar las condiciones para el propio sostenimiento y reproducción del capital produciendo subjetividades y poblaciones dóciles y útiles. La reproducción del capitalismo requiere de estas modalidades duales del poder que hacen objeto de control, por un lado, los cuerpos individuales (que determinan “cómo vigilar a alguien, cómo controlar su conducta, su comportamiento, sus aptitudes, cómo intensificar su rendimiento, cómo multiplicar sus capacidades, cómo situarlo en el lugar en que sea más útil”<sup>76</sup>) y que, por otro lado, tratan de *ajustar* la vida de las poblaciones a los procesos económicos<sup>77</sup>. Así, el capital requiere de

---

<sup>72</sup> *Idem*, p. 141.

<sup>73</sup> Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, p. 15.

<sup>74</sup> Michel Foucault, “Las mallas del poder”, p. 898.

<sup>75</sup> *Idem*, p. 904.

<sup>76</sup> *Idem*, p. 896.

<sup>77</sup> *Cfr.* Michel Foucault, *Historia de la sexualidad I...*, p. 170.

estos poderes individualizantes y totalizantes a fin de “hacer de la sociedad una máquina de producción”<sup>78</sup>.

### *Subsunción del trabajo al capital*

Ahora bien, podríamos decir que Marx hizo visible y teorizó la función mediadora-posibilitadora que juega el poder en la relación capital-trabajo y que ello lo hizo, fundamentalmente, a través del concepto de subsunción. El inusual término *subsunción* entraña una fuerza polisémica, tiene, como señala Pedro Scaron, una “acepción doble”<sup>79</sup>: por un lado, refiere la idea de *subordinación* –hace referencia a una relación política de dependencia, de sujeción– y, a un mismo tiempo, significa *inclusión* –alude a una relación lógica de incorporación de algo en otra cosa. Término lógico y político, el concepto de subsunción nombra el movimiento a través del cual el capital incluye al sujeto que trabaja – lo incorpora a su lógica– y, al mismo tiempo, lo subordina. Como se recordará, Marx sostiene que la producción capitalista opera a través de una permanente y progresiva *subsunción del trabajo al capital* que toma dos figuras complementarias: aquellas que Marx llamaba la subsunción *formal* y la subsunción *real*. El capital entra en relación con el trabajo a través de esas dos figuras elementales. Veamos sus rasgos más sobresalientes.

Por un lado, el capital entra en relación con el trabajo poniéndolo sólo formalmente “bajo su control”<sup>80</sup>. En este primer caso, el capital captura procesos de trabajo tal como los encuentra, es decir, tal como está dada su configuración técnica fraguada “sobre la base de condiciones de producción no capitalistas”<sup>81</sup>. Marx piensa aquí fundamentalmente en el momento histórico de surgimiento del capital –cuando éste se ve en la necesidad de sostenerse “sobre procesos de trabajo preexistentes a él”<sup>82</sup>– pero ello no significa que la subsunción formal esté confinada a los orígenes del capitalismo, constituye, de hecho, uno de los presupuestos del capital y, además, es una forma de relación que se echa a andar en

---

<sup>78</sup> Michel Foucault, “Las mallas del poder”, p. 899.

<sup>79</sup> Pedro Scaron, “Advertencia del traductor”, p. XV.

<sup>80</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital. Subsunción formal y subsunción real del proceso de trabajo al proceso de valorización. (Extractos del Manuscrito 1861-1863)*, p. 19.

<sup>81</sup> *Idem*, p. 18.

<sup>82</sup> Nicolás Germinal Pagura, “El concepto de ‘subsunción’ como clave para la interpretación del lugar de trabajo en el capitalismo actual”, pp. 31-32.

cualquier momento en el que el capital entra en contacto con formas de producción no capitalistas o cuando hace entrar en el proceso de valorización capacidades de trabajo engendradas relativamente “por fuera” del capital. Ahora bien, en la subsunción formal, el capital no modifica la sustancia del proceso de trabajo, no altera el *modo* en el cual el trabajo se realiza –las herramientas, los materiales, el proceso de trabajo quedan intactos, no sufren mutaciones–, pero el sujeto que trabaja sí experimenta, en cambio, una transformación decisiva pues, de ser un trabajador independiente, “pasa a estar bajo la vigilancia y, por tanto, el mando del capital”<sup>83</sup>. En tanto que el sujeto que trabaja vende su capacidad de engendramiento de valor, ésta aparece como perteneciente al capital: el sujeto pasa a pertenecer al capital como factor productivo (al igual que pertenecen al capital los medios de producción) y pasa, en consecuencia, “a recibir órdenes del capitalista”<sup>84</sup>. En tanto que, sin embargo, el trabajo no es sólo propiedad del capitalista sino, ante todo, “expresión vital del propio trabajador, activación de su destreza –una activación que depende de su voluntad, que es su expresión voluntaria–”<sup>85</sup>, el capital se ve en la necesidad de vigilar esa activación, de controlarla, de dirigir sobre ella un poder de conducción, de supervisión, de acecho –cuidando que los materiales sean empleados con toda economía y sin desperdicio, que el sujeto trabaje sin “interrupciones y [sin] dilaciones”<sup>86</sup>, que trabaje con la velocidad que se le indica y durante el tiempo que se le exige, etcétera. La subsunción formal es, en suma, el nombre al que Marx acude para hacer visible e inteligible este erigirse del capital en poder dirigente –en “capacidad de mando sobre el trabajo”<sup>87</sup>– y para hacer ver que cuando el trabajador entra en el proceso de producción capitalista queda “incorporado al capital, no se pertenece ya a sí mismo sino al capital”<sup>88</sup>, queda ligado a una fuente de determinación, digamos, política, a una fuente heterónoma de mandatos, vigilancias, prescripciones, proscipciones. Aunque aquí aún el contenido del trabajo no está “realmente” *tomado* por el capital –su *modus operandi* y su contextura tecnológica no están gobernados por él–, el sujeto está ya políticamente subsumido a la “hegemonía”<sup>89</sup> del capital y debe obedecerlo. La subsunción es aquí aún incompleta (pues el trabajador

---

<sup>83</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 19.

<sup>84</sup> *Ibidem*.

<sup>85</sup> *Idem*, p. 20.

<sup>86</sup> R. Jones *apud* Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 44, nota al pie.

<sup>87</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 19.

<sup>88</sup> *Idem*, p. 23.

<sup>89</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 61.

“domina parte del proceso material de producción”<sup>90</sup>) pero el sujeto que trabaja está ya en una relación de subordinación al capital en tanto instancia directiva, el sujeto está colocado bajo la “vigilancia y disciplina del capitalista”<sup>91</sup>.

Ahora bien, por otro lado y de manera complementaria a la subsunción formal –que constituye la “forma general”<sup>92</sup> de la producción capitalista pues en todas las manifestaciones de esta última el capital asume la función de dirigente del trabajo–, el capital entra en relación con el trabajo subsumiéndolo *realmente*, es decir, transformando, ahora sí, “el modo de producción mismo”<sup>93</sup> y, con ello, haciendo surgir “el modo de producción específicamente capitalista”<sup>94</sup>, alterando la manera en la que se trabaja y revolucionando el andamiaje tecnológico de la producción –desarrollándolos de modo tal que la tecnología y el proceso de trabajo introyectan, en su propia configuración objetiva, el principio medular de la valorización del valor, erigiendo una tecnología y organizando un proceso de trabajo íntegramente gobernados por el imperativo de la extracción de plusvalor. La organización del trabajo y la tecnología misma se ven, así, revolucionadas y constituidas en arreglo al principio de la valorización: los mismos medios de producción ya no sólo aparecen “como medios para la realización del trabajo, sino, exactamente en el mismo plano, como medios para la explotación del trabajo ajeno”<sup>95</sup>. Marx analiza tres momentos históricos paradigmáticos de esa mutación organizativa y tecnológica propia de la subsunción real: la cooperación, la división del trabajo y la gran industria –con el taller automático como el último avatar histórico del capital que Marx alcanza a atestiguar. En cada uno de estos momentos –y en los momentos que les seguirán en su desenvolvimiento histórico–, el capital va, digamos, poniendo bajo su poder cada vez más dimensiones del trabajo vivo, subsumiéndolo a través de la potenciación de sus propias fuerzas (del incremento de su productividad) y a través de la sujeción de las fuerzas productivas subjetivas a una maquinaria –a una fuerza productiva objetiva– que “se convierte en el verdadero amo del trabajo vivo”<sup>96</sup>.

---

<sup>90</sup> Nicolás Germinal Pagura, “El concepto de ‘subsunción’...”, p. 32.

<sup>91</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 15 (cursivas en el original).

<sup>92</sup> *Idem*, p. 54 (cursivas en el original).

<sup>93</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 25.

<sup>94</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 54.

<sup>95</sup> *Idem*, p. 53 (cursivas en el original).

<sup>96</sup> *Idem*, p. 12.

En la *cooperación* productiva, el capital, que compra fuerzas de trabajo individuales, las pone a cooperar –se beneficia, con ello y gratuitamente<sup>97</sup>, del extraordinario efecto social de potenciación de la fuerza productiva del trabajo que resulta de la cooperación social–, pero esta cooperación no es, desde luego, una en la que los sujetos se auto-organizan planeando la unidad de sus fuerzas y determinando el objetivo de esa unidad, sino que el capital instituye esa unidad cooperativa y él mismo la dirige –la unidad no es, pues, una “unificación recíproca [de las capacidades de trabajo], sino una unidad que las domina”<sup>98</sup>, una unidad que aparece como unidad del propio capital que subsume la cooperación social y la conduce a los exclusivos fines de la valorización. En la cooperación “el trabajo se cumple en condiciones bajo las cuales no puede llevarse a cabo como trabajo independiente del individuo; condiciones que se presentan como una relación que domina sobre el individuo”<sup>99</sup>.

En la *división del trabajo* característica del taller manufacturero, las diferentes “operaciones que el trabajador ejecuta”<sup>100</sup> en la realización de su tarea son separadas, desmembradas en sus elementos simples constitutivos: el trabajo se divide de modo tal que el proceso de producción global, por ejemplo, de unos zapatos, se fragmenta en infinidad de microprocesos de tal manera que a cada trabajador el capital le asigna una tarea parcial –quedando el zapatero despojado de sus capacidades globales y confinado a la infinita reiteración de una tarea simple y monótona–; el trabajador es aquí subsumido en una función parcial y aislada, el trabajo se ve empobrecido, reducido a una “cualidad simple”<sup>101</sup>; la pluralidad de las destrezas manuales e intelectivas del trabajador se ven subsumidas, él mismo se convierte en “el componente vivo del taller”<sup>102</sup>, ya no es el productor de una mercancía sino el ejecutor de un detalle; el virtuosismo –y la velocidad– que el trabajador adquiere en la ejecución del detalle que le es asignado, tiene como correlato una pérdida de su capacidad de trabajo complejo. Despojado de su oficio y confinado a la reiteración de un trabajo simple, ahora el trabajador deviene “accesorio del

---

<sup>97</sup> El capital sólo paga las fuerzas individuales de trabajo: para él la cooperación es gratuita.

<sup>98</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 24.

<sup>99</sup> *Idem*, p. 26.

<sup>100</sup> *Idem*, p. 27.

<sup>101</sup> *Idem*, p. 28.

<sup>102</sup> *Idem*, p. 33.

capital, sólo puede ejercer su pericia en un taller”<sup>103</sup>; la capacidad de trabajo queda subsumida al capital, “depende completamente de él”<sup>104</sup>.

Finalmente, en la gran industria maquinizada –con el *taller automático* como su modelo clásico–, la mutación “se apodera del instrumento de trabajo propiamente dicho”<sup>105</sup>: el instrumento es sustraído de las manos del trabajador y aparece ahora incorporado a la maquinaria que, movida por una fuerza natural –la electricidad, por ejemplo–, demanda del sujeto que trabaja la “*subordinación pasiva*”<sup>106</sup> al mecanismo; el trabajador queda subsumido a una legalidad maquínica de la que emana un poder de regulación de los ritmos de trabajo y del cuerpo mismo de los trabajadores (que se convierten en “servidores”<sup>107</sup> de la máquina, que deben “avanzar cuando ésta avanza y retroceder cuando ella retrocede”<sup>108</sup>). En el taller automático, la propia máquina (que no es sino el resultado de un trabajo previo que le dio nacimiento) se erige en un poder independiente sobre el obrero. El capital subsume al obrero dirigiendo contra él la fuerza subordinante que fluye de un trabajo pretérito. Al obrero se le pide sobre todo *acoplamiento* a la maquinaria, se le pide la infinita paciencia de la “adaptación total a las necesidades y exigencias”<sup>109</sup> del mecanismo; con ello, la capacidad de trabajo se “[d]esvaloriza”<sup>110</sup>, se simplifica agudamente. La máquina ha ya incorporado, en su racionalidad y funcionamiento técnico, el principio de la valorización; los medios de producción –los objetos que han germinado de un trabajo anterior– aparecen como succionadores del trabajo vivo. Éste es, dice Marx, el “espíritu del sistema fabril”<sup>111</sup>, un espíritu que exige “una subsunción total del individuo a la máquina”<sup>112</sup>.

En suma, en la subsunción real, el capital subordina el trabajo vivo haciéndole cobrar al propio proceso de producción y a la tecnología misma –al contenido del trabajo– fuerzas que se erigen sobre los sujetos como un poder objetivo –ya no sólo formal.

---

<sup>103</sup> *Ibidem*.

<sup>104</sup> *Idem*, p. 34.

<sup>105</sup> *Idem*, p. 38.

<sup>106</sup> *Idem*, p. 40 (cursivas en el original).

<sup>107</sup> *Idem*, p. 42.

<sup>108</sup> *Idem*, p. 46.

<sup>109</sup> *Idem*, p. 41.

<sup>110</sup> *Idem*, p. 40.

<sup>111</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, pp. 47-48.

<sup>112</sup> *Idem*, p. 45 (cursivas en el original).

Revolucionando “las fuerzas productivas [...] del trabajo”<sup>113</sup> (con la cooperación, con la división del trabajo, con la maquinización), el capital hace emerger un poder hostil, hace irrumpir “fuerzas [...] avasalladoras [...] dirigidas contra el trabajador individual en interés del capitalista”<sup>114</sup>, un poder que emana de la propia tecnología –que, paradójicamente, ha sido engendrada por el propio trabajo. El capital pone, digámoslo así, el trabajo contra el trabajo: el trabajo pretérito contra el trabajo vivo; erige una artefactualidad tecnológica de la que emana un poder de sujeción. El proceso de trabajo aparece, así, como “proceso de succión”<sup>115</sup> del trabajo vivo. Eso que el mismo trabajo trae a la existencia –la tecnología– “se presenta en la producción capitalista como una fuerza *ajena* al trabajo”<sup>116</sup>, como un poder que aparece como objetivo –como emanando de los propios objetos– y, además, como si fuera “inobjetable”<sup>117</sup>, como puro “*factum* tecnológico”<sup>118</sup>.

En sus dos formas, el concepto de subsunción señala que el capital se urde a través de una permanente y siempre renovada –reorganizada, rejuvenecida– subordinación del trabajo, a través del despliegue de mecanismos de poder que se proponen “conducir las conductas” de los sujetos que trabajan a fin de extraer de ellas los comportamientos cotidianos que mejor sirvan al principio organizador de la extensión del capital. La idea marxista de la subsunción nos hace ver que “el presupuesto del capital es la subordinación del trabajo”<sup>119</sup> y que esa subordinación se revoluciona, “se prosigue y repite continuamente”<sup>120</sup> en las mudanzas históricas del capital. La historia del capital es, en cierto sentido, la historia de los modos de la subsunción del trabajo. El capital aparece como un progresivo proceso de subsunción que, en su desenvolvimiento histórico, va desplegando un poder de subordinación que incluye cada vez más instancias de la subjetividad –haciendo entrar en el proceso de valorización dimensiones de la vida, si se quiere, cada vez más hondas, más penetrantes.

Lo que ante todo nos interesa retener aquí es que el concepto marxiano de subsunción nos permite pensar que el capital no es sólo una relación social económica sino

---

<sup>113</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 59.

<sup>114</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 56.

<sup>115</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 40.

<sup>116</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 35 (cursivas en el original).

<sup>117</sup> *Idem*, p. 36.

<sup>118</sup> *Idem*, p. 57.

<sup>119</sup> Nicolás Germinal Pagura, “El concepto de ‘subsunción’...”, p. 30, nota 2.

<sup>120</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 72.

una relación profundamente política y que lo político no aparece como “un agregado perteneciente a otra esfera yuxtapuesta”<sup>121</sup> a la esfera productiva, sino que juega en ella su permanente papel: la hegemonía del capital no procede de una superestructura sino que actúa en el interior mismo de las relaciones de producción, en la propia relación económica: “la *relación de producción* misma genera una [...] relación de *hegemonía y subordinación*”<sup>122</sup>. El capital tiene, digamos, una politicidad intrínseca, una politicidad gobernada por su “ley de leyes”<sup>123</sup>: la exacción del plusvalor, el *ensanchamiento* de la brecha entre lo que la fuerza de trabajo cuesta y lo que brota de su acción creadora. Es en esta politicidad de la relación capital-trabajo en la que nos interesará situarnos a fin de desplegar un recorrido amplio de indagación en los distintos poderes que intervienen en el intento siempre renovado de supeditación de las fuerzas de trabajo a la consumación del plusvalor; nos interesa emprender una exploración por los mecanismos de poder que responden a esa urgencia del capital (y, aunque más marginalmente, nos interesará también reparar en las prácticas de resistencia a las que los trabajadores acuden). Queremos pensar el trabajo desde la perspectiva de los procedimientos a través de los cuales es sometido, analizar “las fuerzas que ejercen presión sobre los trabajadores”<sup>124</sup>, indagar en los mecanismos por medio de los cuales el capital intenta engrandecer la brecha, “producir productores”<sup>125</sup>, gesto elemental de la valorización.

## II

### LAS FÁBRICAS LINGÜÍSTICAS

*En el call center hay mucho desgaste físico, pero el mayor desgaste no es tanto corporal, es más psicológico. El trabajo es súper estresante. Tienes que escuchar el enojo de la gente. El trabajo te demanda mucha paciencia, tolerancia, no salirte de tus casillas. Es mucho desgaste emocional y aparte de todo, lo que más me disgusta del call center es que los rangos elevados te tratan como a un*

---

<sup>121</sup> Nicolás Germinal Pagura, “El concepto de ‘subsunción’...”, p. 30.

<sup>122</sup> Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI...*, p. 62 (cursivas en el original).

<sup>123</sup> Gabriel Albiac, “Toni Negri. La crónica del siglo que no existió”, p. 24.

<sup>124</sup> Michel Crozier *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 42.

<sup>125</sup> *Cfr.* Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 45.

*número, no les importas. Si pudiéramos decidir, mi chavo y yo ya nos hubiéramos salido del call. El problema es que, a como están las cosas, no podemos decidir. Yo ya llevo como cinco años trabajando en distintos call centers.*

Teleoperadora de Banco Santander

Como anunciamos más arriba, nuestra tesis tiene como terreno de investigación etnográfica un *call center* de la ciudad de México, uno de los centros de atención telefónica que desde hace alrededor de veinte años proliferan en nuestras latitudes y en muchos países como el nuestro. El trabajo de campo en el que se funda nuestra tesis es el resultado de un fracaso de mi plan original de investigación, que estaba inicialmente proyectado sobre la idea de hacer observación participante en una fábrica. Quería ver de cerca –con el espíritu empírico que los antropólogos hemos heredado y al que a menudo nos es difícil renunciar en virtud del “interés de conocimiento por la vida concreta”<sup>126</sup> que caracteriza a nuestra heteróclita (in)disciplina– el fortificado lugar en el que se producen las cada vez más cuantiosas mercancías que pueblan la vida diaria –y que al mismo tiempo despueblan la vida de los desposeídos– y el lugar en el que se producen, también, determinadas subjetividades –donde se “producen productores”. Como veremos a detalle –pues intentaré hacer de ese fracaso objeto de reflexión–, no pude lograr la autorización para acceder a una fábrica: la transposición de sus rigurosas fronteras resultó imposible (la interioridad de la fábrica se presentó como categóricamente críptica, impenetrable). Finalmente y a través del trayecto que expondré más adelante<sup>127</sup>, accedí al *call center* de Banco Santander, el banco español multinacional que opera en México desde 1994<sup>128</sup> y que actualmente es considerado el mayor banco de la Eurozona y uno de los once mayores bancos del globo<sup>129</sup>. Con ello, pude

---

<sup>126</sup> Luce Giard, “Historia de una investigación”, p. XXVI.

<sup>127</sup> El lector encontrará la explicitación de la metodología de nuestra tesis en el tercer capítulo (“La etnografía imposible”).

<sup>128</sup> Cfr. Eduardo Turrent, “Historia sintética de la banca en México”, p. 33.

<sup>129</sup> Cfr. Grupo Santander, página web corporativa. Banco Santander fue fundado en 1857 en la ciudad cantábrica de Santander; el grupo financiero se ufana –en su página web corporativa– de haberse consolidado gracias al “comercio colonial de España con América”. Los artífices de la página olvidan, en significativo acto fallido, que en 1857 México ya era un país “independiente” de España. En su historia más reciente, el banco ha sido objeto de críticas debido a la presunta vinculación de Emilio Botín –presidente del Grupo Santander hasta su muerte en 2014, cuando fue sustituido por su hija Ana Patricia Botín– con Francisco Franco. El banquero ha sido acusado de enriquecerse, entre otras cosas, gracias a la relación de subordinación y amistad con el dictador (cfr. Carlos Fernández-Vega, “Historias entrelazadas: los banqueros y la familia

acceder a una corporación empresarial (una de las instituciones decisivas de nuestra época), un espacio productivo no-fabril (caracterizado a menudo como postindustrial) pero que guarda significativas relaciones con el mundo fabril o, al menos, con lo que Marx llamaría *su espíritu*. Al principio, cuando surgió la posibilidad de la investigación en el *call center* – un lugar en el que nunca había reparado reflexivamente y que se me presentaba como casi cabalmente desconocido, salvo alguna idea vaga–, creí que me alejaba de la fábrica –mi inicial centro de interés–; poco tiempo después y habiendo atestiguado el modo de funcionamiento de estos nuevos “formatos empresariales”<sup>130</sup>, me daría cuenta de que estaba entrando a una o, cuando menos, a un espacio de trabajo que guarda estrechas relaciones con el mundo fabril en virtud de sus intensos ritmos de trabajo, de sus formas de control de los empleados, de su dotación tecnológica y de sus estrategias de organización de la producción, heredadas, en buena medida, de las gestiones tayloristas y fordistas de la fuerza de trabajo fraguadas en la más sólida tradición del capitalismo industrial.

La filiación entre el *call center* y el mundo fabril es recurrentemente señalada. No es extraño que, entre los trabajadores, periodistas y estudiosos del proliferante modelo de trabajo de los *call centers*, se denomine a estos formatos empresariales de nuevo cuño acudiendo a analogías con el mundo fabril: “fábricas de comunicación electrónica”<sup>131</sup>, “fábricas de comunicación y gestión de información”<sup>132</sup>, “fábricas invisibles”<sup>133</sup>, “maquilas

---

Franco”). En México, el banco inició operaciones en 1994 –año clave en la historia de la “apertura comercial” del país– y afianzó su presencia gracias a la compra de Grupo Invermexico, en 1997, y de Grupo Financiero Serfin, en el año 2000 (*cfr.* María de la Luz González, “Bancos: la ruta del dinero”). De este modo, la consolidación del grupo financiero Santander en México se dio en el marco del neoliberalismo salinista-zedillista que, como es sabido, promovió la venta de los bienes nacionales, entre ellos del sector bancario que había quedado en manos del Estado a raíz de la expropiación de José López Portillo en 1982.

Según la información publicada por el propio banco, actualmente Santander opera en “más de cuarenta mercados distintos. Hoy, Santander es el principal grupo financiero en su país de origen, España, y también en América Latina, continente donde sus mercados más importantes son Brasil, México, Chile y Argentina. Asimismo, ha conseguido posiciones relevantes en el Reino Unido, Alemania, Portugal, Polonia y el nordeste de Estados Unidos. También ofrece servicios de financiación al consumo, además de en estos mercados principales, en los países nórdicos, más Holanda, Austria, Italia y Bélgica” (Grupo Santander, página web corporativa).

<sup>130</sup> Paula Abal Medina, “Esquilación inmediata. El dispositivo de empresas tercerizadoras de *call centers* en Argentina”, p. 98. Agradezco a Paula Abal Medina por haberme enviado la versión manuscrita de este artículo que, al igual que otros textos de su autoría, ha sido fuente decisiva de inspiración para mi tentativa de aproximación al mundo de los *call centers*.

<sup>131</sup> Manuel Castells *apud* Jordy Micheli Thirión, “El trabajo en la sociedad de la información. El caso ilustrativo del telemercado”, p. 210.

<sup>132</sup> Jordy Micheli Thirión, “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”, p. 49.

<sup>133</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 116.

de la voz”<sup>134</sup>, “fábricas de la charla”<sup>135</sup>, “fábricas de habla”<sup>136</sup>, “fábricas de cuello blanco”<sup>137</sup>, “la nueva maquila del siglo XXI”<sup>138</sup>, “la fábrica lingüística”<sup>139</sup>, “los nuevos talleres de la explotación”<sup>140</sup>, “las nuevas maquilas ejecutivas”<sup>141</sup>, las “maquilas virtuales”<sup>142</sup>, la “maquila informacional”<sup>143</sup>, son algunas de las denominaciones analógicas que pueden encontrarse en la literatura sobre estas empresas. No es extraño, tampoco, que en muchas de las sociedades latinoamericanas en las que se emplazan los *call centers* – como veremos, estos espacios productivos tienden a establecerse en las periferias empobrecidas– sea usual, entre la población, la asociación simbólica entre el trabajo del teleoperador y el trabajo del operador de maquila<sup>144</sup>.

Según la acertada definición sintética de Inés Montarcé –estudiosa de las fábricas del lenguaje en México–, un *call center* es un

centro de llamadas o plataforma telefónica [...] cuya principal actividad es lograr la interacción y vinculación [de una empresa] con clientes y potenciales clientes a través de la telefonía. La actividad específica que realizan los operadores de *Call Centers* consiste en producir información a través de la realización o recepción de llamadas telefónicas<sup>145</sup> con clientes y/o usuarios de un determinado servicio o producto, ya sea que se trate de asistencia técnica, consulta sobre productos o servicios, recepción de quejas o sugerencias, promoción, comercialización y ventas de productos o servicios, gestión de cobranzas, atención integral al cliente, entre algunas de las actividades más relevantes. En cada uno de los casos, la recepción o realización de llamadas conlleva la interpretación y manipulación

---

<sup>134</sup> Róger Lindo, “Salvadoreños deportados hallan empleo en ‘call-centers’”.

<sup>135</sup> Paolo Virno, “Sobre las ‘fábricas de la charla’. Encuentro con Paolo Virno”, p. 147.

<sup>136</sup> María Inés Landa y Leonardo G. Marengo, “La di-gestión de energías en los *Call Centers*: entre cuerpos des-hechos y *performances* del liderazgo”, p. 76.

<sup>137</sup> Cfr. Phil Taylor y Peter Bain, “‘An assembly line in the head’: work and employee relations in the call centre”, p. 105.

<sup>138</sup> Reena Patel *apud* Luis Pedro Jacobo Meño Artiga, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala: diferenciación social y representaciones sobre el trabajo”, p. 5.

<sup>139</sup> Paolo Virno, “Sobre las ‘fábricas de la charla’. Encuentro con Paolo Virno”, p. 152.

<sup>140</sup> Sue Fernie y David Metcalf, (*Not*) *Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops*, p. 8.

<sup>141</sup> Patricia Portillo, “Call centers, las nuevas maquilas ejecutivas”, p. 2.

<sup>142</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma en los call centers*, p. 34.

<sup>143</sup> Cfr. Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional de los call centers”.

<sup>144</sup> Cfr. Luis Pedro Jacobo Meño Artiga, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...” y Carlos Jorge Rodríguez Dussán, “¿Zonas francas o simples maquilas?”.

<sup>145</sup> Los *call centers* que realizan llamadas son denominados *call centers outbound* (centros de llamadas salientes) mientras que aquellos que las reciben son nombrados *call centers inbound* (centros de llamadas entrantes). Hay *call centers* que combinan ambas funciones.

de datos por parte de los operadores telefónicos a través de herramientas tecnológicas que implican el uso integrado del teléfono y la computadora<sup>146</sup>.



Fig. 1. Fábrica de lenguaje<sup>147</sup>

El surgimiento y generalización de estos formatos empresariales se hizo posible, entre otras cosas, por la articulación técnica entre el viejo invento del teléfono (ese artefacto que hace posible “escuchar la voz de alguien [...] que no está aquí sino a centenares de kilómetros, poder [...] conversar a distancia en ausencia de su cuerpo”<sup>148</sup>) y las más recientes tecnologías informáticas (las computadoras que, introducidas en el mundo productivo en la década de 1970 y llevadas a la oficina como máquina medular en la década siguiente, permiten el almacenamiento y gestión de bases de datos y posibilitan la transmisión instantánea de información). El lenguaje, en tanto materia tenue, sutil, tiene múltiples posibilidades de virtualización y transporte, de transferencia y viaje<sup>149</sup>; la producción verbal –materialmente constituida por etéreas señales acústicas que, por su naturaleza, se

---

<sup>146</sup> Inés Montarcé, Juan Hernández, Gustavo Garabito *et al*, “Condiciones de trabajo y organización en algunas ocupaciones ‘atípicas’: *Call centers*, Walmart, Macdonald’s, extras de televisión, ambulantes del centro histórico, vagoneros, tianguistas, microbuseros, taxistas, metrobuseros”, pp. 345-346.

<sup>147</sup> Imagen disponible en <<http://www.supplychaindigital.com/supplychainmanagement/2321/India-outsources-call-center-work-to-the-Philippines>>, última consulta: 31 de julio de 2015.

<sup>148</sup> Paul Virilio, *El arte del motor. Aceleración y realidad virtual*, p. 69.

<sup>149</sup> Tomo esta idea de Carlos Oliva Mendoza, comunicada en el marco de su Seminario “Tesis filosófico-culturales en la tradición marxista”, UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, marzo de 2014.

*transmiten, viajan*— entraña muchas posibilidades de diseminación y, como diría Gilles Deleuze, de desterritorialización. Los *call centers*, esas fábricas expresivas, parlantes, especie de fono-centros (núcleos de emisión de la voz, de producción discursiva a distancia), encuentran su condición de posibilidad en la profusa extensión y ramificación de las redes telefónicas en el mundo urbano contemporáneo (en la cada vez mayor “densidad telefónica”<sup>150</sup> que comunica nodos distantes y territorialidades distintas) y en su articulación con las tecnologías informáticas. Así, este gozne entre teléfono y computadora que hace posible el tele-contacto y la desterritorialización de la voz permite a su vez la erección de estos centros de trabajo en los que el lenguaje deviene mercancía, en los que la interacción entre el trabajador y el “cliente” se engendra a través de la voz tele-transportada gracias a una mediación tecnológica.

Los *call centers* son actualmente una de las plataformas privilegiadas de la interacción entre empresas de diversa índole y los consumidores o usuarios; constituyen, por ello, centros de *intermediación* entre esas dos instancias generales (marca y cliente), por lo que el trabajador de los *call centers* (aquel a quien uno se encuentra —bajo la forma fantasmal de una voz sin cuerpo— *al otro lado de la línea* al llamar a una empresa cualquiera o al ser llamado por ella) toma la forma ambigua del *representante*, del intermediador, del tercero que media entre dos instancias. María Inés Landa y Leonardo Marengo, estudiosos de los *call centers*, han reparado precisamente en ese rasgo decisivo de la figura contemporánea del teleoperador: su condición de *representante*, palabra que, por lo demás, es habitualmente usada —en el léxico movilizad por la industria del teleservicio— para referir esa nueva figura laboral: en gesto de proliferación sinonímica —de “multiplicación de los nombres”<sup>151</sup>—, a los trabajadores rasos de los centros de atención telefónica se los suele denominar más o menos indistintamente con los términos de *representantes*, *teleoperadores*, *agentes*, *asesores*, *ejecutivos*, *operadores*, etcétera. El teleoperador es, tal como señalan Landa y Marengo, una “instancia mediadora entre la voz anónima de un cliente demandante”<sup>152</sup> y la empresa en nombre de la cual el teleoperador

---

<sup>150</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, p. 115.

<sup>151</sup> Zenia Y6benes Escard6, “Introducci6n”, p. 16.

<sup>152</sup> Mar6a In6s Landa y Leonardo G. Marengo, “La di-gesti6n de energ6as en los *Call Centers...*”, p.

habla. De este modo, en tanto instancia tercera de la mediación, el teleoperador se constituye como representante:

El término representante alude al proceso de “presentación” de “algo” que está en lugar de “otra cosa” ausente. Este “otro” ausente que es “re-presentado” de manera diferida por los actores [los teleoperadores] en su práctica cotidiana, es la empresa. A su vez, los teleoperadores [...] “representan” a la empresa frente a otra figura significativa: el cliente<sup>153</sup>.

Estos emplazamientos productivos se configuran como un “nuevo *campo de interacción* entre las empresas y el consumidor”<sup>154</sup>, un campo-interfase en el que los teleoperadores se constituyen como *médiums* por los que la marca (y su enunciación) fluye y se disemina por el mundo sin que la propia marca quiera tener nada que ver con el trabajador que habla por ella (aquel al que ella misma nombra su *representante*) pues, como veremos, los centros de llamadas funcionan quizás en su mayor parte a través de mecanismos de externalización y tercerización en los que las marcas subcontratan a *call centers* de distintas partes del mundo para que estos se encarguen de la “función expresiva”<sup>155</sup> de la propia marca (que, decidida a consagrarse exclusivamente a sus *core competencies* [competencias centrales] delega a otras empresas algunos de sus procesos productivos secundarios). Los *call centers* aparecen, entonces, como “núcleos interactivos”<sup>156</sup> en los que “el habla y la escucha [...] [que producen los teleoperadores] se convierten en objetos que adquieren ‘valor’”<sup>157</sup> en el marco de un mercado global en el que la relación comunicativa marca-cliente ha devenido un factor decisivo de “competitividad” para las empresas. En suma, los *call centers*, en tanto parte constitutiva de las actualmente proliferantes industrias de las telecomunicaciones, se presentan como nódulos de interacción entre las empresas y sus clientes, urden un “tejido conectivo”<sup>158</sup> que hace posible la “producción a través del lenguaje”<sup>159</sup>. Las maquilas de la voz (que colocan al teleoperador –el nuevo obrero lingüístico– como el realizador de una relación comunicativa, como el productor de un

---

<sup>153</sup> *Idem*, p. 75.

<sup>154</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 18 (el énfasis es nuestro).

<sup>155</sup> Colectivo ¿Quién habla?, ¿Quién habla? *Lucha contra la explotación del alma...*, p. 73.

<sup>156</sup> María Belén Espoz, “Colonizar los sentidos: ‘call center’ y las nuevas formas de dominación / resistencia en las relaciones capital-trabajo”, p. 94.

<sup>157</sup> *Ibidem*.

<sup>158</sup> Antonio Negri y Michael Hardt, *Imperio*, p. 45.

<sup>159</sup> *Idem*, p. 47.

cierto lenguaje) se presentan en el contexto de la importancia cada vez más decisiva que adquiere la generación de “comunicación” para el mercado. En suma, los *call centers* forman parte de la ingente “maquinaria comunicativa”<sup>160</sup> que el capital contemporáneo requiere para su despliegue.

Ahora bien, Marx mostró cómo el régimen capitalista de producción está animado por una profunda historicidad: el capitalismo posee una extraordinaria fuerza metamorfósica, un pujante nervio de autotransfiguración: este régimen no es, escribió Marx, “inalterable cristal”<sup>161</sup>. Como se sabe, en el primer volumen de *El capital*, Marx hace un gesto acaso pionero de “subperiodización”<sup>162</sup> del modo capitalista de producción mostrando cómo la organización del trabajo bajo este régimen productivo ha ido adquiriendo formas históricas diferenciales (aquellas que denominó, como vimos, “cooperación”, “división del trabajo”, “manufactura”, “maquinaria y gran industria”). En efecto, Marx traza y analiza las trayectorias y los sentidos de las alteraciones del capital – las transformaciones históricas del modo en el que el capital entra en relación con el trabajo y lo subsume–; Marx observa los pasajes y los tránsitos –nunca dados de una vez por todas ni aconteciendo en una linealidad tranquilizante para la conciencia– de la “cooperación simple”, la “división del trabajo”, la “manufactura” y, finalmente, la “maquinaria y la gran industria” –la gran fábrica relativamente automatizada que constituye el último avatar del capital que Marx atestigua y del que da su analítico testimonio, la configuración más tardía del capitalismo que Marx somete a lúcido escrutinio). Tras este gesto marxiano quizás inaugural de subperiodización y de detección de diferencias en el *modus* del capital, los estudiosos del trabajo han prolongado la indagación sobre esas alteraciones a fin de hacer inteligible el despliegue posterior del capitalismo, de tal manera que han dado cuenta de la emergencia de nuevas figuras del capital, por lo que a las diferenciaciones en las formas de la subsunción del trabajo al capital que Marx estudió, se ha venido a sumar la investigación en torno a todo un conjunto de nuevas configuraciones, de nuevas formas de organización y subsunción del trabajo a los imperativos de la valorización. Así, se han ido identificando

---

<sup>160</sup> *Idem*, p. 46.

<sup>161</sup> Karl Max, “Prólogo a la primera edición”, p. 9.

<sup>162</sup> Carlos Antonio Aguirre Rojas, “Los procesos de trabajo taylorista y fordista. Notas sobre la hiperracionalización del trabajo y la tasa de ganancia”, p. 1.

modelos subsiguientes a los trazados por Marx, entre los que sobresalen, como se sabe, el taylorismo, el fordismo, el toyotismo y la especialización flexible, entre otros.

En tanto que el trabajador del *call center* se constituye fundamentalmente como obrero lingüístico –como un trabajador que engendra comunicación, vínculo y, a través de ello, otras cosas<sup>163</sup>–, el capital subsume en estos modelos empresariales eso que Marcela Zangaro –estudiosa de los *call centers* y de la gestión postfordista de las fuerzas de trabajo– ha llamado la “emocionalidad del individuo”<sup>164</sup>. El lenguaje y la emocionalidad aparecen como nuevos terrenos de extracción de ganancias para el capital contemporáneo: la mano de obra –que es aquí ante todo *voz de obra*– debe desplegar, en el proceso de trabajo, una permanente *performance* lingüística haciendo suya la voz del capital. El *call center* “vende [a una marca cualquiera] una función expresiva”<sup>165</sup> y el capitalista –la empresa propietaria del centro de llamadas– se apropia de un valor excedente que surge de esa expresividad. Con gran lucidez, los teóricos del postfordismo han señalado la entrada de la emocionalidad y el lenguaje en la esfera de la explotación, han mostrado este devenir mercancía del lenguaje y de las potencias “álmicas”<sup>166</sup> de la relacionalidad social (esta captura del lenguaje y la emocionalidad por el capital no resulta extraña, pues el capitalismo entraña la “tendencia a la mercantilización de todas las cosas”<sup>167</sup>, la tendencia a una “mercantilización generalizada [...] de más y más procesos sociales”<sup>168</sup>). Sin embargo, a mi juicio, el prefijo *post* introduce una equivocidad en la interpretación de estos nuevos formatos productivos. La emocionalidad y el lenguaje son en los *call centers* organizados y controlados –subsumidos– bajo procedimientos taylofordianos, haciendo de esas producciones sutiles el objeto de un control típicamente taylofordista –con variaciones que ya examinaremos. En estos nuevos formatos empresariales que producen vinculación, nexo entre el cliente y la marca, las producciones enunciativas y las huellas de la emocionalidad –que se evidencian en esas producciones verbales sutiles– son uno de los objetos de control más predominantes. Además de los objetos clásicos del control capitalista sobre el trabajo (estricto control de los horarios y de las jornadas de trabajo, de los tiempos productivos y

---

<sup>163</sup> El teleoperador no sólo produce comunicación. A través de la movilización de su lenguaje produce también otras cosas: ventas de todo tipo, cobranza, servicios bancarios, soporte técnico, etcétera.

<sup>164</sup> Marcela Zangaro, “Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno”, p. 170.

<sup>165</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma...*, p. 73.

<sup>166</sup> *Ibidem*.

<sup>167</sup> Immanuel Wallerstein, *El capitalismo histórico*, p. 4.

<sup>168</sup> *Ibidem*.

de descanso, el acecho del *management* para inhibir toda emergencia de tiempos muertos, el control minucioso de la cantidad del trabajo extraído de las fuerzas movilizadas, etcétera), en los *call centers* –como en otros lugares de producción de servicios en los que el trabajo pasa fundamentalmente por una relacionalidad del sujeto con un “cliente”– entra en el círculo de la explotación y del control la emocionalidad del sujeto y la configuración de su discurso. El capital captura aquí la lengua y las potencias “álmicas”: además de controlar los cuerpos y sus duraciones, se controlan las almas y sus oscilaciones. De ahí –de esta subsunción del lenguaje y la emocionalidad de los individuos al capital bajo rigurosos procedimientos taylofordianos– que los *call centers* sean lugares paradigmáticos de ese padecimiento –que hormiguea en nuestros tiempos– al que le ha sido dado el nombre de *burnout*, “síndrome del quemado” o de “cabeza quemada”, ese absoluto desborde, pariente directo del *surmenage*, que aqueja, con frecuencia, a los trabajadores del sector de los servicios que deben pasar largas y repetidas jornadas de “atención al cliente”, de intermediación frente a la siempre resurgente demanda y reclamo del otro bajo condiciones de trabajo precarias y de intensa exigencia. En los centros de llamadas, los cuerpos y las almas de los trabajadores son llevados a su extenuación.

Como se sabe, el sector de los servicios experimenta, desde hace al menos cuatro décadas, un ciclo explosivo de expansión, por lo que el proletariado contemporáneo toma en buena medida la figura del *empleado* –entre otras figuras, desde luego. Según las últimas encuestas de ocupación y empleo levantadas periódicamente por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía –que trazan un paisaje aproximado de la composición numérica de las fuerzas de trabajo empleadas en distintas ramas de actividad económica–, en México el sector de los servicios concentra alrededor del 42% de las fuerzas de trabajo empleadas a nivel nacional<sup>169</sup>, por lo que los servicios son la heterogénea actividad en la que converge la porción mayoritaria de la población “ocupada” en nuestras coordenadas.

El crecimiento y la dilatación del empleo en el sector económico de los servicios – en el que se incluyen los proliferantes centros de atención telefónica– frente a la

---

<sup>169</sup> Al sector de los servicios le siguen el comercio que reúne alrededor del 19% de las fuerzas de trabajo empleadas, la industria manufacturera que absorbe alrededor del 16% de la fuerza laboral, las actividades agropecuarias que concentran alrededor del 13% de los trabajadores, la construcción que reúne alrededor del 7%, mientras que aquello que se clasifica como “‘otras actividades económicas’ (que incluyen la minería, electricidad, agua y suministro de gas) [aglutinan el] 0.8% [de las fuerzas de trabajo]”<sup>169</sup>. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, “Indicadores de ocupación y empleo. Cifras oportunas durante enero de 2015”).

contracción relativa del empleo “tradicional” fabril, ha sido a menudo pensado como un signo emblemático de un cambio de los tiempos, como el signo manifiesto de una mutación decisiva en la configuración del capitalismo contemporáneo que suele ser caracterizado – justamente en razón de la extensión de la producción de esas mercancías sutiles y heteróclitas de las que se encarga el sector de los servicios– como “postindustrial”, “cognitivo”, “informativo”, “postfordista”, “inmaterial”, entre otros adjetivos que intentan designar una diferencia decisiva de los *tiempos (pos)modernos* respecto de un modelo de producción capitalista presuntamente anterior –anacrónico y ya disfuncional– a cuyo colapso y desaparición estaríamos asistiendo: el taylorfordismo. Algunos de los teóricos del postfordismo consideran que el de los servicios es un sector productivo en general refractario a la estandarización taylorfordista<sup>170</sup>. Desde esta perspectiva, el trabajo en el sector de los servicios (orientado a menudo hacia una “producción inmaterial” con una tecnología informática y comunicacional) sería indicador del desplome del taylorismo y el fordismo, sería índice del desmoronamiento histórico de esas dos grandes estrategias de exacción del plusvalor que habrían signado la arquitectura del mundo del trabajo en el siglo XX y que estarían siendo sustituidas, desde la década ruptural de 1970, por el advenimiento de una sociedad “postindustrial” y “posttaylorfordista”.

Hay estudiosos del modelo de trabajo de los *call centers* –como el ingeniero, urbanista y economista mexicano Jordy Micheli Thirión, el filósofo italiano Paolo Virno, la socióloga argentina Marcela Zangaro, entre otros– que han descrito los centros de llamadas como un caso paradigmático de ese tránsito: como un punto de inflexión, un formato empresarial que ejemplificaría la transición consumada del taylorfordismo a la sociedad postindustrial y postfordista<sup>171</sup> y como un modelo que, correlativamente, ilustraría el *paso* de la sociedad disciplinaria tal como la formuló Foucault a la sociedad de control analizada por Deleuze<sup>172</sup> en un breve y decisivo texto, El “Post-scriptum sobre las sociedad de control”. Distanciándonos de esta idea, intentaremos mostrar que los *call centers*

---

<sup>170</sup> Cfr. Enrique de la Garza Toledo, “Presentación”, p. 13.

<sup>171</sup> Cfr. Jordy Micheli Thirión, “El sector de *call centers*: estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México”; Paolo Virno, “Sobre las ‘fábricas de la charla’. Encuentro con Paolo Virno”; Areli Escobar Salazar, “Las *fábricas de la charla* en Chile: apuntes preliminares sobre la materialidad y la subjetividad del trabajo en los *call centers*”; Marcela Zangaro, “Subjetividad y trabajo...”.

<sup>172</sup> La tesis del *paso* de la sociedad disciplinaria –tal como la develó Foucault– a la sociedad de control –tal como la caracterizó Deleuze– en los nuevos formatos productivos suele estar inspirada en *Imperio*, la obra al alimón de Antonio Negri y Michael Hardt construida alrededor de la idea de ese tránsito.

constituyen, más que un *punto de inflexión* y el signo indicial de un irreversible tránsito, un *punto de intersección* y entrelazamiento entre diversas formas históricas de organización del trabajo y diversas modalidades del ejercicio del poder: una intersección o encrucijada entre taylorismo, fordismo, toyotismo y especialización flexible que, si bien han sido estrategias de orquestación de las fuerzas de trabajo y de extracción de plusvalor predominantes en el terreno fabril (surgidas en el seno de lo que Marx llamaba *la gran industria*), hoy se han diseminado a otras franjas productivas. El *call center*, como tendremos oportunidad de mostrar a lo largo de nuestra tesis, constituye un formato empresarial que puede pensarse como un *nudo*, un punto de cruce que evoca, a la manera de un paradigma, la cartografía del mundo contemporáneo del trabajo que, lejos de una evolución histórica lineal taylorismo-fordismo-postfordismo suele constituirse como estrategia múltiple, como un archipiélago de modalidades diferenciadas –pero solidarias entre sí– de la exacción de plusvalor y como un archipiélago de modalidades del ejercicio del poder. A lo largo de esta tesis veremos que en el interior de la nueva corporación –en las honduras de la empresa y de la producción de servicios financieros– anida, viva y coleante, la fábrica (que muchos han declarado muerta): veremos que, en el interior de un espacio productivo del sector servicios y propio del capital financiero (el *call center* de un banco) se aloja la fábrica –o algo que la evoca y que le es muy próximo– y veremos que tienen allí lugar mecanismos disciplinarios de cuño taylofordista. Acaso por eso, en el transcurso de mi estadía en el *call center*, tenía la repetida impresión de que *Tiempos modernos* –la película de Chaplin que constituye quizás uno de los documentos culturales más reveladores del sentido del taylofordismo– seguía hablándonos de nuestro tiempo a pesar de la proliferación, en los discursos de las ciencias sociales, de términos más o menos fascinantes que, contruidos con el prefijo *post* (postfordismo, postindustrialismo, sociedad postdisciplinaria, postpanóptica, postmoderna, etcétera) han ensombrecido la vigencia de aquello mismo que el prefijo declara superado, han engendrado la ilusión fascinante de una *superación* histórica y del advenimiento de una absoluta “nueva época”<sup>173</sup>. Esto no significa, desde luego, que en el mundo contemporáneo del trabajo no asistamos a transformaciones decisivas en las formas de organización del trabajo, en los procesos de producción, en las formas de dominio, en el tipo de las mercancías que se producen, en los

---

<sup>173</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 38.

sustratos tecnológicos, en las relaciones laborales y de clase o en el papel que juega el Estado (según sus modos diferenciales de constitución) en esas relaciones: por supuesto que encontramos la emergencia de nuevas formas, pero estas formas acaso inéditas en otros momentos de la corta y turbulenta historia del capitalismo se entrelazan de manera compleja con viejos ingenios de la ley capitalista del valor, viejos ingenios que gozan de plena vigencia y que siguen, contra los pronósticos de su superación histórica, signando y organizando nuestra contemporaneidad.

En esta tesis intentaremos mostrar, más que una imagen rupturista y discontinuista de la historia de los modos de subsunción del trabajo al capital, una copresencia y solidaridad entre modelos diferenciales, una profunda imbricación de lo viejo y lo nuevo. Si la emergencia histórica de los centros de atención telefónica y su diseminación como modelo productivo –apareciendo en la década de 1960 pero surgiendo con mayor fuerza y mostrando ya una presencia generalizada a partir de la década de 1990– han sido a menudo atribuidas a la “crisis” y obsolescencia del taylorfordismo en tanto régimen de organización del trabajo, nosotros intentaremos relativizar la idea de esa crisis.

### III

#### HOJA DE RUTA

A lo largo de nuestra tesis intentaremos desentrañar el dispositivo de poder que hace posible el funcionamiento de la industria del teleservicio, nos proponemos examinar las fuerzas múltiples de la subsunción del trabajo al capital que son puestas en juego en estos nuevos formatos empresariales. Para ello haremos un recorrido amplio, tratando primero de situarnos en aquello que, se dice, ha sido superado: el taylorfordismo. En el primer capítulo (“Tiempos modernos, tiempos violentos”), ensayaremos un análisis de las primeras escenas de la película *Tiempos modernos* de Charles Chaplin y, deteniéndonos en aquello que esas escenas nos dan a pensar, intentaremos aprehender el sentido del régimen taylorfordista de organización del trabajo tal como aparece representado en la ficción chapliniana. Repararemos en la crítica cinematográfica de Chaplin a la modernidad capitalista y en su crítica a una organización del trabajo y una tecnología que interiorizan la ley del plusvalor

(y que, puestas bajo el resplandor de la inteligencia hilarante chapliniana, aparecen reveladas como un absurdo mayúsculo; la gestualidad mímica de Chaplin pone en evidencia –con su propio absurdo– lo absurdo de un régimen que “acumula capital a fin de acumular más capital”<sup>174</sup>, que subsume todo lo que encuentra a ese principio tautológico y que insta una racionalidad “que no es más que el código de la fuerza triunfante”<sup>175</sup>).

Nuestra detención en una ficción que nos acerca al sentido del taylorfordismo nos dará pie, en el siguiente capítulo (“Figuras históricas de la subsunción del trabajo al capital: del taylorismo a la especialización flexible”), a tratar de trazar un panorama general de algunas de las metamorfosis de las estrategias de organización del trabajo que han tenido lugar en el siglo XX y hasta nuestros días. Para explorar la relación capital-trabajo y para tener en mente un horizonte histórico sobre el cual proyectar nuestra aproximación etnográfica a una fábrica del lenguaje, presentaremos un recorrido por el desenvolvimiento histórico de algunas formas de organización del trabajo; intentaremos esbozar los contornos elementales de algunas de las arquitecturas de la sujeción de las fuerzas de trabajo al capital que han tenido lugar tras aquella caracterización de la transfiguración histórica del capitalismo que Marx expusiera en el primer volumen de *El capital*. De este modo, antes de dar cuenta del funcionamiento del *call center*, haremos un recorrido preliminar por algunas de las estrategias de subsunción del trabajo al capital que dieron en buena medida su fisonomía al siglo XX y, aún, a nuestra actualidad: taylorismo, fordismo, *human engineering*, toyotismo y especialización flexible, formas de organización y control del trabajo que aparecen en una compleja intersección en las nuevas maquilas lingüísticas. No pretendemos, sin embargo, presentar una historia de cada modelo –pretensión que queda fuera de nuestro alcance– sino que aspiramos a fraguar –siguiendo a quienes nos han precedido en el intento– una imagen de conjunto que pueda proporcionarnos un panorama general de las transfiguraciones identificando los rasgos genéricos de cada estrategia de dominación del trabajo puesta bajo consideración. Nuestra perspectiva, digamos, de larga duración, parte de la convicción de que la excavación en el pasado se constituye como vehículo de confrontación con el presente, de la convicción de que la posibilidad de inteligir el presente pasa, en parte, por la aprehensión de la densidad histórica de nuestra

---

<sup>174</sup> Immanuel Wallerstein, *El capitalismo histórico*, p. 31.

<sup>175</sup> Gabriel Albiac, “Toni Negri. La crónica del siglo que no existió”, p. 15.

contemporaneidad. Tal como ha señalado Carlo Ginzburg, “para comprender el presente, debemos aprender a mirarlo oblicuamente. O, para usar una metáfora diferente, debemos aprender a mirarlo a través de una suerte de binoculares invertidos”<sup>176</sup>.

Una vez habiendo expuesto este horizonte histórico que se constituirá como la imagen de fondo sobre la cual proyectar nuestra investigación etnográfica, en el tercer capítulo (“La etnografía imposible”) explicitaremos las coordenadas metodológicas de nuestra investigación y plantearemos los problemas de orden epistemológico que entraña el escudriñamiento etnográfico de la relación capital-trabajo; presentaremos una digresión sobre las dificultades que surgen del estudio antropológico de algunos espacios de trabajo que (como la fábrica) se cierran a la mirada etnográfica (la eluden eficazmente), espacios que resultan refractarios y que están constituidos de tal modo que engendran una inescrutabilidad que es necesario interrogar. Analizaremos el poder que surge de una cierta secrecía a través de la cual el capital encubre su propia configuración. Veremos que, en la presunta “sociedad de la información”, se despliega todo un conjunto de estrategias de oclusión de la relación capital-trabajo que colocan esa relación bajo una cierta interdicción y ensombrecimiento epistémicos. Analizaremos los problemas que ello plantea en términos de investigación etnográfica y en términos de inescrutabilidad colectiva de la relación capital-trabajo.

En el cuarto capítulo (“La industria de los *call centers*: imagen panorámica”) presentaremos una aproximación a los atributos generales de la industria del teleservicio e intentaremos analizar los macropoderes que intervienen en su configuración. Pasaremos revista por los factores geopolíticos de emplazamiento espacial de las fábricas del lenguaje poniendo especial atención a la situación mexicana, trataremos de mostrar el juego “centricidad-perificidad”<sup>177</sup> que gobierna en buena medida dicho emplazamiento, los mecanismos de externalización, el papel que desempeña el gobierno mexicano en el funcionamiento del sector de los *call centers* (constituyendo destinos seductores para la atracción de las fábricas del lenguaje); analizaremos las características de la mano de obra de la que se nutre la industria en México, el usufructo que hace el sector del teleservicio instalado en nuestro país de los migrantes deportados de Estados Unidos (que, en virtud de

---

<sup>176</sup> Carlo Ginzburg, “Miedo, reverencia, terror: releer a Hobbes hoy”, p. 31.

<sup>177</sup> Immanuel Wallerstein, *El capitalismo histórico*, p. 22.

su bilingüismo, son reclutados por las fábricas lingüísticas para atender el mercado estadounidense), estudiaremos el juego entre una industria de exportación de servicios que se ofrece como “oferta trans-fronteriza”<sup>178</sup> –donde “el oferente y el demandante [del servicio] se encuentran en países distintos, unidos gracias a la tecnología”<sup>179</sup>– y la correlativa instrumentalización de la fuerza violenta de las fronteras nacionales para subsumir el trabajo al capital; analizaremos también el juego, en la ciudad de México, de una industria fundamentalmente localizada en las zonas de la centralidad urbana que usufructúa la fuerza de trabajo de jóvenes empobrecidos de la periferia metropolitana. En este capítulo nos interesa, pues, identificar los macropoderes que constituyen las condiciones generales para el florecimiento de las maquilas de la lengua.

En el quinto capítulo (“Marca, imágenes publicitarias y arquitecturas del poder”) analizaremos las estrategias de erección de la marca –el nombre– Santander. Ensayaremos un análisis de la publicidad icónica con la que el *call center* del banco se anuncia en su página de Internet; compararemos, además, la sede central del Grupo Financiero Santander radicada en España (que está organizada a través de una arquitectura del espectáculo), con la sede del *call center* de la ciudad de México (erigida a través de una arquitectura de la oclusión); nos interesa observar la relación entre una intensa visibilidad de la marca y una igualmente intensa invisibilidad de los lugares de la producción (en donde quizás lo más importante es justamente lo que se sustrae a la espectacularidad, donde “[l]o más importante es lo más oculto”<sup>180</sup>).

En el sexto capítulo (“La subcontratación y lo intestimoniabile”) analizaremos los procedimientos de selección de la mano de obra –veremos cómo selecciona y recluta el capital a los teleoperadores– y observaremos el mecanismo de subcontratación que se echa a andar en el *call center* de Banco Santander.

En el séptimo capítulo (“La fábrica de lenguaje”) penetraremos en la interioridad del *call center*. Propondremos allí una aproximación microfísica a los mecanismos de organización y dominio del trabajo. Habiendo detectado los macropoderes que hacen posible el funcionamiento de la industria del teleservicio, en este capítulo nos interesará

---

<sup>178</sup> Hugo Maul Rivas y Lisardo Bolaños Fletes, *El impacto del comercio de servicios en el empleo: el sector call centers y servicio al cliente en Guatemala*, p. 5.

<sup>179</sup> *Ibidem*.

<sup>180</sup> Guy Debord *apud* Bruno Bosteels, “Lógicas del desencuentro: Marx y Martí”, p. 13.

volver objeto de estudio los micropoderes de la subsunción del trabajo al capital. Observaremos las estrategias de control de los cuerpos, su disposición en el espacio, la relación cuerpo-puesto de trabajo y cuerpo-tecnología; indagaremos en el funcionamiento y el sentido de una tecnología que ha interiorizado muy eficazmente la función de la vigilancia y que, a través de las neo-potencias del *software*, genera información sobre las conductas desviantes de los sujetos; analizaremos los procedimientos múltiples de vigilancia (el giro contemporáneo de un panóptico digitalmente perfeccionado que está alojado en la propia herramienta de trabajo de los teleoperadores y su articulación con formas de vigilancia no virtual); estudiaremos algunas de las funciones del *management* como instancia jerárquica de subsunción de los trabajadores; indagaremos en los procedimientos de control de las producciones lingüísticas de los sujetos (la subsunción de la palabra de los trabajadores al capital); estudiaremos las formas de la sanción de las conductas de desvío y el papel del salario como mecanismo disciplinante; analizaremos la “lógica expulsiva”<sup>181</sup> de las fábricas del lenguaje que extenuan tempranamente las fuerzas de trabajo conduciéndolas en pocos meses a su desborde psíquico y a su deserción; prestaremos atención a los mecanismos de poder que se dirigen hacia las almas de los empleados (en una tentativa de colonización de los espíritus); discutiremos con los estudiosos del postfordismo e intentaremos mostrar cómo las formas de organización del trabajo presentan, más que un tránsito al *post*, una intersección entre dispositivos taylofordianos, toyotistas y flexibles de modo tal que lo que parece organizar las fábricas del lenguaje es una especie de taylofordismo flexible. En tanto que el poder es, como pensaba Foucault, siempre reversible, a lo largo de este capítulo trataremos de ir mostrando las prácticas de resistencia de los trabajadores (que nunca son íntegramente dominados, que resisten, que se las ingenian para crear nichos de libertad en el ojo avizor de la vigilancia corporativa, que se sublevan).

El retoño, en estas neo-fábricas del lenguaje, de la más típica sociedad disciplinaria que analizó Foucault (con el dispositivo de encierro y cautiverio como principio de organización espacial, con la aceptada articulación cuerpo-tecnología, con la práctica constante de las sanciones normalizadoras, con el panóptico como mecanismo de vigilancia, etcétera) y el retoño de los mecanismos de subsunción del trabajo al capital de

---

<sup>181</sup> Cfr. Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 126.

cuño taylorfordista en un nuevo formato empresarial, nos dará pie, en el último capítulo, a la problematización de la idea de que nuestra contemporaneidad puede ser caracterizada como un *salto* de la sociedad disciplinaria (tal como la analizó Foucault) a la sociedad de control (tal como la caracterizó Deleuze). Para ello, en el octavo capítulo de nuestra tesis (“Leviatán, el topo y la serpiente: el bestiario político de la modernidad según Michel Foucault y Gilles Deleuze”), intentaremos mostrar –a través de una exposición sintética de la analítica foucaultiana del poder y de una crítica de la relectura que hace Deleuze del pensamiento de Foucault en su “Post-scriptum sobre las sociedades de control”– que el capitalismo contemporáneo no evidencia tal tránsito de la disciplina al control (y que quizás lo que caracteriza al neocapitalismo es una cierta amalgama que toma, de cada una de las modalidades del ejercicio del poder, los rasgos más duros).

Finalmente, en un texto conclusivo, presentaremos el dispositivo de poder que, a nuestro juicio, organiza los nódulos del teleservicio.

En cada capítulo repararemos en mecanismos disímbolos de poder a los que el capital acude para domeñar las fuerzas de trabajo: esos mecanismos son heteróclitos (modelos de organización de la producción, ardidés arquitectónicos, formas del control sobre los cuerpos y sobre las enunciaciones, intervenciones científicas y estatales, la instrumentalización de la censura, el usufructo de las fronteras nacionales, las formas de la vigilancia, los procedimientos de la subcontratación, la configuración de las ciudades, la tecnología, las formas de organización del espacio, etcétera). Nuestra táctica expositiva se propone funcionar como un artefacto de visión que procure mostrar, como en una imagen caleidoscópica, esa densidad heteróclita del poder del capital sobre el trabajo.

Nuestra tesis aspira a situarse en un terreno interdisciplinario o, mejor y si la suerte nos acompaña, indisciplinado. Contra la compartimentación de los saberes, intentaremos, en la larga andadura de nuestra investigación, trasponer algunos límites disciplinarios, esas artificiosas demarcaciones académicas que no son sino formas del control de los discursos –y, correlativamente, de los sujetos y sus imaginaciones. La antropología es, de por sí y por la naturaleza múltiple de su objeto (los pueblos), reacia a esas fronteras (aunque hay antropólogos que, con espíritu burocrático y epistemológicamente xenófobo, tratan de proteger a la antropología de sus promiscuos vínculos con lo otro, de sustraerla a sus contagios y a sus migraciones). Desde su emergencia histórica, la antropología ha estado en

vínculo inextricable –polémico y articulador– con saberes diversos: ligada al derecho, a la historia, a la psicología, al psicoanálisis, a la sociología, a la filosofía, a la lingüística, a la economía, a las ciencias políticas, a la estética, a la geografía, y un abultado etcétera... Ha discutido y acudido una y otra vez a esos y otros muchos saberes (especialmente a los saberes de los pueblos, esos saberes que no tienen nombre derivado del prestigioso griego o latín). La antropología es por definición y por vocación –como algunos de los pueblos que ella estudia y de los que ella aprende– nómada, ambulante<sup>182</sup>. Así pues, contra la división taylorista del trabajo intelectual, en el curso de nuestros análisis y argumentaciones recurriremos a diversas “ramas del saber” (intentaremos ser como un mono que salta entre una y otra rama, que se ase de una para asir otra, que salta para intentar –aunque no lo logre– ver un poco mejor).

Nuestro texto muestra, como alguna vez dijera Roland Barthes, “no las certidumbres de una doctrina o las conclusiones inmutables de una investigación, [...] [sino] las tribulaciones de un aprendizaje”<sup>183</sup>; no unas inmutables certidumbres sino las vacilaciones de una tentativa por clarificar un embrollo y por verbalizar –por poner en palabras– un acre malestar.

---

<sup>182</sup> Aunque ¿qué “ciencia” no lo es?

<sup>183</sup> Roland Barthes, “Prólogo”, p. 12.

1

Tiempos modernos, tiempos violentos

## ADVERTENCIA

El capítulo que se presenta a continuación incluye un análisis de algunos de los primeros fragmentos de la película *Tiempos modernos* (1936), de Charles Chaplin. Pedimos al lector que, antes de dar comienzo a la lectura del texto, vea los primeros dieciocho minutos de dicha película.

# I

## CHARLES CHAPLIN Y LA MODERNIDAD CAPITALISTA



Fig. 2. Fotograma de *La sortie de l'usine Lumière à Lyon* (1895),  
de Louis y Auguste Lumière

El cine ha prestado atención, en múltiples ocasiones, al problema del trabajo –y a los temas diversos que se le asocian– convirtiéndolo en objeto de representación cinematográfica: la primera escena en la historia captada por una cámara –por la cámara germinal de los hermanos Lumière en la Francia del ocaso del siglo XIX– fue la presurosa salida de las trabajadoras de una fábrica de artículos fotográficos –la fábrica de la cual el padre de los Lumière era propietario. La filmación documental –que dura alrededor de 45 segundos y que llevó el título de *La salida de la fábrica Lumière en Lyon*– hace de la vida fabril su evanescente objeto e inaugura el anchuroso campo de la producción cinematográfica. Así, el cinematógrafo, nacido en los tiempos industriales y hecho posible por la técnica moderna, se vio atraído, en su gesto fílmico originario, por un acontecimiento de su propia época: lo que se presenta ante el objetivo de la cámara de los Lumière es una escena típica

de la vida industrial, una especie de escena costumbrista de la modernidad<sup>1</sup>. El gesto inaugural del cine es, así, un gesto documental que hace el registro fílmico de un aspecto decisivo –la industria– de eso que Charles Chaplin llamará, cuarenta años después, los *Tiempos modernos*, título de esa película “cuyo recuerdo, emoción o percepción [permanece] [...], en mayor o menor grado, en [...] nosotros”<sup>2</sup>. Pero si los hermanos Lumière filmaron la precipitada *salida* de las obreras de la usina (su vertiginoso y agolpado abandono de la fábrica tras el fin de la jornada laboral), Chaplin, en su ficción *Tiempos modernos*, nos hará *penetrar* –ficcionalmente– en eso que queda fuera de campo en la escena originaria de los Lumière: las laboriosas entrañas de la fábrica, aquello de lo cual las obreras captadas por la cámara de los hermanos galos parecen huir, aquello de lo cual parecen fugarse en rauda dispersión (dando la decidida y acaso hastiada espalda a la oscura –e irrepresentada– interioridad fabril). De esta suerte, lo que en la escena de los Lumière queda colocado en un estatuto de virtualidad –el industrioso seno de la fábrica del cual se huye– es representado en el largometraje de Chaplin.

*Tiempos modernos* (1936) no es, de más está decir, un documental, pero la ficción que nos presenta no deja de poder ser vinculada, de un modo u otro, con ese género cinematográfico afecto a la veridicción. Acaso ese vínculo entre ficción y documental que *Tiempos modernos* parece presentarnos (y su inquietante aleación entre *delirium* y *registro*) puede explicarse por aquello que Adolfo Sánchez Vázquez, en sus estudios estéticos, atribuyó como cualidad a la obra de arte: a saber, su capacidad de engendramiento de una cierta “verdad”<sup>3</sup> sobre el “movimiento de lo real”<sup>4</sup>, una “verdad” que no tendría que ver con la fidelidad y el plegamiento a la “realidad” sino que más bien tendría que ver, como escribió el mismo Chaplin, con “lo que la imaginación puede hacer de ella”<sup>5</sup>. Gran sátira del capitalismo de las primeras décadas del siglo XX, la delirante ficción cómica de Chaplin capta con gran “fuerza representativa”<sup>6</sup> –acaso con mayor potencia evocadora que el realismo– la absurda racionalidad intrínseca del taylorfordismo, una racionalidad que en los

---

<sup>1</sup> Harum Faroki, artista y cineasta checo-alemán, tiene una videoinstalación titulada “Trabajadores saliendo de la fábrica” (1995), en la cual exhibe en doce monitores fragmentos de igual número de películas que, a lo largo de la historia del cine, han tenido el mismo motivo que el filme de los hermanos Lumière: el registro documental o la representación ficcional de la *salida* de los trabajadores de la fábrica.

<sup>2</sup> Gilles Deleuze, “Prefacio”, p. 12.

<sup>3</sup> Adolfo Sánchez Vázquez, “Vicisitudes de las ideas estéticas de Marx”, p. 12.

<sup>4</sup> *Idem*, p. 17.

<sup>5</sup> Charles Chaplin, *Mi autobiografía*, p. 423.

<sup>6</sup> Roland Barthes, “El pobre y el proletario”, p. 42.

tiempos en los que Chaplin rodó su película se había instaurado como modelo dominante de la producción industrial.

Acaso de allí procede –de esa *captación* (por vía del absurdo y de la comicidad) de la racionalidad capitalista y de la tesitura de la vida moderna que le está ligada– el interés que muchos pensadores marxistas o situados en el espectro heterodoxo del pensamiento crítico (como José Carlos Mariátegui, Siegfried Kracauer, Walter Benjamin, Theodor Adorno, Hannah Arendt, entre otros) han mostrado por la obra general de Chaplin, una obra que encontró en el cine el “horizonte discursivo”<sup>7</sup> para la representación y problematización de la modernidad capitalista y para la revelación de su violencia intrínseca. Como afirmaba Mariátegui, Chaplin es un “receptor alerta de los más secretos mensajes de la época”<sup>8</sup>; el clown encontró en el cine el espacio representacional para denunciar la miseria del mundo y para producir, a través de su mímica muda y maravillosa, “la risa anticapitalista”<sup>9</sup>.

Chaplin nació en Londres en 1889 y se inspiró, con penetrante sentido etnográfico y sociológico, en la vida cotidiana londinense para la creación de su personaje Charlot: agudo observador de la vida diaria, el espíritu de Chaplin y el signo de su personaje –según relata él mismo en su extraordinaria autobiografía– nacieron de la observación paciente de las “cosas triviales”<sup>10</sup> de la cotidianidad callejera. El “territorio originario”<sup>11</sup> de Charlot es la vida cotidiana y es también, como afirmaba Benjamin, “la gran ciudad”<sup>12</sup>:

En su infinito deambular por las calles de Londres [...] aprendió Chaplin a observar. Él mismo ha relatado que la idea de traer al mundo el tipo del hombre con el bombín, sus pasitos con el talón, el pequeño bigote cuidadosamente recortado y el bastoncito de bambú, le vino por primera vez a la vista de los pequeños empleados [londinenses]<sup>13</sup>.

---

<sup>7</sup> Miriam Hansen *apud* John Kraniauskas, “Mariátegui, Benjamin, Chaplin: para reírse del americanismo”, p. 47.

<sup>8</sup> José Carlos Mariátegui, “Esquema de una explicación de Chaplin”.

<sup>9</sup> Roger Bartra, “Prólogo”, p. 16.

<sup>10</sup> Charles Chaplin, *Mi autobiografía*, p. 12. Chaplin era un crítico de la espectacularidad en el cine, prefería la representación de escenas cotidianas antes que el esfuerzo por crear lo espectacular. Leamos lo que declaró alguna vez: “[m]e atrae más mostrar a un hombre en actitud de agitar una cuchara en una taza de té que un volcán en erupción... Prefiero filmar la sombra que deja el paso de un tren en el rostro de un actor a filmar una estación ferroviaria” (Charles Chaplin *apud* I. Arcella y E. Kleinman, “Biografía de Charles Chaplin”, p. 8).

<sup>11</sup> Walter Benjamin, “Chaplin. Una mirada retrospectiva”, p. 61.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

Pero el *clown*, nativo londinense, migró en 1910 a Estados Unidos, en donde se produjo casi la totalidad de su obra (salvo aquellas últimas películas que rodó en Europa en el exilio, tras haber sido expulsado de Estados Unidos acusado de comunista y antiamericanista) y fue en los Estados Unidos donde creó a su personaje Charlot. Chaplin llega a Estados Unidos en plena diseminación del taylorismo como modelo productivo y justo un año antes de la publicación, en ese país, del texto cumbre de Frederick Winslow Taylor (*Principios de la administración científica*, de 1911)<sup>14</sup>. Tal como ha escrito Mariátegui, Chaplin “ha ingresado en la historia en un instante en que el eje del capitalismo se desplazaba sordamente de la Gran Bretaña a Norteamérica [...] Su genio ha sentido la atracción de la nueva metrópoli del capitalismo”<sup>15</sup>. Su obra cinematográfica hizo de la modernidad capitalista –y del americanismo, su nuevo eje dominante– el reiterado objeto de su representación satírica y crítica.

Charlot personifica aquello que Marx llamó el “sujeto excedentario”<sup>16</sup> del capitalismo. En las tramas de las películas de Chaplin, su personaje oscila entre figuras diversificadas de ese sujeto: aparece como el vagabundo, el perpetuo insolvente y excluido, el sujeto deambulatorio –en crónica indigencia– desposeído y sin lugar en el mundo (sin propiedad y siempre en quiebra); es inmigrante paupérrimo que viaja de Europa a Estados Unidos con “esperanzas porveniristas”<sup>17</sup> (como en *El inmigrante*); es el desempleado que “sufre las peripecias de la desocupación”<sup>18</sup> (en *Vida de perro*, *Tiempos modernos*, entre otras); es soldado durante la primera guerra mundial (en *Armas al hombro*) –el soldado raso que, en el campo de entrenamiento militar, se muestra infinitamente torpe en el ejercicio de la disciplina castrense y en la obediencia a sus mandos, es el soldado colocado ante la fuerza mortífera de la técnica bélica moderna y en el justo medio de su “sangrienta estupidez”<sup>19</sup> (el sujeto situado, por una voluntad extraña, ante la posibilidad inminente de su propio acabamiento)–; es con frecuencia trabajador informal que apenas sobrevive en los bajos fondos ciudadanos (como en *El chico*, *Tiempos modernos*, etcétera); es preso fugitivo (en *El peregrino*); desheredado buscador de oro (en *La quimera del oro*); es payaso

---

<sup>14</sup> Para entonces ya había sido publicada otra de las obras decisivas de Taylor, *Shop Management* (1903).

<sup>15</sup> José Carlos Mariátegui, “Esquema de una explicación de Chaplin”.

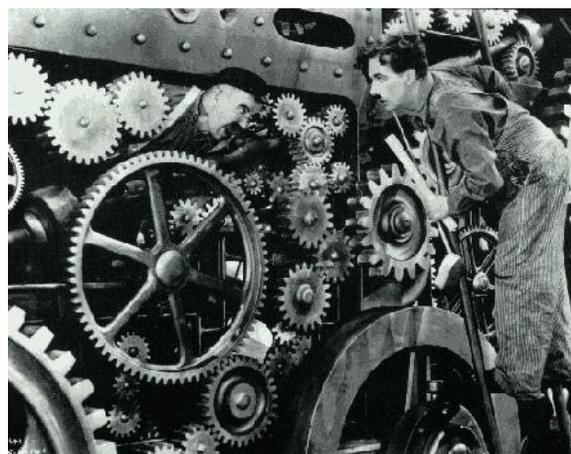
<sup>16</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 56.

<sup>17</sup> Charles Chaplin, *Mi autobiografía*, p. 146.

<sup>18</sup> I. Arcella y E. Kleinman, “Biografía de Charles Chaplin”, p. 18.

<sup>19</sup> Serguei Eisenstein, “Charlie, ‘El chico’”, p. 17.

marginal (en *El circo* y en *Candilejas*); es el empelado eventual que fracasa una y otra vez frente a las demandas de la organización del trabajo (como en *Luces de la ciudad*, *Tiempos modernos*, entre muchas otras); es obrero enloquecido de una fábrica taylofordista y luego desempleado que rota de un trabajo a otro durante la crisis de la Gran Depresión (en *Tiempos modernos*) –es allí el sujeto incluido en la delirante organización del trabajo de la producción en masa y es, allí mismo, el sujeto excluido de la fábrica durante la crisis (el sujeto vuelto “superfluo”<sup>20</sup> y conducido al extenso territorio del trabajo eventual), por lo que Chaplin muestra, a un mismo tiempo, el drama del *incluido* en el despótico mundo de la producción industrial así como el drama del *excluido* de ese mundo; es el barbero judío del *ghetto* durante el régimen nacionalsocialista (en *El gran dictador*<sup>21</sup>) –es ahí el judío perseguido, despreciado, vuelto blanco de la violencia homicida y blanco de “la absurda mística [del nazismo] en relación con una raza de sangre pura”<sup>22</sup>, etcétera. Así, en sus películas, Chaplin da cuerpo al sujeto excedentario del capital representándolo en estas figuras concretas del pauperismo y la exclusión; Chaplin muestra, con ello, la exterioridad consubstancial al sistema capitalista y a la sociedad moderna, un sistema que excluye, expulsa, rechaza aquello que no le resulta rentable, que crea, así, una “marginalidad cada vez más extendida”<sup>23</sup> de la que, sin embargo, el propio capital se alimenta.

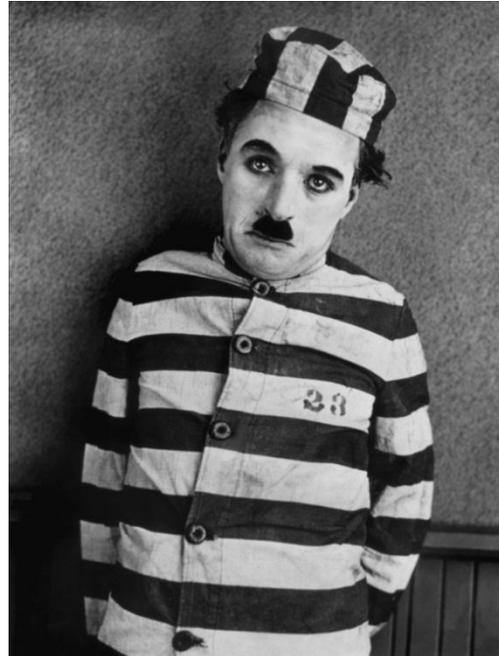


<sup>20</sup> Cfr. Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 54.

<sup>21</sup> *El gran dictador* es la única película en la que Chaplin interpreta al hombre autoritario: es al mismo tiempo el judío perseguido y el dictador perseguidor. Es también esta película la única en la que Charlot pronuncia un discurso (el célebre discurso antifascista del final del filme). Si Chaplin había sido tan refractario a la sonorización del cine, fue también, como ha señalado Deleuze, quien hizo un uso radical del discurso al condenar el fascismo (cfr. Gilles Deleuze, “La imagen-acción: la pequeña forma”, p. 242).

<sup>22</sup> Charles Chaplin, *Mi autobiografía*, p. 435.

<sup>23</sup> Armando Bartra, *El hombre de hierro. Límites sociales y naturales del capital*, p. 15.



Figs. 3, 4, 5 y 6. Charlot en *The Gold Rush* (1925), *Modern Times* (1936), *The Immigrant* (1917) y *The Pilgrim* (1923)<sup>24</sup>

En estos papeles, Charlot una y otra vez despierta la desconfianza y el fragor persecutorio de la policía que ve en él un sujeto siempre en falta con la ley, un sujeto disruptivo y trasgresor (como pensaba Arendt, en sus películas, Chaplin “encarna el conflicto incesante entre el pequeño hombre y los guardianes de la ley y el orden”<sup>25</sup>). Siempre hambriento, en sus tramas “mitad absurdas, mitad realistas”<sup>26</sup>, Chaplin muestra la violencia del capital y de la sociedad moderna, encarna al sujeto producido por la fuerza expulsatoria del capital pero que, al mismo tiempo, resiste a la subsunción del capital<sup>27</sup> y a la subsunción del sujeto por el Estado en sus instituciones disciplinarias: su personaje está siempre en fuga de la cárcel, del cuartel, del hospital, del psiquiátrico, burlando policías, agentes migratorios, sargentos, jefes, capataces y demás “encarnaciones visibles de la hostilidad del mundo”<sup>28</sup>, generando una ingeniosa esquivas de las demandas del capital y de sus instituciones.

<sup>24</sup> Fig. 3 disponible en <<https://descriptivevideoworks.wordpress.com/2012/12/05/descriptive-video-works-brings-a-silent-classic-to-life/charlie-chaplin-in-the-shoe-eating-scene-from/>>; fig. 4 disponible en <<http://www.lefrivista.it/lef/categorie/approfondimenti/item/2-il-termini-totalizzazione>>; fig. 5 disponible en <[http://www.cehmarais.com/2014\\_01\\_01\\_archive.html](http://www.cehmarais.com/2014_01_01_archive.html)>; fig. 6 disponible en <<http://coleccioncinefila.blogspot.mx/2011/10/charles-chaplin-filmografia-completa-iv.html>>. Fecha de consulta: 5 de febrero de 2014.

<sup>25</sup> Hannah Arendt, “Charlie Chaplin: el sospechoso”, p. 54.

<sup>26</sup> Edmund Wilson, “La nueva comedia de Chaplin”, p. 73.

<sup>27</sup> Cfr. John Kraniauskas, “Mariátegui, Benjamin, Chaplin: para reírse del americanismo”.

<sup>28</sup> Parafraseo aquí a Hannah Arendt, “Charlie Chaplin: el sospechoso”, p. 55.

En sus personajes, Charlot siempre se opone al poder: actúa, como señala Harry A. Grace, “directly against authority”<sup>29</sup>. Sus antagonistas son siempre figuras que encarnan algún tipo de autoridad. Charlot pone en entredicho la legitimidad de esas autoridades y, ante ellas, es el “eterno insumiso”<sup>30</sup>, el ingenioso indisciplinado y refractario a los ordenamientos. La prodigiosa impotencia, torpeza y fragilidad de Charlot tienen, como pensaba Kracauer, “toda la fuerza de la dinamita”<sup>31</sup>.

Acaso podemos explicarnos la perdurabilidad de la obra de Chaplin, su constitución como obra clásica, por la captación –que sus películas producen– de la modernidad capitalista y de sus acontecimientos decisivos. Su obra cinematográfica muestra una “obstinada contemporaneidad”<sup>32</sup> al encontrar “en las contradicciones de su siglo el [...] material dramático”<sup>33</sup> para sus películas. Con el filo de su crítica cómica, Chaplin reparó en algunos de los acontecimientos decisivos de la modernidad: la vida urbana, los nuevos sujetos de la época, la guerra, el fascismo, la disciplina fabril, la tragedia sostenida de los sin-trabajo, la proliferación de figuras de autoridad y la proliferación de las instituciones disciplinarias. Chaplin hizo, además, una continua sátira del progreso: su personaje se enfrenta una y otra vez a la técnica moderna (ya sea a la técnica bélica o a la técnica industrial, ambas dirigidas hacia formas de la destrucción) y muestra, en ese enfrentamiento, la constitución misma de esa técnica moderna que, en sus propias palabras, al mismo tiempo “que proporciona abundancia, nos ha dejado en la indigencia”<sup>34</sup>.

No sólo en los argumentos de las películas de Chaplin –en su contenido temático– podemos notar esta reiterada toma de la modernidad capitalista y de sus figuras de poder como objeto de problematización, sino que también podemos advertirla en el signo de su personaje (Charlot), en su constitución formal: en la propia mímica de Chaplin, en los movimientos vertiginosos y espasmódicos del clown, podemos ver una manifestación paródica de la modernidad. Benjamin afirmaba que “en la actuación del payaso [Charlot] hay una obvia referencia a la economía. Con sus movimientos bruscos imita tanto a las máquinas que empujan al material como al ‘boom’ económico que empuja las

---

<sup>29</sup> Harry A. Grace, “Charlie Chaplin’s films and American Culture Patterns”, p. 358.

<sup>30</sup> I. Arcella y E. Kleinman, “Biografía de Charles Chaplin”, p. 13.

<sup>31</sup> Siegfried Kracauer *apud* Miguel Vedda, “Posfacio: El ensayista como traperero. Consideraciones sobre el estilo y el método de Siegfried Kracauer”, p. 252.

<sup>32</sup> I. Arcella y E. Kleinman, “Biografía de Charles Chaplin”, p. 14.

<sup>33</sup> *Idem*, p. 15.

<sup>34</sup> Charles Chaplin, *Mi autobiografía*, p. 442.

mercancías”<sup>35</sup>. Es como si el cuerpo pantomímico de Charlot encarnara el vértigo productivista del capitalismo, como si la “disciplina absoluta”<sup>36</sup> impuesta por el taylorfordismo hubiese tomado cuerpo en los espasmos del personaje, movimientos trémulos que testimonian sobre una época y nos informan, desde su mudez y afonía fantásticas, sobre ella. Escribe John Kraniauskas: “reírse del payaso Chaplin es una [...] liberación catártica de la disciplina laboral impuesta por la maquinofactura, es decir, de la experiencia de la clase trabajadora como capital variable que su cuerpo ‘espasmódico’ imita y del cual huye”<sup>37</sup>.

Se ha señalado con frecuencia –y con razón– que las composiciones cinematográficas de Chaplin constituyen un amasijo de comedia y tragedia. Él mismo definía lo que llamaba los *cimientos* de sus películas como una “combinación de lo trágico y lo cómico”<sup>38</sup> y consideraba el humor como una forma de revelación del sustrato trágico y absurdo de lo que “parece racional”<sup>39</sup> en la vida social. En efecto, la de Chaplin es una obra profunda e incisivamente hilarante en la que proliferan las “pinceladas trágicas”<sup>40</sup>. Pero hay que advertir que Chaplin no encuentra el material trágico para sus composiciones en las situaciones excepcionales de la vida social, sino que descubre esa materia trágica en la espesura trivial de la vida cotidiana. Es en aquello que Benjamin llamaba “los escombros”<sup>41</sup> “desesperadamente tristes”<sup>42</sup> de la cotidianidad, en lo que Chaplin encontró el material para su tragedia. Y a este respecto conviene destacar que uno de los lugares en los que la imaginación de Chaplin adivinaba la existencia de un elemento trágico a explorar era el vasto y común territorio del mundo del trabajo:

En su [...] análisis sobre la obra chapliniana, Harry A. Grace comprobaba que el cincuenta y siete por ciento de las películas de Chaplin se referían a situaciones de trabajo o de comportamiento económico. Así, a diferencia de [...] otros “creadores de personajes” de la primera década del siglo, que solían ubicarse en situaciones exteriores y no cotidianas [...], Chaplin cubre en sus *films* una amplia gama de tareas y oficios. Periodista, boxeador, panadero, empleado de banco, artista circense, bombero, mozo de restaurante, obrero de

---

<sup>35</sup> Walter Benjamin *apud* John Kraniauskas, “Mariátegui, Benjamin, Chaplin...”, p. 49.

<sup>36</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 48.

<sup>37</sup> John Kraniauskas, “Mariátegui, Benjamin, Chaplin...”, pp. 49-50.

<sup>38</sup> Charles Chaplin, *Mi autobiografía*, p. 40.

<sup>39</sup> *Idem*, p. 231.

<sup>40</sup> Edmund Wilson, “La nueva comedia de Chaplin”, p. 73.

<sup>41</sup> Walter Benjamin *apud* Vicente Jarque, “El cometa Chaplin”, p. 46.

<sup>42</sup> Parfraseo aquí a Walter Benjamin. *Cfr. supra*.

una fábrica, cómico de *music-hall*, etcétera, configuran una clara intención de ubicar al personaje en labores que no sólo permitían ampliar el campo dramático de la comedia, sino que también situaban a la misma en conflictos específicos, bien conocidos por el público<sup>43</sup>.

Sin duda, la película que afronta con mayor determinación la configuración de la modernidad capitalista y que se propone el alumbramiento de sus conflictos endógenos (especialmente el conflicto inherente a la contradicción capital-trabajo) es *Tiempos modernos*. Tal como nos hace saber en su autobiografía, Chaplin tomó la decisión de realizar esta película inspirado en una conversación que sostuvo con un periodista neoyorkino que le habló “del sistema de fabricación en cadena”<sup>44</sup> que era dominante en la década de los treinta en Detroit, la norteña ciudad estadounidense emblemática de la industria automotriz y del modelo productivo fordista. El periodista le había contado a Chaplin “la horrible historia de una gran industria, que atraía a los mozos sanos de las granjas quienes después de cuatro o cinco años de realizar ese sistema en cadena acababan con los nervios desechos”<sup>45</sup>. Inspirado en el testimonio de ese periodista, Chaplin trama el argumento de su película: “[f]ue esa conversación [escribe Chaplin] la que me sugirió la idea de *Tiempos modernos*”<sup>46</sup>.

Desde el interior de lo que Theodor Adorno y Max Horkheimer llamaron *la industria cultural*, desde las entrañas subvertidas del entretenimiento de masas, Chaplin nos lega una obra de “comicidad [...] seria”<sup>47</sup> que dirige la mirada hacia su época y que moviliza “reflexiones sobre el destino de la sociedad capitalista de hoy”<sup>48</sup>. No es extraño que Chaplin nos haya legado dos de los documentos cinematográficos más potentes contra el capitalismo (*Tiempos modernos*) y contra el fascismo (*El gran dictador*), acaso (capitalismo y fascismo) dos almas gemelas. El *clown* siempre dirigió su mirada hacia aquellos acontecimientos de la sociedad contemporánea en los que el mundo se presenta, ante el sujeto, como “hostil y tremendo”<sup>49</sup>. Es por esta aleación entre su interés por la textura de la vida moderna y por los juegos del poder que la caracterizan por lo que su película *Tiempos modernos* reviste un especial interés para nuestro objeto de estudio.

---

<sup>43</sup> I. Arcella y E. Kleinman, “Biografía de Charles Chaplin”, p. 17.

<sup>44</sup> Charles Chaplin, *Mi autobiografía*, p. 423.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

<sup>46</sup> *Idem*, p. 425.

<sup>47</sup> José Carlos Mariátegui, “Esquema de una explicación de Chaplin”.

<sup>48</sup> M. Bleiman, “La imagen del pobre hombre”, p. 79.

<sup>49</sup> *Idem*, p. 98.

Hagamos a continuación un recorrido por las primeras escenas de esa película y por lo que ellas permiten alumbrar de la violenta racionalidad taylofordista.

## II

### TIEMPOS MODERNOS

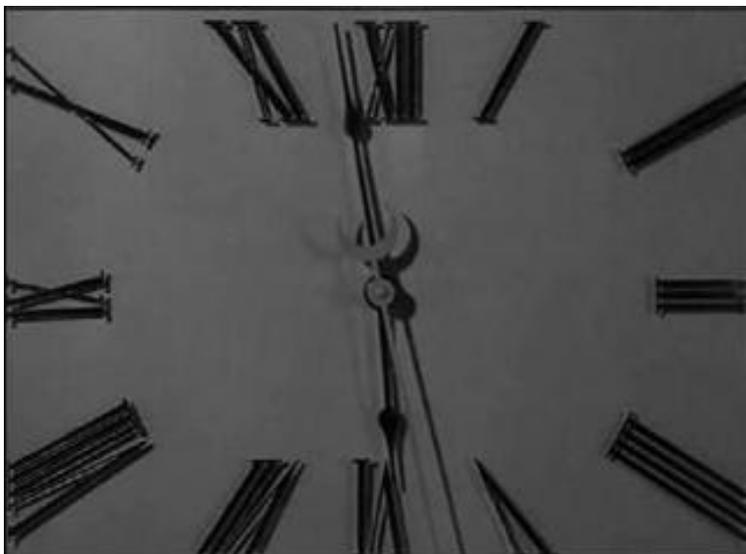


Fig. 7. Fotograma de la escena inicial de *Tiempos modernos*<sup>50</sup>

*Taller, línea de ensamblaje, máquina,  
tarjeta de fichar, horas extra, salario.  
Me han entrenado para ser dócil.  
No sé gritar o rebelarme, cómo quejarme o denunciar,  
sólo cómo sufrir silenciosamente el agotamiento.*

Xu Lizhi  
(poeta y obrero de la ensambladora Foxconn, China,  
muerto por propia mano en 2014)

*¿Somos sólo nosotros los que nos estamos  
volviendo locos o hay algo del modo de ser actual  
de la sociedad que funciona enloqueciendo?*

Colectivo ¿Quién habla?

---

<sup>50</sup> Las figuras 7 a 22 son fotogramas de Charles Chaplin, *Tiempos modernos*, Estados Unidos, United Artists, 1936.

La escena inicial de *Tiempos modernos* presenta la imagen de un reloj en funcionamiento: el continuo movimiento de la aguja hace nacer en el espectador la sensación del paso del tiempo, de su transcurso regular, obstinado y perseverante y de la posibilidad, siempre inquietante, de su medición. La sombra que la manecilla en movimiento proyecta sobre la carátula del reloj, confiere al cuadro la sensación de una angustiada persecución. Esta imagen inicial le asigna al reloj un lugar fundamental y su inclusión como escena de apertura evoca el papel central del reloj –de ese instrumento de medición del tiempo– en la modernidad. Chaplin, agudo, nos recuerda que la vida moderna se ve gobernada en buena medida por ese modesto pero decisivo artilugio que es, al mismo tiempo que un mecanismo de registro y medición del tiempo, un instrumento que ha dado “a la empresa humana el latido y ritmo regulares y colectivos de la máquina”<sup>51</sup>. Al ser el *tiempo* la magnitud del valor –como Marx nos lo hizo ver–, la preocupación por su cálculo ha acompañado al capitalismo desde sus orígenes. Lewis Mumford nos hizo saber que esa modesta máquina –cuyo doble producto es la emergencia inédita de un tiempo abstracto y la inducción de un cambio cultural de dimensiones mayúsculas en la experiencia social de la duración– surgió en el siglo XIII (antes del despliegue del capitalismo) en el marco de las comunidades conventuales europeas –en el seno de las órdenes monásticas, de su ansiedad por la “disciplina de la regla”<sup>52</sup>, por la vida metódica y regular–, pero la diseminación de los relojes no se produjo sino con el empuje del capitalismo y de su necesidad de instaurar el pulso rauda y abstracto de la producción. Tal como ha mostrado Edward P. Thompson, la erección del capitalismo industrial fue correlativa de una “difusión general de relojes”<sup>53</sup>, de esos dispositivos que, habiendo surgido tempranamente en el siglo XIII y habiendo instituido en el siglo siguiente la insólita “división de las horas en sesenta minutos y de los minutos en sesenta segundos”<sup>54</sup>, no se diseminaron en Europa sino hasta el siglo XVIII, cuando, saltando por los aires los muros de los conventos y las torres de las iglesias, los relojes fueron puestos a regular la vida en otras instituciones disciplinarias (en las escuelas, en los talleres, en las nacientes fábricas), ocuparon paulatinamente el espacio de la vida doméstica –su lugar privilegiado en la casa– y ocuparon su lugar en nuestros propios

---

<sup>51</sup> Lewis Mumford, “Preparación cultural”, p. 30.

<sup>52</sup> *Ibidem*.

<sup>53</sup> Edward P. Thompson, “Tiempo, disciplina de trabajo...”, p. 256.

<sup>54</sup> Lewis Mumford, “Preparación cultural”, p. 33.

cuerpos o en sus más próximas inmediaciones (los alojamos en nuestros bolsillos, los pusimos a un lado de la cama a gobernar el ritmo de nuestro descanso, los asimos a nuestras muñecas u, hoy, nos son dados incorporados a los teléfonos celulares –prótesis de nuestros cuerpos y fieles acompañantes de nuestros desplazamientos–). El reloj –ante el cual Chaplin nos coloca– instauró en la vida colectiva un “inquieto sentido de urgencia”<sup>55</sup>, instauró –con su precisión cada vez mayor, con su progresivo estrechamiento de los lapsos del transcurso del tiempo– una experiencia inédita en la historia de regularidad, de aceleración general, de “sincronización de las acciones”<sup>56</sup>, e hizo posible la fundación de un tiempo abstracto que aparece como punto de referencia para toda actividad. La instauración de ese tiempo abstracto marcado por el tenaz e imperturbable tictac del reloj era indispensable para el capitalismo, éste lo requería “para dar energía a su avance”<sup>57</sup>, para utilizar “la medida del tiempo como medio de explotación laboral”<sup>58</sup>, para sincronizar las tareas, para regular los movimientos de la vida económica, para sujetar a los obreros a la disciplina y economía del tiempo y para instaurar la idea moderna de que el tiempo que uno pasa “sin hacer nada”, se gasta, se desperdicia, se pierde indefectiblemente. Como señala la antropóloga Paula Sibilia, con el reloj “surgieron virtudes como la puntualidad y aberraciones como la ‘pérdida de tiempo’”<sup>59</sup>: en “una sociedad capitalista madura [escribe Thompson] hay que consumir, comercializar, *utilizar* todo el tiempo, es insultante que la mano de obra simplemente ‘pase el rato’”<sup>60</sup>.

Sobre la imagen del reloj en movimiento –y con el telón de fondo de su latido y urgencia– desfilan los créditos del filme y, al final, un letrero –ese recurso del cine mudo a través del cual se logra introducir la palabra allí donde parece no haber lugar para ella–<sup>61</sup>

---

<sup>55</sup> Edward P. Thompson, “Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial”, p. 291.

<sup>56</sup> Lewis Mumford, “Preparación cultural”, p. 31.

<sup>57</sup> Edward P. Thompson, “Tiempo, disciplina de trabajo...”, p. 257.

<sup>58</sup> *Idem*, p. 271.

<sup>59</sup> Paula Sibilia, *El hombre postorgánico. Cuerpo, subjetividad y tecnologías digitales*, p. 18.

<sup>60</sup> Edward P. Thompson, “Tiempo, disciplina de trabajo...”, p. 285 (cursivas en el original).

<sup>61</sup> Recordemos que *Tiempos modernos* (1936) no es, propiamente hablando, una película muda; se trata, más bien, de una película de transición entre el cine mudo y el sonoro. Como es sabido, Chaplin fue muy reticente a la sonorización del cine, pues su personaje, Charlot, era profundamente pantomímico. Cuando Chaplin realizaba *Tiempos modernos*, hacía ya varios años que la sonorización estaba instalada en la industria cinematográfica. A contrapelo de las innovaciones técnicas del cine, Chaplin no quería renunciar a las posibilidades que encontraba en el cine silente, por lo que en *Tiempos modernos* experimentó con una alternativa: hizo una combinación entre el cine mudo y el sonoro incorporando algunas voces pero acudiendo a los recursos habituales del cine silente –el carácter fuertemente mímico de las actuaciones, el papel central de la musicalización de las escenas, la introducción de leyendas, etcétera.

nos informa, con notable ironía, lo siguiente: “‘Modern times’. A story of industry, of individual enterprise ~ humanity crusading in the pursuit of happiness”<sup>62</sup>. A la manera de un epígrafe, esta breve e inaugural inscripción coloca al espectador ante una anticipación de lo que vendrá, anuncia el sentido general del largometraje que se propone llevar a cabo una problematización de los *tiempos modernos*.



Figs. 8 y 9. Yuxtaposición

Tras la presentación y enterados ya de que la modernidad será objeto de problematización cinematográfica, nos encontramos con una imagen que, a primera vista, poco tiene que ver con la modernidad y sus habituales metáforas: la primera escena que se nos presenta (bucólica) está conformada por un rebaño de ovejas que, presuroso, avanza en dirección a la cámara. Chocando unos contra otros, los animales caminan tan velozmente y con tal determinación que el espectador podría imaginar que, tras ellos y fuera de campo, hay un pastor que los instiga al movimiento. Gracias a una operación de montaje, a esta imagen se superpone otra —ésta sí una escena clásica de la vida urbana—: brotando de la boca de una estación de metro, un grupo de hombres avanza, presuroso también, en dirección a la filmadora. Los bordes de la salida del metro —los muros que la delimitan— cumplen aquí una doble función: por una parte, dan cauce al desplazamiento de los hombres —posibilitan su tránsito ordenado— y, por otra, entorpecen su circulación, la dificultan, la convierten en una experiencia de aglomeración. Así, en el grupo podemos distinguir a un hombre que,

---

<sup>62</sup> “‘Tiempos modernos’. Una historia sobre la industria, sobre la iniciativa individual ~ la cruzada de la humanidad en búsqueda de la felicidad”.

empujando con violencia a quienes encuentra en su camino, intenta resguardarse del contacto con los otros cuerpos y, de ese modo, abrirse paso.

A través de esta superposición de imágenes, el filme establece una relación de analogía entre la manada y el grupo de hombres. Para la mirada mordaz y políticamente incorrecta de Chaplin, algo los emparenta: la prisa, la dirección única de su desplazamiento, la disputa individual por el espacio, la uniformidad de los movimientos y las apariencias, el carácter de masa de ambos conjuntos. Pero hay sobre todo algo que parece emparentar estas dos escenas, algo que no se muestra –que no se hace visible, que no está directamente representado– pero que por alguna razón ocupa la mente del espectador: en ambas imágenes el espectador supone la presencia de una autoridad a la que responden tanto los animales como los hombres; en efecto, quien observa estas escenas sospecha que el movimiento de los hombres y del rebaño responde a un poder que se ejerce sobre ellos. Pero ¿dónde está esa autoridad?, ¿sobre quién recae y en qué consiste? Así como hemos podido imaginar que aquello que animaba el movimiento de las ovejas era un pastor fuera de cuadro, las siguientes escenas nos darán una pista sobre el poder que anima el movimiento de los hombres y que se ejerce sobre ellos.



Figs. 10 y 11. La fábrica y los relojes checadores

Una vez fuera de la estación de metro, vemos a los hombres cruzar una calle. Al fondo, advertimos lo que a todas luces es una fábrica: una edificación de grandes dimensiones, una construcción de arquitectura visiblemente funcional de la que emergen, como antiguos

obeliscos, erguidas chimeneas que arrojan su constante humo. Vemos, también, una multitud que se enfila hacia lo que presumimos es el acceso a la fábrica. En la siguiente escena estamos ya dentro de ella. Los hombres se congregan alrededor de los llamados “relojes checadores” o de “control de asistencia” y registran en ellos su ingreso a la fábrica. Es el comienzo de una jornada de trabajo.

Es de aquí –de este monumental edificio en cuyo interior tienen lugar el trabajo y la producción– de donde procede el poder que actúa sobre los hombres, sobre esos sujetos que unos segundos antes habíamos visto salir, apurados y como atraídos por la misma fuerza, de la boca del metro. A lo largo de su película, Chaplin trazará un retrato de la modernidad e irá mostrando, a través de imágenes de una potente evocación, los dispositivos de poder y control que alberga el trabajo en los tiempos modernos, unos tiempos que bien podemos reconocer como un antecedente que explica e ilumina algunos aspectos de nuestra propia actualidad.

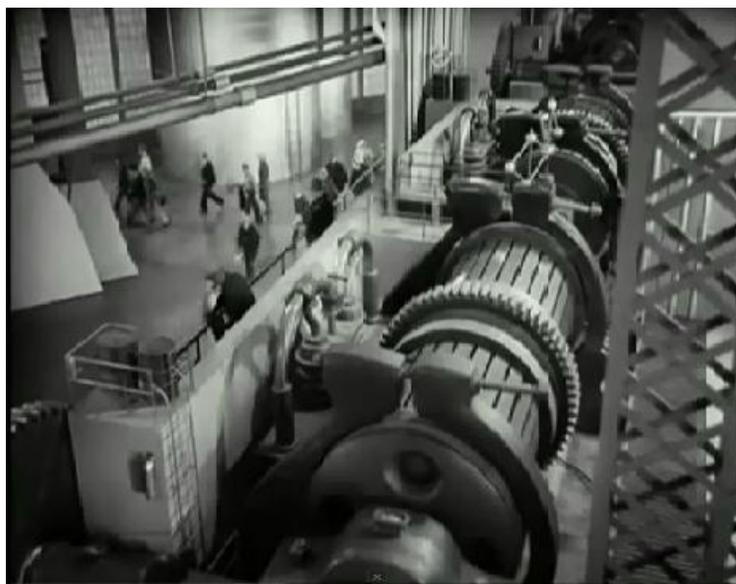


Fig. 12. Las férreas entrañas de la industria

La fábrica, que desde la calle se mostraba como una construcción impenetrable y cerrada sobre sí misma, se abre ahora a nuestros ojos. Vemos, así, las entrañas férreas de la industria: “las máquinas pulidas como espejos, los engranajes perfectos e impecables”<sup>63</sup>. Los múltiples tubos, aparatos y columnas que, en distintas direcciones, cruzan la escena,

---

<sup>63</sup> Carlos Fuentes *apud* Simón Royo, “Progreso, cultura y capitalismo”, p. 9.

producen en el espectador la sensación de estar dentro de un esqueleto mecánico, de una compleja organización automática compuesta por perfectas y brillantes piezas cuyo funcionamiento es del estricto orden de lo desconocido. Hay que decir algo respecto de esta evocación chapliniana de lo desconocido: en las escenas de la fábrica, nunca sabremos qué es lo que ésta produce, a qué producción objetual específica se abocan los cientos de obreros; así como el trabajo, en el capitalismo, es fundamentalmente trabajo abstracto (gobernado por el valor de cambio), Chaplin sustrae del saber del espectador las cualidades concretas del objeto fabricado y sólo mostrará, como veremos más adelante, los movimientos productivos de los obreros consagrados a la elaboración de un objeto indeterminado, de un valor de uso que queda oscurecido, irrepresentado.

Caminando por los relucientes pisos, la multitud comienza a disolverse: lo que antes era una masa, un conjunto casi indiferenciado de hombres, empieza a convertirse en lo que Marx solía llamar *el obrero parcial* o lo que Braverman, también en registro marxiano, llamó el “obrero fragmentado”<sup>64</sup>. Las trayectorias de los trabajadores se dividen, se ramifican, divergen, pues cada uno de ellos se dirige hacia el “puesto” que tiene asignado en la división del trabajo y a la tarea específica (y minúscula) a la que su actividad es fijada.



Figs. 13 y 14. El cuarto de control de máquinas y el presidente

La cámara nos muestra ahora una especie de cuarto de control de máquinas, un complejo panel con palancas, manubrios e instrumentos de medición. Vemos allí un hombre con el torso desnudo que, como un Hefesto contemporáneo, acciona un gran y chispeante

---

<sup>64</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 95.

interruptor: su tarea consiste en controlar el funcionamiento y la velocidad de la maquinaria total, imprimir el veloz latido del ritmo fabril.

La siguiente secuencia nos conduce a la oficina del “presidente” de la fábrica que, aburrido, arma un rompecabezas, hojear un periódico, toma una pastilla que le trae su asistente, sin que nada de lo que hace logre llamar su atención, seducirlo. Hastiado en su pulcra oficina, el gerente enciende un gran monitor desde el cual tiene un control general de la planta: la fábrica y sus distintas secciones se despliegan, diáfanas, ante sus ojos. Convertidas en nítidas imágenes y proyectadas sobre la superficie plana de la pantalla, las cosas que suceden en la fábrica –es decir, los comportamientos de los hombres y la actividad de las máquinas–, están a disposición de la mirada y el escrutinio del jefe<sup>65</sup>. A través de este monitor, el presidente vigila el proceso de producción, supervisa las conductas de los empleados y, como se nos mostrará enseguida, da instrucciones a los trabajadores.

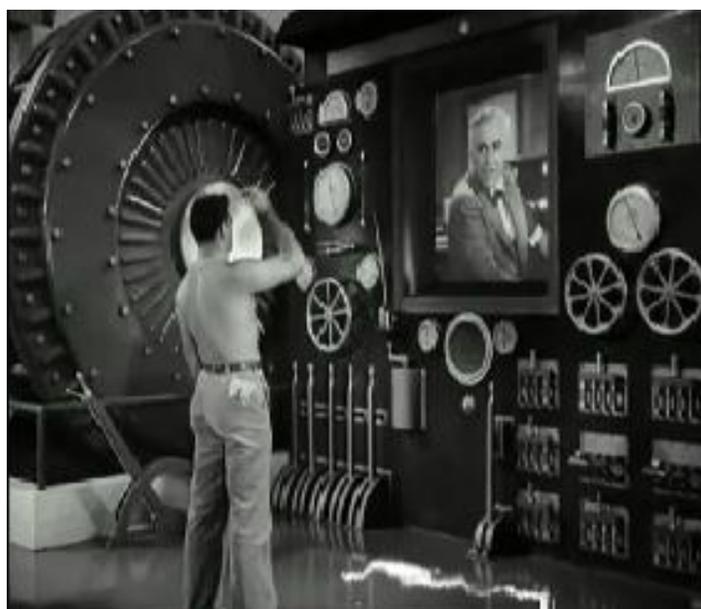


Fig. 15. Videoaparición

A diferencia de los dispositivos panópticos que estudiaba Foucault, dispositivos en los que el vigilante *ve pero nunca es visto*, aquí la imagen del presidente aparece, cuando él lo

---

<sup>65</sup> Chaplín anticipa aquí los llamados *sistemas de videovigilancia* con los que hoy estamos tan familiarizados. Como es sabido, el cine y la literatura de ciencia ficción han sido prolíficos en este tipo de anticipaciones.

decide, en los monitores estratégicamente ubicados en diversos lugares de la planta (los monitores son aquí más similares al Gran Hermano orwelliano –que aparece siempre ante los sujetos mostrándose y haciendo evidente que *ve*–, que al más discreto y sigiloso panóptico). De esta manera, la imagen demandante del jefe puede aparecer, en cualquier momento y sin previo aviso, ante los ojos de los obreros. Este sistema de videovigilancia permite a la autoridad no sólo inspeccionar y cerciorarse de la calidad del trabajo de los obreros y los capataces sino que le permite, además, *hacerse presente*: manifestarse, en forma de video-imagen, ante los propios trabajadores. La simple presencia de esos monitores –de esas pantallas que pueblan la fábrica y que albergan la posibilidad siempre latente de la aparición súbita de la autoridad–, constituye, para los trabajadores, un recordatorio de que son objeto de una continua vigilancia, de que están colocados bajo un puntilloso escrutinio. La siguiente escena muestra al presidente dando una orden al encargado de la sala de control de máquinas; como una moderna epifanía, la imagen del presidente surge en la pantalla y, con voz tronante, ordena: “Section five, speed her up!”<sup>66</sup>.



Fig. 16. Chaplin en la línea de montaje

El jefe ha ordenado acelerar la producción en uno de los sectores de la fábrica y nuestro Hefesto ha obedecido al momento: ha hecho, en el panel de control, las maniobras necesarias para dar mayor celeridad a la maquinaria. Como sonido de fondo y amplificada

---

<sup>66</sup> “Sección cinco. Incremente velocidad”.

por un altoparlante, escuchamos de nueva cuenta la voz del presidente dirigiéndose, esta vez, a un capataz: “Attention foreman, trouble on bench five, check nut tightening. Nut coming through loose on bench five... Attention foreman!”<sup>67</sup>.

La cámara nos conduce al “banco” en cuestión y vemos allí a Charlot, el hilarante personaje de Chaplin que, reconcentrado, intenta sin lograrlo seguir el vertiginoso ritmo de la cadena de montaje. Su tarea es precisa, puntual, intolerablemente específica, es lo que Marx llamaba, a propósito de la división del trabajo, una “faena de detalle”<sup>68</sup>: debe apretar un par de tuercas que le son repetidamente presentadas por obra de la cadena de montaje construida, como se sabe, por una banda móvil (o “cadena conductora sin fin”<sup>69</sup>). Como podemos advertir en las elocuentes imágenes de la película, la función de la cadena es doble: no sólo consiste en *presentar* al obrero las tuercas –es decir, en acercarle el objeto sobre el cual debe recaer su trabajo– sino, también, en *arrancárselas* –en arrebatarle el objeto. La cadena de montaje, no hay duda, es un invento audaz: al mismo tiempo que *acerca* el objeto al trabajador –lo hace llegar hasta el lugar que ocupa el sujeto sin necesidad de que el sujeto pierda tiempo en su desplazamiento hacia el objeto–, lo *sustraer* –lo lleva lejos del alcance del hombre. Así, la acción del trabajador –en este caso, el ajuste de las tuercas–, debe desplegarse en ese breve lapso de tiempo en el cual el objeto está al alcance de sus manos; el obrero está forzado, por la naturaleza misma de la cadena, a realizar una acción sin retraso, sin aplazamiento, a consumir la operación en ese breve instante que media entre la llegada del objeto y su desaparición. Este doble carácter –este dar y quitar el objeto de trabajo– es lo característico de la cadena de montaje, de ese “engranaje en perpetuo movimiento”<sup>70</sup> que exige del sujeto una atención permanente, que demanda una respuesta inmediata, una acción exenta de toda demora y de todo extravío. Con su desplazamiento continuo e inexorable, la cadena exige del trabajador un riguroso orden de las operaciones y una extrema economía del tiempo, de los gestos y los movimientos.

---

<sup>67</sup> “Atención capataz, problemas en el banco cinco, compruebe el ajuste de las tuercas. Tuercas flojas en el banco cinco... ¡Atención capataz!”.

<sup>68</sup> Cfr. Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 290.

<sup>69</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 177.

<sup>70</sup> Robert Linhart, *De cadenas y de hombres*, p. 11.



Figs. 17 y 18. Incapaz de seguir el ritmo

En cada mano, Charlot porta una llave con la que ajusta las tuercas que desfilan frente a él y que amenazan, en todo momento, con irse hacia la oscura boca de la cadena de montaje, con escabullírsele de las manos y evitar, así, la transformación que él está obligado a imprimirles. Las siguientes escenas nos mostrarán a Charlot incapaz de satisfacer la demanda que procede de la máquina: una repentina comezón lo obliga a rascarse y pierde el ritmo de ajuste, una mosca revolotea alrededor de su cabeza y vuelve a perder el ritmo y a ganarse la enemistad de sus compañeros de cadena, cuyo trabajo se ve afectado cuando Charlot falla y se demora. La máquina se yergue aquí como persecutora y amenazante: el sujeto es “perseguido [...] por el ritmo”<sup>71</sup> frenético de la cadena que amenaza con escabullirle el objeto que él debe transformar con su acción. La cadena de montaje opera una extraña transmutación: es como si el objeto, gracias a una peculiar alquimia, cobrara vida propia, el objeto se escapa, se va, huye de la tarea que el hombre tiene que operar en él. Chaplin nos enseña aquí que la máquina interpela al hombre, que la cadena, con su deslizamiento continuo, obliga al sujeto a seguir, con su propio cuerpo y con su propio esmero, un movimiento automático e independiente de su voluntad, un movimiento que “no hace concesiones”<sup>72</sup> y que se erige frente a él como un poder, como una fuerza que se ejerce y se despliega sobre su cuerpo y su espíritu.

---

<sup>71</sup> *Idem*, p. 40.

<sup>72</sup> *Idem*, p. 55.



Fig. 19. El nuevo Sísifo

Como un Sísifo contemporáneo, quien trabaja en la cadena de montaje está obligado, por la naturaleza de la máquina en movimiento, a recomenzar su tarea una vez terminada. Recordemos que, en la mitología griega, Sísifo había sido condenado por los dioses a la realización de una tarea absurda, inadmisibles para la razón: una tarea tortuosa sin fin y que debía ser eternamente recomenzada. El mito cuenta que Sísifo había sido arrojado al Tártaro y condenado a subir una gran roca por la empinada ladera de una montaña. “Cada vez que [Sísifo] está a punto de llegar a la cima [...], el peso de la desvergonzada piedra le obliga a retroceder, y la mole vuelve una vez más a la misma base. Allí la vuelve a tomar pesadamente y debe empezar de nuevo”<sup>73</sup>. De este modo, la piedra caía por su propio peso y Sísifo debía reanudar el trabajo: volver a subir la cuesta y a remontar la piedra eternamente sin poder nunca cambiar de actividad. Ahora bien, el operario de la cadena de montaje tiene una tarea similar a la que imaginaron los antiguos griegos: como Sísifo, aquel que trabaja en la cadena debe reemprender la misma faena una y otra vez, sin verla, nunca, terminada. La función de la cadena consiste en ese eterno retorno del objeto de trabajo: una vez realizado el ajuste de un par de tuercas, éste debe reiniciarse en el otro par de tuercas que han ocupado ya el lugar de las precedentes. El trabajo de los operarios de la cadena consiste en esta repetición sisífrica, su trabajo se despliega en el marco de ese eterno retorno de lo mismo (eterno retorno del mismo objeto y del mismo gesto) y en esa imposibilidad de finalizar la tarea. Como Sísifo, los obreros están condenados a “ese suplicio indecible en el que todo el ser se dedica a no acabar nada”<sup>74</sup> pues, una vez finalizada la acción sobre un par de tuercas, éstas, como por arte de magia, reaparecen ante el sujeto y solicitan, de nueva

---

<sup>73</sup> Robert Graves, “Sísifo”, p. 241.

<sup>74</sup> Albert Camus, *El mito de Sísifo*, p. 84.

cuenta, su pronta intervención<sup>75</sup>. El trabajo adquiere, así, la apariencia de un simulacro: “un simulacro absurdo de trabajo, que se deshace apenas hecho como por efecto de alguna maldición”<sup>76</sup>.

En su profusa e ingeniosa mitología, el mundo antiguo imaginó estos suplicios y, en su intensa vida económica, el mundo moderno los realiza. La llamada “organización científica del trabajo” y su perfeccionamiento fordista efectiviza esa tarea sin fin que la mitología griega concibió como un tormento. Si los griegos “mitologizaron” el horror en la leyenda de Sísifo, el mundo moderno lo consume en la organización de su vida económica y en la cadena de montaje, en ese “*perpetuum mobile*”<sup>77</sup> que, trayendo y volviendo a traer el objeto de trabajo, asigna al sujeto una tarea interminable y lo convierte, como decían Marx y Engels, en un “apéndice de la máquina”<sup>78</sup>. Tal como escribió Serguei Eisenstein a propósito de *Tiempos modernos*, la “cadena de montaje que muestra la película, es una tortura interminable, un Gólgota motorizado”<sup>79</sup>.



Fig. 20. Devorado por la cadena

---

<sup>75</sup> Tiempo después de haber escrito este fragmento en el que presento una analogía entre el trabajador de la cadena de montaje y la figura mitológica de Sísifo, me encontré, estudiando el primer volumen de *El capital*, con un pasaje en el que Marx cita un fragmento de *La situación de la clase obrera en Inglaterra*, de Engels, en el que este último invoca la figura de Sísifo en un sentido similar al nuestro: “[e]sa triste rutina de una tortura inacabable de trabajo, en la que se repite continuamente el mismo proceso mecánico, es como el tormento de Sísifo; la carga de trabajo rueda constantemente sobre el obrero agotado, como la roca de la fábula” (Friedrich Engels *apud* Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 349).

<sup>76</sup> Robert Linhart, *De cadenas y de hombres*, p. 15.

<sup>77</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 331.

<sup>78</sup> Karl Marx y Friedrich Engels, “Manifiesto del Partido Comunista”, p. 117.

<sup>79</sup> Serguei Eisenstein, “Charlie, ‘El chico’”, p. 23.

En las escenas de la fábrica, Chaplin muestra a su personaje incapaz de seguir el ritmo de la cadena, representa al sujeto que no puede *fluir*, que se ve desbordado por la producción en flujo continuo. Una de las secuencias más memorables de *Tiempos modernos* es aquella en la que Charlot es ingerido por la máquina: inhábil para seguir el ritmo que ésta le impone – rebasado por el movimiento de la cadena–, Charlot pierde, una tras otra, las tuercas que la banda en movimiento continuo le presenta y, persiguiéndolas –intentando inútilmente satisfacer la exigencia del mecanismo automático y la añadida demanda del capataz que lo conmina a acelerar el ritmo de trabajo–, salta, enloquecido, a la lóbrega boca de la máquina. Charlot es engullido por las “fauces devoradoras”<sup>80</sup> de la cadena, subsumido en ella; el mimo entra, así, en el interior de la máquina, en donde todo marcha sobre ruedas; hay allí una armonía sistémica entre los componentes del mecanismo: las brillantes ruedas dentadas, el brazo mecánico, los precisos engranajes que dan su pulso elemental e inexorable al “organismo del sistema maquinista”<sup>81</sup>. El mecanismo, como el de un reloj descomunal, es aceitado, regular, impasible, indiferente a la variación. Este sistema espera de Charlot un funcionamiento semejante al de los engranajes: debe ser ese *apéndice de la máquina* del que hablaban Marx y Engels. Del trabajador se espera un acoplamiento místico con la maquinaria (o con el sistema): él debe ser una pieza, toda diferencia entre él y las cosas debe ser borrada, anulada.



Fig. 21. En el interior del mecanismo

---

<sup>80</sup> Carlos Fuentes *apud* Simón Royo, “Progreso, cultura y capitalismo”, p. 9.

<sup>81</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 345.

Charlot enloquece. Al salir de las entrañas de la máquina baila un extravagante ballet: usa las llaves como parte de una delirante coreografía ajustando, en lugar de las tuercas, las narices de sus compañeros de trabajo, los botones de la falda de la secretaria del presidente, las tuercas de una toma de agua de bomberos, reitera absurdamente el detalle que tiene asignado. En su baile, desquicia la fábrica, introduce un mayúsculo desorden, vuela por los aires colgado de un gancho, huye de todos hasta que es llevado a un hospital psiquiátrico por una “depresión nerviosa”. Con su propia locura, Chaplin pone “en ridículo la locura colectiva que nos apresa”<sup>82</sup>.

\*

Se ha afirmado que nuestra actualidad no evidencia ya ningún lazo de parentesco con aquella modernidad que representara Chaplin en *Tiempos modernos*, que nuestra contemporaneidad (caracterizada como *postindustrial*<sup>83</sup>, con una economía predominantemente orientada al sector de los servicios, con una tecnología revolucionada en clave informacional y digital, con empleados que ya no toman la forma clásica del obrero industrial) no guarda ya ninguna semejanza con la obra de Chaplin. Escribe la antropóloga Paula Sibilía:

Inmerso en el ambiente fabril de la era industrial, hace casi un siglo, el personaje de Charles Chaplin [en *Tiempos modernos*] [...] adquiriría gestos mecanizados y se volvía compatible con los engranajes del mundo industrializado. En nuestros tiempos posmodernos, es evidente que ese cuerpo está obsoleto: ya no son esos los ritmos, los gestos y los atributos que están en alta<sup>84</sup>.

Difiero de esta declaratoria de obsolescencia del cuerpo ensamblado de Chaplin. A mi juicio, *Tiempos modernos* –esa película de vieja factura– continúa informándonos de nuestra propia actualidad. Walter Benjamin –que consideraba que las películas de Chaplin

---

<sup>82</sup> Charles Chaplin *apud* Serguei Eisenstein, “Charlie, ‘El chico’”, p. 42.

<sup>83</sup> Habría que ver si no hay, en esa caracterización, un cierto reduccionismo que ve en las ruinas industriales de Londres o Detroit los signos manifiestos de una transición a la economía postindustrial obscureciendo, con ese nombre genérico y de pretensión omniabarcante, los lugares de destino de esas fábricas cerradas en el “primer mundo” y reabiertas en los países periféricos.

<sup>84</sup> Paula Sibilía, *El hombre postorgánico...*, p. 193.

contenían una fuerza revolucionaria<sup>85</sup> – pensaba, con el poeta Philippe Soupault, que el vigor de las obras del mimo residía en el hecho de que sus filmes están “imbued with a poetry that everyone encounters in his life”<sup>86</sup>. Muchas cosas han cambiado en el capitalismo contemporáneo, pero su signo elemental permanece inalterado y representado en esa película ficcional que no deja de suscitar la impresión de estar ante un “fuerte documento realista”<sup>87</sup>, un documento que da testimonio –con esa dura poesía que nos hace reír “cuando más conmovidos estamos”<sup>88</sup>– de nuestra propia situación; *Tiempos modernos* logra mostrar algo que hoy, íntimamente, nos incumbe: el filme da cuenta de la potencia sujetadora del trabajo en la sociedad moderna, de ese erigirse del capital en un “poder autocrático”<sup>89</sup>, da lúcida cuenta de esa tecnología cuyo pulso –por más teleinformático que sea– no es sino el del plusvalor, da cuenta de una vida subsumida por el principio tautológico de la acumulación por la acumulación. Como tendremos oportunidad de ver, los nuevos empleados del sector de los servicios “comparten el destino del proletariado”<sup>90</sup> que Chaplin muestra y denuncia con su mímica, para los empleados de la postindustria “rigen las mismas condiciones que para el proletariado en sentido estricto”<sup>91</sup>.

El delirio de Chaplin –la “depresión nerviosa” que lo lleva a las entrañas del psiquiátrico– no puede dejarse de poner en relación con la literatura latinoamericana de análisis y denuncia de los *call centers* –proliferantes en nuestras coordenadas– en la que se consigna, entre otras cosas, eso que el Colectivo ¿Quién habla? (que ha hecho una extraordinaria investigación colectiva sobre estos nuevos formatos empresariales) llama el “continuum call-psiquiátrico”, pues los teleoperadores se ven llevados a una extenuación psíquica paradigmática, a un desborde emocional rayano en la locura –que guarda un

---

<sup>85</sup> Benjamin consideraba que las películas de Chaplin apelaban a “the most international and the most revolutionary emotion of the masses: their laughter” (Walter Benjamin, “Chaplin in Retrospect”, p. 224; la traducción de la cita es la siguiente: “la más internacional y revolucionaria emoción de las masas: su risa”). Además, Benjamin pensaba que las películas del cineasta londinense conducían a los espectadores a adoptar una actitud “progresista” frente a las condiciones socioeconómicas de su propia sociedad (cfr. Walter Benjamin, *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*, p. 82).

<sup>86</sup> Philippe Soupault *apud* Walter Benjamin, “Chaplin in Retrospect”, p. 222. La traducción de la cita es la siguiente: “imbuidos de una poesía que todo el mundo encuentra en su vida”.

<sup>87</sup> M. Bleiman, “La imagen del pobre hombre”, p. 99.

<sup>88</sup> Gilles Deleuze, “La imagen-acción: la pequeña forma”, p. 240.

<sup>89</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 351.

<sup>90</sup> Emil Lederer *apud* Siegfried Kracauer, *Los empleados...*, p. 114.

<sup>91</sup> Siegfried Kracauer, *Los empleados...*, p. 114.

significativo parentesco con la locura chapliniana— que, con frecuencia, los hace acudir a la medicina psiquiátrica y a su promesa de alivio de los malestares del espíritu.

No resulta extraño que, en Estados Unidos, tras el estreno de *Tiempos modernos*, Chaplin haya sido “acusado” de comunista<sup>92</sup>. Chaplin tenía una cercanía con el diagnóstico que hacía Marx de la sociedad moderna: pensaba, como Marx, que el capitalismo es un orden en el cual la producción consume al sujeto y en el cual el producto —esa *criatura* del trabajo— domina al productor. De ahí que Chaplin recibiera una carta de la oficina de censura de los Estados Unidos que decía, de una de sus películas, que en ella había “pasajes del argumento en los que el [personaje] [...] acusa al ‘sistema’ y ataca la presente estructura social”<sup>93</sup>. Tenían razón: el sistema estaba bajo ataque.

---

<sup>92</sup> Cfr. Charles Chaplin, *Mi autobiografía*, pp. 494, 496-498, 501, 506, 515-516.

<sup>93</sup> *Idem*, p. 483.

2

Figuras históricas de la subsunción del trabajo al capital: del taylorismo a la especialización flexible

# I

## EL CUERPO TRÉMULO DE CHAPLIN Y LA VOCACIÓN EXCESIVA DEL CAPITALISMO

*¿Qué espíritu, qué cuerpo puede aceptar  
sin un movimiento de rebelión el ritmo  
aniquilador de la cadena?*

Robert Linhart



Fig. 22. Temblor

Evoquemos, para comenzar, una de las escenas de *Tiempos modernos*, la película de Chaplin en la que tanto nos hemos detenido en el capítulo anterior. Vencido por la demanda de la máquina, rebasado por la severa y perseverante exigencia de la producción en flujo continuo, Charlot deja su puesto de operaciones para tomar un breve descanso y comienza a temblar. Desbordado, su cuerpo se ve súbitamente sacudido por un estremecimiento irreprímible, por una agitación generalizada de los miembros en la que podemos advertir una involuntaria repetición mimética del gesto de ajuste de las tuercas. Sus brazos y manos repiten, nerviosa e impensadamente, el ademán del trabajo. Así, el ritmo frenético de la cadena ha tomado cuerpo en el cuerpo mismo del hombre, los tiempos modernos –y la violencia que les es propia– encuentran en el cuerpo trémulo de Charlot su puesta en

entredicho: el personaje ha devenido presa de la exaltada cadencia que la producción impone; la violenta celeridad propia de la producción capitalista ha encontrado en el cuerpo del hombre el lugar exacto de su encarnación, la superficie sobre la cual manifestarse y tomar forma.

¿Qué indica, pues, este temblor? Poco tiempo antes de morir, Jacques Derrida se preguntaba ante qué temblamos. Para responder a esta inusual interrogación, en un breve ensayo, “¿Cómo no temblar?”, el filósofo evoca dos situaciones de su vida en las cuales experimentó un violento temblor corporal: la primera vez fue cuando era niño, en Argelia – su tierra natal–, durante un bombardeo aéreo en la segunda guerra. Refugiándose del asedio militar y escuchando, aterrado, las bombas caer, sus rodillas “se pusieron a temblar de manera incontenible”<sup>1</sup>. La segunda vez fue, dice Derrida en este texto de 2004, “este verano”<sup>2</sup>; según nos hace saber el filósofo, en esa última ocasión, el estremecimiento trémulo que su cuerpo padeció era el “efecto secundario de una quimioterapia”<sup>3</sup>: las manos le temblaban de tal manera que le era imposible escribir.

Tratando de elucidar la experiencia del temblor –de dar cuenta de esa singular perturbación corporal que asedia al sujeto y lo coloca en una situación limítrofe–, Derrida sugiere que hay una relación entre temblor y exceso. Para él, el temblor revela que en el sujeto habita una falla. Los espasmos que el cuerpo experimenta en el temblor serían, así, el índice de esa falla, la revelación de esa grieta o fisura del sujeto: en el temblor, el sujeto cede “ante la necesidad del desfallecimiento, de la debilidad, abandonando toda complacencia o todo sentimiento ingenuo [...] de tener una firme capacidad”<sup>4</sup>. Desde esta perspectiva, “[t]emblar hace temblar la autonomía del yo [...] Reconocer [...] que ‘tiemblo’, es admitir que el ego mismo no resiste a lo que lo sacude [...] y lo amenaza”<sup>5</sup>. De esta manera, el temblor aparece como una reacción –una réplica– ante aquello que nos excede: el nervioso estremecimiento del cuerpo y de sus miembros indica que nuestra voluntad e ipseidad han sido excedidas por un *algo* amenazante.

Así pues, la interrogación sobre el origen y las propiedades del temblor corporal está, si seguimos las intuiciones de Derrida, estrechamente vinculada con la pregunta por el

---

<sup>1</sup> Jacques Derrida, “¿Cómo no temblar?”, p. 22.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> *Idem*, p. 24.

<sup>5</sup> *Idem*, p. 25.

exceso. ¿Qué ocurre en el caso del temblor que sacude al personaje de Chaplin? ¿Hay, aquí también, un exceso, una demasía ante la cual se tiembla y ante la cual el sujeto ve sus fuerzas y su voluntad declinar? Desde luego. La película nos muestra a Charlot excedido por la aceleración y la repetición propias del trabajo en cadena: el personaje tiembla porque se ve superado por la ilimitación de la producción capitalista (por el vértigo del capital, por su impetuoso ritmo y su continua exigencia).

Muchos han señalado la vocación excesiva del capitalismo; su ilimitación y tendencia a la desmesura se han convertido en un tema frecuentemente invocado en las ciencias sociales y en la filosofía. El etnólogo francés Pierre Clastres, por ejemplo, hablaba de ella en los siguientes términos: el régimen de producción capitalista, señalaba, es “espacio de lo ilimitado, espacio sin lugares en cuanto que es negación constante de los límites, espacio infinito de una permanente huida hacia adelante”<sup>6</sup>. En efecto, el capitalismo niega y rechaza el límite: para este régimen, todo lugar es superable, todo lugar de llegada deviene lugar de partida, pues su aspiración más cara es la de *aumentar* la productividad, *multiplicar* los rendimientos, *maximizar* los beneficios. De este modo, el capitalismo se caracteriza, en palabras del etnólogo, por su “imposibilidad de permanecer de este lado de las fronteras [...], [por su constituirse como] pasaje más allá de toda frontera”<sup>7</sup>. Este régimen de producción puede ser entendido, como propone Armando Bartra, como “huida hacia adelante”<sup>8</sup> –como permanente tránsito y pasaje– porque modifica, siempre, su horizonte, lo aplaza llevándolo cada vez más lejos, fijando metas productivas que, una vez alcanzadas, se convierten en nuevo lugar de partida. Al tener como su horizonte indefinido una acumulación abstracta –una acumulación indeterminada–, el capital no tiene, teóricamente, límites: “siempre [...] puede pedir más al trabajador”<sup>9</sup>, el aumento de la productividad del trabajo “se convierte en tendencia frenética [...] Ningún nivel de productividad es nunca suficiente”<sup>10</sup>.

De este modo, el capitalismo se caracteriza, entre otras cosas, por un impulso excesivo, por sostener una peculiar relación con el infinito. Ahora bien, tal como sostenía

---

<sup>6</sup> Pierre Clastres, *Investigaciones en antropología política*, p. 63.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> Armando Bartra, “Introducción”, p. 28.

<sup>9</sup> Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia: conceptos y problematización”, p. 43.

<sup>10</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 241.

Marx en las páginas introductorias de *El capital*, las sociedades capitalistas están, como toda sociedad, sujetas “a un proceso constante de transformación”<sup>11</sup>. El capitalismo, desde luego, no es un régimen inmutable: sufre metamorfosis, mudanzas, ajustes, nuevas configuraciones (el capital cobra nuevas formas a fin de conferirle un soporte variable a su pulso infinito de maximización de beneficios); por supuesto, como toda sociedad, la nuestra está constituida por el movimiento transfigurante de la historia.

En este capítulo pasaremos revista por algunos ejemplos de la ilimitación del capitalismo expresados en una serie de momentos cruciales de la historia de las transfiguraciones del capital: el taylorismo y el fordismo (esos dos dispositivos de organización del trabajo íntimamente emparentados entre sí que irrumpieron después del advenimiento de la gran industria de la que Marx da cuenta –y que son precisamente los dispositivos que Chaplin denuncia y “confronta con su ácida mímica”<sup>12</sup>–) y por algunos de los modelos productivos que surgieron tras el taylorfordismo: el toyotismo, la especialización flexible y la democracia industrial. Nos proponemos explorar algunas de las figuras –sólo algunas– que ha tomado el capitalismo en este período de más o menos larga duración –un período que va del crepúsculo del siglo XIX hasta nuestros días. Este itinerario del capital, que como veremos no es lineal, es sin embargo ilustrativo y pone de manifiesto la vocación excesiva del capitalismo a la que nos hemos referido líneas arriba: con cada neo-forma, el capitalismo va levantando un edificio de la subsunción del trabajo al capital que, en su desmesura, toma como su objeto de dominio zonas cada vez mayores de la subjetividad –del sujeto puesto a trabajar–, haciendo surgir nuevos *objetos* sobre los que el poder del capital se ejerce.

A continuación, entonces, trataremos de exponer y analizar algunos de los mecanismos fundamentales del taylorismo, el fordismo, el toyotismo, la especialización flexible y la democracia industrial, ese conjunto de dispositivos de control del trabajo y de exacción de plusvalor –más o menos dispares, más o menos convergentes entre sí– que aparecieron a lo largo del siglo XX en buena parte del mundo productivo capitalista y que hoy integran –en mayor o menor grado<sup>13</sup>– parte del enrevesado paisaje de las estrategias de

---

<sup>11</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. XVI.

<sup>12</sup> Armando Bartra, *El hombre de hierro...*, p. 36.

<sup>13</sup> Como veremos, a diferencia del taylorismo, el fordismo, el toyotismo y la flexibilización –que han experimentado una diseminación vigorosa–, el así llamado proyecto de “democracia industrial” –ensayado en

organización del trabajo. Con ello, esperamos poder ofrecer una suerte de tipología histórica de algunas de las arquitecturas de la sujeción de las fuerzas de trabajo al capital, una exploración por aquello que Marx llamaría los “procedimientos de *subsunción*” del trabajo y por algunas de las transfiguraciones que esa subsunción ha experimentado en los itinerarios de su despliegue. Nuestro propósito –además de examinar los *modos* diferenciales del desenvolvimiento del capital y algunos de los mecanismos de los que se ha valido para asegurar su prolífica reproducción– es presentar una suerte de panorama tipológico e histórico sobre el cual proyectar nuestra aproximación etnográfica a una *fábrica de lenguaje* –nuestro acercamiento etnográfico a un *call center* de un banco español en México que será presentado en los capítulos venideros poniendo en relación algunos de los hallazgos etnográficos con los modelos de organización del trabajo que han signado la historia del capitalismo en el siglo XX y de los que en este capítulo intentaremos dar cuenta. Nos proponemos, pues, tratar de rastrear los antecedentes y precursores históricos de algunas de las prácticas de dominio de las fuerzas de trabajo que descuellan en nuestra actualidad y que organizan parte del universo –o del pluriverso– laboral contemporáneo. A lo largo de nuestro recorrido, intentaremos examinar las razones de las transformaciones históricas del capitalismo (siempre fraguadas en el marco de unas relaciones de fuerza) e intentaremos problematizar la idea de la obsolescencia de los modelos taylorfordistas en la actualidad. Pensamos que con esta tentativa de detención en la historicidad del capital –en su movimiento intrincado de metamorfosis y conservación–, los mecanismos contemporáneos de control del trabajo pueden ser mejor penetrados e inteligidos.

Siguiendo el espíritu foucaultiano que animó a Benjamin Coriat en la escritura de su libro *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa* –libro en el que el economista se propone presentar “una especie de arqueología económica de los tiempos modernos”<sup>14</sup>–, intentaremos elaborar –guiados por quienes nos han precedido en este intento– una suerte de genealogía político-económica de los

---

países escandinavos tras la crisis del taylorfordismo en 1970– fue tempranamente abortado y mostró una notoria incapacidad de generalización. Sin embargo, el estudio de algunos de los perfiles generales del giro “democratizador” del capitalismo puede arrojar luz sobre ciertas estrategias contemporáneas de sujeción de los trabajadores a las demandas de la valorización del capital.

<sup>14</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, p. 66.

dispositivos de control del trabajo y extracción de plusvalor que tiene, como presupuesto, la idea de que esos dispositivos económicos son eminentemente políticos.

Para que el capital funcione –para que su valorización sea una y otra vez consumada– es indispensable la operación sostenida de un “poder político”<sup>15</sup> que haga posible extraer, de los sujetos que trabajan, plusvalor y, quizás antes que eso, que haga posible el engendramiento, la inducción en esos sujetos –justamente a través de la puesta en práctica de técnicas políticas– de ciertos comportamientos. Economía y política mantienen, pues, una relación de imbricación inextricable. Foucault ha sido clarividente a este respecto: para el pensador francés, el régimen capitalista de producción ha creado las condiciones para la exacción de plusvalía a través de la elaboración y diseminación sistemática de “técnicas de poder”<sup>16</sup> específicas, técnicas por intermediación de las cuales “el cuerpo y el tiempo de los hombres se convierten en tiempo de trabajo y fuerza de trabajo y pueden ser efectivamente utilizados para transformarse en plusganancia”<sup>17</sup>. La valorización del capital *requiere* del ejercicio de un poder político –entendido éste en un sentido amplio, no restringido a la figura del Estado pero incluyéndola–; el capital echa a andar un conjunto heterogéneo de mecanismos que se proponen extraer, de los sujetos puestos a trabajar –ligados a los aparatos productivos– una serie de comportamientos congruentes con el principio de valorización. Leamos a Foucault: “[p]ara que los hombres sean efectivamente colocados en el trabajo y ligados a él es necesaria una operación o una serie de operaciones complejas por las que los hombres se encuentran realmente [...] vinculados al aparato de producción para el que trabajan”<sup>18</sup>.

“[N]o hay plusganancia sin sub-poder”<sup>19</sup>, pensaba el filósofo. Para que haya engendramiento de plusvalor es preciso que se “haya establecido una trama de poder político microscópico, capilar, capaz de fijar a los hombres al aparato de producción, haciendo de ellos agentes productivos”<sup>20</sup>. Siguiendo a Foucault, nuestro recorrido a través de algunas de las transformaciones de los mecanismos de subsunción del trabajo al capital,

---

<sup>15</sup> Michel Foucault, *La verdad y las formas jurídicas*, p. 138.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> *Idem*, p. 139.

<sup>20</sup> *Idem*, pp. 138-139. A ese poder microscópico, generado en el territorio de la cotidianidad y de sus pequeños acontecimientos –una pequeñez que, no obstante, tiene efectos incalculables–, se suma, desde luego, un macropoder: el del Estado con sus formas diferenciales. A lo largo de nuestro recorrido iremos mostrando esta imbricación entre poderes micropolíticos y macropolíticos.

se inspirará en la idea de que la constitución de los sujetos como fuerza de trabajo sólo es posible si éstos se hallan inmersos “en un sistema de sujeción [...] El cuerpo sólo se convierte en fuerza útil [escribe Foucault] cuando es a la vez cuerpo productivo y cuerpo sometido”<sup>21</sup>. Las disciplinas productivas –como el taylorismo, el fordismo, el toyotismo, etcétera– constituyen justamente sistemas diferenciales de la sujeción que se proponen extraer de los trabajadores ciertos comportamientos. Esos dispositivos –que son simultáneamente dispositivos de organización y de sujeción del trabajo– son “condición de producción del plusvalor”<sup>22</sup>, como escribió Coriat en un registro similar al de Foucault. La conformación y la reproducción sostenida de la sociedad capitalista solicitan, pues, la puesta en marcha de técnicas políticas –y micropolíticas–, técnicas a cuyo análisis intentaremos volcarnos. En suma, nuestra tentativa de aproximación a las modalidades diferenciales de los procedimientos de organización y sujeción del trabajo tendrá como eje vertebrante la idea de que el ejercicio del poder es *conditio sine qua non* del capital, la idea de que el capital tiene una intrínseca politicidad.

Bosquejemos pues, a grandes trazos, los perfiles generales de los modelos productivos que dejaron su persistente impronta en el siglo XX y que no por ser bien conocidos –y no por haber sido ya delineados por penetrantes estudiosos del tema– merecen nuestra desatención. Revisitaremos –hurgando en su historia, en algunos de los discursos que han movilizado y en sus principios elementales– esos modelos que, si bien han sido ya prolíficamente estudiados, arrojarán algunas pistas que juzgamos necesarias para nuestro camino y conferirán a nuestra tentativa etnográfica el efecto de una profundidad de campo y un escenario de conjunto con contrapuntos necesarios para una contrastación; esperamos, en el mejor de los casos, que nuestro recorrido pueda aportar una visión sintética de esos dispositivos de organización y sujeción del trabajo cuya intelección nos permita poner en relación nuestra investigación etnográfica con algunos momentos representativos de la historia del despliegue del capital.

---

<sup>21</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 33.

<sup>22</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro*, p. 33, nota 21.

## II

### TAYLORISMO

*Es dócil un cuerpo que puede ser sometido, que puede ser utilizado, que puede ser transformado y perfeccionado.*

Michel Foucault

*[...] no existe relación de poder sin constitución correlativa de un campo de saber.*

Michel Foucault

*For years he has closely watched workers at tasks of all kinds; he has discovered how much they lose by moving unprofitably hither and thither, by neglecting to take the shortest and easiest paths.<sup>23</sup>*

Georg Iles

*The dollar is the final term in almost every equation which arises in the practice of engineering<sup>24</sup>.*

Henry R. Towne

*We say “facts” [...] We use the word with exultation.<sup>25</sup>*

Frank B. Gilbreth y Lillian M. Gilbreth

El trabajo experimental de Frederick Winslow Taylor espoleó la introducción en Estados Unidos, a fines del siglo XIX y principios del siglo XX (aproximadamente entre 1880 – cuando Taylor inició su largo ciclo de investigaciones en administración industrial– y hasta 1911 –cuando se retira cuatro años antes de su muerte–), de aquello que se ha denominado indistintamente –en una extraordinaria proliferación sinonímica– como *taylorismo*, *sistema*

---

<sup>23</sup> “Durante años ha vigilado de cerca a los trabajadores en tareas de todo tipo; ha descubierto cuánto pierden moviéndose de manera no rentable de aquí para allá, negándose a tomar los caminos más cortos y más fáciles”.

<sup>24</sup> “El dólar es el término final en casi cada ecuación que surge en la práctica de la ingeniería”.

<sup>25</sup> “Decimos ‘hechos’ [...] Usamos esa palabra con exultación”

*Taylor, administración científica del trabajo, administración sistemática, administración científica moderna, administración racional del trabajo, administración de labores o administración funcional*, todos ellos términos que nombran un conjunto de estrategias para el control capitalista de las fuerzas de trabajo (un control que tiene como idea regulatoria y como propósito explícito lograr el aumento de la productividad de dichas fuerzas). Se trata de una serie de “estrategias de dominación sobre el trabajo”<sup>26</sup> que pronto se difundirían y esparcirían copiosamente en el mundo laboral –saltando por mucho los límites territoriales de los Estados Unidos y diseminándose en buena parte del “cosmos capitalista”<sup>27</sup>– cuya aspiración central era, tal como la enunciaba el mismo Taylor, “lograr el rendimiento máximo de cada hombre y de cada máquina”<sup>28</sup>, alcanzar la *máxima eficiencia* productiva que obsesionaba –a un grado compulsivo– a este ingeniero autodidacta. Con esa aspiración en mente, el taylorismo inaugurará una nueva forma de disciplinamiento de los trabajadores en el interior de los más heterogéneos establecimientos productivos (desde la fábrica, la oficina, la obra, la granja, el taller, etcétera).

El taylorismo no es, sin embargo, el invento descabellado y aislado de un ingeniero estadounidense que ideó de la nada –movido por esa “neurosis” en la que sus biógrafos han una y otra vez reparado– un conjunto de métodos para el control del trabajo y para la maximización de la productividad. Taylor fue “la culminación de una corriente que ya existía”<sup>29</sup>, el taylorismo constituyó la vuelta de tuerca portentosa pero acaso lógica (en tanto derivada de la necesidad interna del capital de obtención de plusvalor) de la *división del trabajo* que había disparado la acumulación de capital por lo menos desde un siglo antes. En efecto y tal como señala Harry Braverman, el taylorismo es una “revolución de la división del trabajo”<sup>30</sup> que condujo a la instauración de una “*nueva disciplina de la fábrica*”<sup>31</sup> que hizo posible un aumento inusitado de la productividad del trabajo y que propulsó el advenimiento de la producción en masa. El “mérito” de Taylor, su cualidad excepcional y la razón del extensivo alcance y difusión de sus métodos, no fue entonces “presentar algo nuevo, sino sintetizar y presentar como ideas razonablemente coherentes las

---

<sup>26</sup> Cfr. Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 30.

<sup>27</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 150.

<sup>28</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 33.

<sup>29</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 110.

<sup>30</sup> *Idem*, p. 112.

<sup>31</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 5 (cursivas en el original).

que habían germinado y alcanzado fuerza en Gran Bretaña y Estados Unidos a lo largo del siglo XIX<sup>32</sup>. Así pues, la racionalidad tayloriana encontró en la vieja división del trabajo su suelo fértil, su territorio propicio de despegue sobre el cual habría de introducir un conjunto de innovaciones y de giros.

Taylor llevó a un grado inédito la división del trabajo que ya tenía lugar en la manufactura y en la gran industria y de la que las obras de Adam Smith y de Karl Marx, entre otros, dieron cuenta: la descomposición microscópica del proceso de elaboración de una mercancía cualquiera en una serie de operaciones fragmentadas, desmenuzando el proceso de trabajo en sus elementos simples constitutivos (descomponiéndolo en sus actividades elementales, disgregándolo en sus acciones atómicas) y asignando cada operación así reducida a un obrero diferente, sujetando a cada trabajador a la ejecución reiterada de una actividad estrecha, segmentada, asimilándolo a una “función parcial”<sup>33</sup> y convirtiéndolo en “órgano vitalicio de esta función”<sup>34</sup> de modo tal que el obrero, “reducido a ejecutar de por vida la misma sencilla operación, acaba por ver convertido todo su organismo en órgano automático y limitado de esa operación”<sup>35</sup>.

Siendo el acrecentamiento de la productividad un principio posibilitador de la acumulación del capital, la organización del trabajo bajo el régimen de producción capitalista tiende siempre –por su necesidad inmanente de engendramiento sostenido de plusvalor– a buscar “camino para incorporar cada vez menores cantidades de tiempo de trabajo en cada vez mayores cantidades de producto”<sup>36</sup>. Como se sabe, la división del trabajo comporta exquisitos beneficios para lograr ese efecto de intensificación del *rendimiento* de la fuerza de trabajo: al “encadenar siempre al mismo obrero a la ejecución del mismo detalle”<sup>37</sup> –al anexarlo “de por vida [...] a faenas de detalle”<sup>38</sup>, al constreñirlo a la repetición sempiterna de esos “gestos parcelarios”<sup>39</sup> de los que Chaplin hizo una hilarante caricaturización–, la destreza del trabajador (su pericia restringida) y la velocidad de los movimientos corporales necesarios para la consumación de la tarea que tiene

---

<sup>32</sup> Lyndall Urwick y Edward Franz Leopold Brech *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, pp. 110-111.

<sup>33</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 274.

<sup>34</sup> *Ibidem*.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

<sup>36</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 201.

<sup>37</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 280.

<sup>38</sup> *Idem*, p. 290.

<sup>39</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 2.

asignada, aumentan. Al igual que Adam Smith un siglo antes, Taylor vio en la división del trabajo enormes ventajas para el ensanchamiento de los márgenes de ganancia del capital, entre ellas “el incremento de la destreza de cada obrero en particular”<sup>40</sup>, el abaratamiento de una fuerza de trabajo descalificada (que, despojada de su oficio, ve su trabajo limitado a la reiteración de acciones simples) y el ahorro del tiempo “perdido en el paso de una especie de trabajo a otro”<sup>41</sup>.

Uno de los ejemplos más elocuentes y más conocidos en la literatura económica de esta división del trabajo pre-tayloriana (de la que el propio Taylor abreva) fue presentado por Adam Smith en el primer capítulo de *La riqueza de las naciones* (1776). En ese texto, el economista escocés describió la producción de alfileres del siguiente modo:

Un hombre desenrolla el alambre, otro lo estira, un tercero lo corta, un cuarto lo apunta, un quinto esmerila la parte superior para recibir la cabeza; la hechura de la cabeza requiere de dos o tres operaciones distintas, el colocarla es un asunto particular, otro lo es el blanquear los alfileres, es un oficio incluso el colocarlos en el papel; y en esta forma, el importante negocio de hacer un alfiler está dividido en cerca de dieciocho operaciones distintas<sup>42</sup>.

Taylor dio a este viejo fervor analítico –descomposicional– del proceso de trabajo (que ya desde el siglo XVIII había comenzado a hacer su aparición en la producción manufacturera europea) una forma sistemática, le confirió un robusto soporte experimental (de ahí, como veremos, el nombre de administración *científica* del trabajo), lo dotó de un severo *corpus* normativo y metódico de administración y estableció, con ello, las posibilidades de la universalización –de la propagación extensiva– de la ultra-subdivisión del trabajo y de los métodos del *scientific management* a un conjunto amplio y heterogéneo de ramas productivas. Esbochemos pues, a grandes rasgos, las siluetas generales del taylorismo.

Uno de los libros de Taylor de mayor circulación y que al poco tiempo de su primera aparición fue traducido a más de diez lenguas fue, como ya dijimos, *Principios de la administración científica* (1911), el gran “discurso del método”<sup>43</sup> del taylorismo. El libro comienza con un breve texto introductorio en el que Taylor evoca una alocución de Theodore Roosevelt –que había ocupado la presidencia de los Estados Unidos entre 1901 y

---

<sup>40</sup> Adam Smith *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 97.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

<sup>42</sup> *Idem*, pp. 97-98.

<sup>43</sup> *Cfr.* Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 39.

1909– en el que este último sentenciaba: “[l]a conservación de nuestros recursos naturales no es más que el preludio a la cuestión más amplia de la eficiencia nacional”<sup>44</sup>. Taylor comenta esta frase –quizás de manera táctica para ligar su proyecto de “racionalización” del trabajo a un problema de razón de Estado<sup>45</sup>– considerando que si bien “[t]odo el país reconoció inmediatamente la importancia de conservar [...] [los] recursos materiales [...] hasta ahora [...] no hemos apreciado más que vagamente la importancia de ‘la cuestión más amplia de la eficiencia nacional’”<sup>46</sup>. Y continúa Taylor:

Podemos ver y hasta sentir el derroche de las cosas materiales [de los bosques, las fuerzas hidráulicas, el suelo, los yacimientos minerales]. Sin embargo, los movimientos torpes, ineficaces o mal dirigidos de los hombres no dejan tras de sí nada visible o tangible. Su apreciación exige un acto de memoria y un esfuerzo de la imaginación<sup>47</sup>.

Podríamos decir que el libro de Taylor se propone, entre sus objetos, hacer este esfuerzo imaginativo para poner de manifiesto lo invisible y lo intangible, para evidenciar la imperceptible –y presunta– *ineficiencia* de los movimientos productivos de los cuerpos de los trabajadores. El cuerpo –y las trayectorias que éste sigue en el curso de las operaciones productivas– aparece, en el discurso tayloriano, pensado en analogía con la idea de *recurso natural*. El taylorismo se presenta a sí mismo como una estrategia para hacer un uso eficiente de un cuerpo al que piensa y manipula como *recurso*; la administración científica despliega toda una *economía del cuerpo en el trabajo*<sup>48</sup> que trata la corporalidad como un recurso del cual es preciso extraer la mayor cantidad de beneficios posibles –subordinando dicha corporalidad a la ley del capital. El cuerpo (que es caracterizado por Taylor como una entidad moviente –una entidad de la que brotan los movimientos indispensables para la elaboración de una mercancía cualquiera–), es pensado como “factor de producción”<sup>49</sup> y, en cuanto tal, aparece como una variable a ser intervenida, transformada y dirigida a fin de eliminar, de esa *variable*, toda dilación, toda presunta torpeza, toda esa *ineficiencia* que

---

<sup>44</sup> Theodore Roosevelt *apud* Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 15.

<sup>45</sup> Roosevelt se vio seducido por el *sistema Taylor* y alguna vez dijo: “[n]o se le podría pedir más a un motivo patriótico que lo que ofrece la Administración Científica” (Theodore Roosevelt *apud* Frank B. Gilbreth, *La administración científica*, p. 38).

<sup>46</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 15.

<sup>47</sup> *Ibidem*.

<sup>48</sup> *Cfr.* Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 19.

<sup>49</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 168.

obsesionaba a Taylor y que amenaza con paralizar los ritmos de acumulación del capital. El libro de Taylor (manual decisivo de la administración científica) se propone, de manera medular, exponer los métodos para suprimir, del campo amplio de la producción, esa ineficiencia que, siempre a juicio del ingeniero, socava, carcome –como un gusano anidado en las íntimas entrañas de la fábrica o de cualquier centro de trabajo y afectando los cuerpos mismos de los trabajadores– las potencialidades productivas inherentes a la fuerza de trabajo, potencialidades que, residiendo en el cuerpo mismo de los trabajadores en forma virtual, quedarían desaprovechadas, irracionalmente dilapidadas, sin el despliegue de un régimen estricto (científico) de administración y control que lograría hacer que la potencialidad devenga acto, que la potencia sea realizada, que las fuerzas que virtualmente habitan los cuerpos de los trabajadores sean efectivamente consumadas (succionadas por el capital).

La administración científica se presenta, por boca de Taylor, como una ciencia de la eficiencia que toma como su adversario principal aquello que el ingeniero consideraba una de las causas originarias de la ineficiencia –una de las fuentes sostenidas del bajo rendimiento productivo, su perverso manantial– a saber, el “haraganeo”<sup>50</sup>, la “holgazanería”, la “pereza” en la ejecución cotidiana de las actividades productivas<sup>51</sup>. Los seres humanos, dice Taylor, tienen una lamentable “tendencia natural [...] [a] tomarse las cosas con calma”<sup>52</sup>, una inclinación ínsita en algún lugar de su ser –actuando desde alguna región de su disposición existencial– a “trabajar a un ritmo lento y cómodo”<sup>53</sup>. Pero este haraganeo natural –ya problemático y digno de preocupación para Taylor– encuentra un giro perverso, siempre según el ingeniero, en lo que él llama el “bajo rendimiento sistemático”<sup>54</sup> que no sería el resultado de la presunta tendencia ontológica a la lentitud sino el resultado de un “pensamiento y un razonamiento más intrincado”<sup>55</sup> y de signo malévol

---

<sup>50</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 26.

<sup>51</sup> La preocupación por la “holgazanería” no es, desde luego, invento de Taylor, es una vieja ansiedad del capital. En el texto de Edward P. Thompson “Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial”, puede encontrarse la reproducción de algunos fragmentos de un código de fábrica del siglo XVIII organizado alrededor de la idea de evitar a toda costa lo que su autor –el fabricante inglés Crowley– llamaba el descarado “derecho a holgar” de los trabajadores, su inadmisibles tendencia a “holgazanear” (*cf.* Edward P. Thompson, “Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial”, pp. 272-274).

<sup>52</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 26.

<sup>53</sup> *Idem*, p. 27.

<sup>54</sup> *Idem*, p. 26.

<sup>55</sup> *Ibidem*.

en el que los trabajadores ralentizan colectivamente el ritmo de su producción “con el expreso fin de mantener a sus patronos en la ignorancia de cuán aprisa podría hacerse el trabajo”<sup>56</sup>. Prestemos oídos a la ansiedad y el lamento de Taylor: “difícilmente se puede encontrar un operario [...] [que] no dedique una considerable parte de su tiempo a estudiar cuán poco a poco puede trabajar sin dejar de convencer a su patrón de que está llevando un buen paso”<sup>57</sup>.

Así pues, para Taylor y para sus numerosos discípulos, el corazón de la administración científica residía en la necesidad de que los administradores y patronos de las fábricas tuvieran un conocimiento puntual de los métodos de trabajo pues, a su juicio, uno de los grandes obstáculos para el ensanchamiento de la productividad (para la ampliación de los márgenes de ganancia del capital) anidaba, justamente, en la ignorancia que aquellos (patrones y gerencia) solían tener de los procesos efectivos de trabajo; esa ignorancia era lo que, entre otras cosas, el *scientific management* prometía erradicar. A lo largo de sus *Principios de la administración científica*, Taylor sostiene que la ignorancia que a menudo aqueja a los propietarios de las fábricas es una fuente de poder para los trabajadores pues éstos, a sabiendas de que el patrón desconoce los secretos del oficio, las técnicas y los tiempos necesarios para la producción de un objeto dado, suelen *simular* que trabajan a la máxima velocidad posible. Según Taylor, recurriendo a esa simulación, los operarios despliegan el inicuo “arte de disminuir el propio rendimiento”<sup>58</sup>, engendran una ralentización general de la producción, una desaceleración deliberada del ritmo del trabajo. Es precisamente para despojar a los trabajadores de esa fuente de resistencia (para sustraerles esa capacidad de resistirse a los deseos del capital de intensificar el trabajo), que la administración científica se desarrolla: ella se declara a sí misma como una vía capaz de suprimir el “bajo rendimiento sistemático de trabajo”<sup>59</sup> y capaz de instaurar un ritmo productivo inédito en la historia de la vida económica (ya veremos que el taylorismo es una ciencia fundamentalmente rítmica: hace del ritmo uno de sus objetos de mayor preocupación).

---

<sup>56</sup> *Idem*, p. 28.

<sup>57</sup> *Ibidem*.

<sup>58</sup> *Idem*, p. 30.

<sup>59</sup> *Ibidem*.

Con vocación naturalista, la administración científica del trabajo revelaría, contra el disimulo obrero, el “máximo fisiológico”<sup>60</sup> que el cuerpo del trabajador puede resistir –soportar, aguantar– en la producción de una mercancía determinada –un máximo que el obrero ocultaría a la gerencia a fin de dosificar sus esfuerzos, a fin de “sustraer [...] reservas de productividad”<sup>61</sup>, a fin de impedir el “desgaste demasiado precoz de su fuerza”<sup>62</sup> y a fin de evitar que, con la elevación de la productividad de su propio trabajo, los puestos de trabajo disminuyan, lo que perjudica a su clase. Con devoción naturalista, el taylorismo pondría al descubierto la presunta “capacidad natural”<sup>63</sup> que residiría en la fuerza de trabajo en forma potencial (virtual), aspiraría a establecer científicamente el *quantum* de la capacidad productiva del cuerpo obrero, un *quantum* de energía y fuerza productiva que, una vez esclarecido y establecido por la ciencia, debe ser exigido por la gerencia. Taylor pretende, entonces, determinar por vías experimentales y científicas “el máximo u ‘óptimo’ que puede ser obtenido de un día de fuerza de trabajo”<sup>64</sup>, un *maximum* que, sin la intervención iluminadora de la ciencia, la gerencia ignora.

Es esa *ignorancia del patrón* lo que, decíamos, el taylorismo se propone subsanar. La presunta pereza sistemática de los trabajadores –“el más peligroso de los demonios”<sup>65</sup> según Taylor– encontraría sus condiciones de posibilidad –su ambiente propiciatorio– en el desconocimiento que afectaría a la gerencia de los innúmeros pormenores de los procesos efectivos de elaboración de una mercancía dada, pormenores que están en posesión de los obreros, de aquellos que, conocedores de su oficio, combinan “en cuerpo y mente, los conceptos y las destrezas físicas de su especialidad”<sup>66</sup>; en estos saberes obreros, el taylorismo encuentra un mal, un demonio al que hay que conjurar. Para Taylor, en la *administración ordinaria* del trabajo –aquella hecha “a ojo de buen cubero”<sup>67</sup> que Taylor quiere sustituir por la *administración científica*–, los métodos y los procedimientos de trabajo “son dejados a discreción de los obreros [calificados en su oficio]”<sup>68</sup>, por lo que estos últimos, si bien son cotidianamente sometidos a vigilancias y coerciones generales,

---

<sup>60</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 120.

<sup>61</sup> André Gorz, “Últimos avatares del trabajo”, p. 2.

<sup>62</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 24, nota 2.

<sup>63</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 19.

<sup>64</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 121.

<sup>65</sup> Frederick Winslow Taylor *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 121.

<sup>66</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 135.

<sup>67</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 24.

<sup>68</sup> Parfraseo aquí a Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 135.

continúan controlando buena parte del proceso productivo, en tanto controlan *el modo de elaboración* de su objeto; Taylor insistirá una y otra vez en que, mientras los obreros controlen ese *modo* –es decir, mientras sean practicantes de un oficio–, controlarán parte del proceso y frustrarán los esfuerzos de la gerencia “para realizar al máximo el potencial inherente a su fuerza de trabajo”<sup>69</sup>. La ignorancia de la gerencia debe ser trocada en conocimiento y control exhaustivo del proceso de trabajo: para ello, Taylor propone a los patrones el establecimiento de un robusto cuerpo administrador que se haga cargo de toda esa engorrosa tarea.

Para evacuar la lentitud de los talleres –para extirparla– y para instaurar en ellos un ritmo y un proceso de trabajo que arranquen toda la fuerza del obrero –su potencia íntegra–, el taylorismo echará a andar todo un dispositivo de experimentación, saber y control que se propone, como ha mostrado Braverman y como veremos a continuación, expropiar el saber de los obreros –su oficio–, ponerlo en manos de la administración –quien opera sobre esos saberes una labor de sistematización, selección, simplificación y rediseño– y devolverle a los obreros no ya un oficio (con sus destrezas y saberes globales) sino un conjunto simple de instrucciones a seguir. De este modo, la administración científica reúne los conocimientos del oficio, los concentra en las oficinas de la gerencia, los sistematiza, los rediseña y los devuelve al obrero “solamente bajo la forma de instrucciones minuciosas”<sup>70</sup>.

Tal como podemos plantear a partir de los meticulosos estudios del taylorismo emprendidos por Braverman y Coriat, la administración científica tiene un punto de arranque, digámoslo así, epistemológico: se propone remover el saber del *taller* y concentrarlo en la *oficina* que, a partir de ahora, se erigirá en la instancia de dirección, control y planeación del trabajo, sustrayendo al obrero “las *decisiones que son hechas en el curso del trabajo*”<sup>71</sup>, dictándole cada uno de los pasos del proceso de producción, prescribiendo cada detalle del trabajo y estableciendo un modo único y estandarizado de elaboración del objeto a producir.

En efecto, uno de los núcleos básicos de la administración científica es su aspiración a la estandarización. Uno de los enemigos declarados del taylorismo –una de las *formaciones* que aspira a erradicar de los procesos productivos– es la *variación* de las

---

<sup>69</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 124.

<sup>70</sup> Hoxie *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 165.

<sup>71</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 132 (cursivas en el original).

formas de trabajo, la inestabilidad y proliferación diferenciada de las maneras de trabajar. Leamos al ingeniero:

debido al hecho de que a los trabajadores de todos nuestros oficios se les han enseñado los detalles de su labor por medio de la observación de los que están inmediatamente en torno a ellos, hay en uso corriente muchas formas distintas de hacer una misma cosa, quizás cuarenta, cincuenta o cien maneras de hacer cada acción en cada oficio y, por la misma razón, hay una gran variedad en los instrumentos empleados en cada clase de trabajo. Ahora bien, entre los diversos métodos e instrumentos utilizados en cada elemento de cada oficio hay siempre un método y un instrumento que son más rápidos y mejores que cualquiera de los demás. Y este mejor sistema y este mejor instrumento no pueden descubrirse o crearse más que por medio de un estudio y un análisis científico de todos los procedimientos e instrumentos en uso, junto con un estudio de tiempo y movimiento que sea preciso y minucioso. Esto comporta ir sustituyendo paulatinamente los procedimientos empíricos de todas las artes mecánicas por otros sistemas científicos<sup>72</sup>.

El cuerpo de saberes variables de los trabajadores, su actividad diferencial, sus modos de proceder irregulares, múltiples, sus formas disímiles de actuar ante la materia –el inteligente y disímbolo ingenio que los trabajadores despliegan frente a ella y frente a los desafíos que de ella brotan–, la diversidad de las herramientas de las que se valen, en suma, las *muchas formas distintas de hacer una cosa* se presentan, a ojos del taylorismo, como un escollo para la productividad que, como tal, debe ser eliminado. La “maestría de oficios” – que no se reduce a la pericia manual y a la destreza física sino que entraña, además, algo que reside y palpita “en la mente”<sup>73</sup> de quien trabaja, una pluralidad de disposiciones imaginativas y prácticas para desempeñarse ante sus objetos– se convierte en aquello que Coriat llamó el “blanco de ataque”<sup>74</sup> del taylorismo. Contra esta variabilidad de los oficios, contra esa inestabilidad de los *sistemas empíricos y tradicionales de trabajo* –como los solía llamar Taylor–, la administración científica se propone el establecimiento de aquello que el ingeniero denominaba *the one best way*, el *mejor método*, la *mejor manera* que habrá de desplazar toda otra forma de trabajo –sustituir al oficio– y erigirse en forma única de producción. De ahí, de esta eliminación de la variabilidad –del destierro de la diversidad de las *maneras*–, que el taylorismo constituya el desarrollo temprano de la *producción en*

---

<sup>72</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 31.

<sup>73</sup> Hoxie apud Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 164.

<sup>74</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 22.

*serie*, el impulsor de una producción que elimina la variación tanto del producto como de los modos de producirlo.

Para la administración científica, la “masa de conocimientos tradicionales o empíricos constituye el activo o posesión principal de cada trabajador”<sup>75</sup>; es precisamente ese “activo” en posesión de los obreros lo que el *sistema Taylor* se da a la tarea de sustraer: los trabajadores deben ser despojados de los saberes del oficio y hacia esa desposesión el taylorismo orientará buena parte de sus empeños. Ahora bien, la administración científica hace del *oficio* su “blanco de ataque” por antonomasia y le confiere el estatuto de su contendiente inequívoco por tres razones fundamentales e íntimamente relacionadas entre sí: a) en primer lugar, porque el obrero, al conservar los secretos de su oficio y al controlar los “modos operatorios”<sup>76</sup>, controla a su vez –al menos en cierta medida– los tiempos de producción (aquellos que el taylorismo procura estrechar cada vez más). Al controlar –cuando menos parcialmente– esos tiempos, el obrero pone un límite efectivo al deseo del capital de lograr una intensificación del trabajo y un incremento de la productividad, de ahí que la supresión del oficio sea vista por el capital como la supresión de un límite, como el camino hacia el control exhaustivo del tiempo de producción; la instauración de un nuevo ritmo productivo (de una nueva cadencia) pasa, para el taylorismo, por la expropiación de los saberes obreros y por la transformación del oficio en un conjunto de gestos constantemente heterodirigidos, simplificados y dictados por la gerencia; b) en segundo lugar, el taylorismo dirigirá sus bríos eliminatorios hacia la declinación del oficio porque la fuerza de trabajo “calificada” es más cara que la fuerza de trabajo “sin calificación” pues el “obrero profesional [...] llega a ‘regatear’ elevadas tarifas”<sup>77</sup>; como han mostrado los estudios económicos e históricos de Braverman y Coriat, por mucho tiempo la manufactura tuvo al “obrero de oficio” como la figura indispensable de la producción y en esa condición de indispensabilidad técnica los obreros cifraban parte de su potencia política y de su poder de negociación del salario. Transformar los procesos de producción de tal modo que estos pudiesen prescindir del obrero de oficio significaba, para el taylorismo, la reducción del precio de la mano de obra, entrañaba una depresión de los costos de producción. De ahí, de este efecto de abaratamiento, que la administración científica se preocupara tanto por hacer

---

<sup>75</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 37.

<sup>76</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro*, p. 2.

<sup>77</sup> *Idem*, p. 3.

posible “*la entrada masiva de trabajadores no especializados en la producción*”<sup>78</sup>; c) finalmente, el taylorismo aspira a la elisión del obrero de oficio porque éste fue, durante mucho tiempo, agente decisivo de la sindicalización, de la constitución de “asociaciones de defensa colectiva de su fuerza”<sup>79</sup> que erigían una frontera política a los deseos de incremento de la productividad del capital. Así pues, al arremeter contra el oficio, la administración científica arremete a su vez contra “*la forma organizada*”<sup>80</sup> de la clase trabajadora.

De este modo, el taylorismo permite al capital eludir una serie de “líneas de resistencia levantadas por el oficio”<sup>81</sup>, una resistencia que tenía que ver con el *tiempo* de producción, con el *costo* de la fuerza de trabajo y con la *organización política* de los trabajadores. Para debilitar esas *líneas de resistencia levantadas por el oficio* (para atenuarlas y comprimir su campo de emergencia) el taylorismo promete al capital garantizarle una fuerza de trabajo más veloz, más barata y más dócil. Tres cosas hay aquí en juego: un cuerpo rápido, una fuerza depreciada y un comportamiento disciplinado. De este modo, el taylorismo se presenta como una serie de estrategias de sujeción que pueden ser pensadas, en su juego de conjunto, como una tecnología que se propone producir un sujeto del trabajo que adquiriera las formas más favorables para el capital, las formas que aseguran su bienaventurada reproducción: una determinada configuración del cuerpo, una fuerza productiva de bajo costo y una disponibilidad existencial a la obediencia.

Digamos que tenemos, en suma, cuatro grandes antagonistas que se fija la administración científica: la *ignorancia* de la gerencia de los procesos efectivos de trabajo – una ignorancia que si bien “relewa al capitalista”<sup>82</sup> de la ardua tarea de *saber hacer* un objeto, cede el control a los obreros–, la *lentitud* de las operaciones productivas –la maldecida parsimonia–, la *variación* de las formas del hacer –la multiplicidad e irregularidad de las maneras de trabajar– y la *maestría de oficios* –con sus “líneas de resistencia”– serían, en conjunto, la causa del bajo rendimiento productivo. ¿Cómo hace frente el taylorismo a éste su cuádruple adversario?

---

<sup>78</sup> *Idem*, p. 31 (cursivas en el original).

<sup>79</sup> *Idem*, p. 30.

<sup>80</sup> *Idem*, p. 3 (cursivas en el original).

<sup>81</sup> *Idem*, p. 16.

<sup>82</sup> Parafraseo aquí a Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 82 (cursivas en el original).

La administración científica está compuesta por “ciertos principios generales”<sup>83</sup> –a los cuales, en virtud de su carácter genérico y universalizable, Taylor les confería el nombre de *filosofía*– que pueden ser puestos en práctica en “una gran escala y diversidad de industrias”<sup>84</sup> y que pueden gobernar, en tanto principios, un conjunto virtualmente infinito de actividades: se trata, dice, de principios que “pueden aplicarse absolutamente a toda clase de trabajos, desde los más elementales a los más complicados”<sup>85</sup>.

Uno de los principios generales del taylorismo –y del que se derivan los demás– es la idea de que “casi cada uno de los actos del trabajador ha de ir precedido de uno o más actos preparatorios por parte de la administración que posibiliten que aquel haga su trabajo más bien y más aprisa”<sup>86</sup>. De este modo, la administración asume

la carga de reunir todos los conocimientos tradicionales que, en el pasado, han poseído los trabajadores, y la de clasificarlos, tabularlos y reducirlos luego a reglas, leyes y fórmulas [...] Además de crear así una *ciencia*, la dirección asume otros tres tipos de obligaciones [...] [que] se agrupan bajo cuatro categorías:

*Primero.* Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico.

*Segundo.* Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que, en el pasado, éste se escogía por su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.

*Tercero.* Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando.

*Cuarto.* Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores<sup>87</sup>.

El proceso de trabajo de cada obrero, que antes del despliegue del taylorismo solía ser dejado a su relativa discreción en virtud de que el trabajador era habitualmente contratado

---

<sup>83</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 34.

<sup>84</sup> *Idem*, p. 33.

<sup>85</sup> *Idem*, p. 43.

<sup>86</sup> *Idem*, p. 32.

<sup>87</sup> *Idem*, pp. 40-41 (cursivas en el original).

por su desentrevista en un oficio, queda ahora “totalmente planificado por la dirección”<sup>88</sup>. El taylorismo, como se sabe, escinde planificación y ejecución, disocia concepción y realización, cerebro y mano, mente y cuerpo, teoría y práctica... La administración científica sustrae al obrero su facultad de determinar imaginativamente (en el territorio ideal de los juegos de la figuración) los caminos posibles de la elaboración práctica de su objeto, de formarse esas imágenes mentales que Marx, en un pasaje reiteradamente citado de *El capital*, atribuyó como momento inherente a todo proceso de trabajo: quien trabaja, pensaba Marx, no sólo produce una alteración de la materia, no se limita a realizar en el mundo *externo* un “cambio de forma”<sup>89</sup>, sino que, además, se figura en eso que llamamos *la mente* una imagen de sus *fin*es, hace de ellos una proyección imaginativa:

Al final del proceso de trabajo, brota un resultado que antes de comenzar el proceso existía ya *en la mente del obrero*; es decir, un resultado que tenía ya una existencia *ideal*. El obrero no se limita a hacer cambiar de forma la materia [...], sino que, al mismo tiempo, *realiza en ella su fin*, fin que él *sabe* que rige como una ley las modalidades de su actuación [...] Mientras permanezca trabajando, además de esforzar los órganos que trabajan, el obrero ha de aportar esa voluntad *consciente del fin*<sup>90</sup>.

Paul Valéry decía, en un registro acaso similar al marxiano, que quien trabaja “no se sumerge en los materiales de que dispone sino que procede de este material hacia su imagen mental, de su mente a su modelo y a cada momento intercambia *lo que quiere* contra *lo que puede hacer*, *lo que puede hacer* contra *lo que ejecuta*”<sup>91</sup>.

En este movimiento complejo y múltiple que se configura como un juego de constelaciones entre el deseo, el campo inestable de lo posible y lo imposible, las materias disponibles y no disponibles, etcétera, en el que el trabajo se presenta, como decía Marx, como un interjuego de las “fuerzas físicas y espirituales”<sup>92</sup> del sujeto, el taylorismo vio un obstáculo a superar, una dilación y entorpecimiento innecesarios de la producción. El taylorismo se propone polarizar a la sociedad –al menos aquella que tiene lugar en el centro de trabajo– entre los que planifican y los que ejecutan, aspira a remover del taller el

---

<sup>88</sup> *Idem*, p. 43.

<sup>89</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 131.

<sup>90</sup> *Idem*, pp. 130-131 (cursivas en el original).

<sup>91</sup> Paul Valéry *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 62, nota al pie (cursivas en el original).

<sup>92</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 131.

momento imaginativo del proceso de trabajo y llevarlo a la oficina de diseño que se erige, ahora, como instancia de dominio y de determinación de un modo único de ejecución del trabajo. En el taylorismo, los dos momentos generales de la producción identificados por Marx (concepción y realización) siguen siendo necesarios pero, tal como señala Braverman, la administración científica escinde esos dos momentos, los disocia y los encomienda a personas distintas: con la separación entre concepción y ejecución, el trabajo de planeación sale del taller y es confinado en “las oficinas de la gerencia”<sup>93</sup>.

En el taylorismo, el momento imaginativo o ideal de la producción (el momento de la imaginación, de la proyección, del juego figurativo), le es sustraído al obrero: la acción del trabajador queda reducida a la ejecución de un plan predeterminado por la dirección (un plan ya imaginado y estandarizado). Taylor llega a afirmar la necesidad de la eliminación de todo *juicio* del trabajador: “la creación de una ciencia comporta [...] el establecimiento de múltiples reglas, leyes y fórmulas que sustituyen el criterio de cada uno de los trabajadores”<sup>94</sup>, y no sólo eso: “todo posible trabajo cerebral [escribe] deber ser removido del taller y concentrado en el departamento de planeación o diseño”<sup>95</sup>; el proceso de trabajo debe independizarse del juicio y el criterio de los trabajadores, debe ser desvinculado del ingenio y la iniciativa de los agentes de la producción –que deben devenir agentes de obediencia y plegamiento a un plan. Esta erradicación del juicio y sus demoras intelectivas entraña ventajas en términos del costo de la fuerza de trabajo: dice Taylor, en su habitual clave ofensiva, que “no será alcanzada la máxima capacidad [de la administración científica] hasta que casi todas las máquinas en el taller sean operadas por hombres que tienen menor calibre y capacidades y que por tanto son más baratos”<sup>96</sup>.

La administración científica, según el ingeniero, debe proveer a los obreros de “tareas laborales simplificadas, regidas por instrucciones simplificadas”<sup>97</sup> (debe asignarles aquello que Marx llamaba, en sus lúcidos análisis de la división del trabajo, tareas *monosilábicas*<sup>98</sup>). Con ello, se destruye “al oficio como un proceso bajo control del

---

<sup>93</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 151.

<sup>94</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 42.

<sup>95</sup> Frederick Winslow Taylor *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 139.

<sup>96</sup> *Idem*, p. 145.

<sup>97</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 145.

<sup>98</sup> *Cfr.* Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 27.

obrero”<sup>99</sup>. Si, como ya decíamos, antes del taylorismo “la célula elemental del proceso de trabajo”<sup>100</sup> era el *oficio*, ahora éste es desplazado y se erige, en su lugar, un sucedáneo, un modesto sustituto, aquello que Taylor solía llamar *la tarea*: la tarea simple y repetitiva desplaza y sustituye al oficio. El oficio es puesto en crisis, allí donde el taylorismo encuentra “pericias globales”<sup>101</sup> las destruye. La administración científica tiene uno de sus procedimientos elementales en la idea de *tarea* –una idea que, por otra parte, Taylor recoge de la vida escolar considerando los “buenos efectos” que esa idea ha surtido en nuestros “días de infancia”<sup>102</sup> transcurridos en la escuela cuando nos eran dadas labores simples y claramente definidas. La *tarea* debe llevar “a la perfecta pericia de mano y perfecta meticulosidad que siempre debe ir asociada al constante enfoque de atención y práctica del obrero hacia una sola cosa”<sup>103</sup>. *Sólo una cosa* debe captar la atención total de quien trabaja. El taylorismo califica esta captura unilateral de la mente y de las destrezas múltiples del trabajador en *una sola cosa* como el estado subjetivo más elevado que el sujeto puede alcanzar. El principio de acumulación de capital –aquél que guía al taylorismo como precepto orientador supremo del cual se derivan los principios de la administración científica– no sólo conduce a los trabajadores a una productividad intensificada –a la consunción de sus fuerzas, a la entrega al capital de su potencia productiva íntegra– sino que tiene un efecto accesorio acaso más dramático: provoca un “ultraje social”<sup>104</sup> (la sociedad en su conjunto deja de hacer muchas cosas) y una “afrenta personal”<sup>105</sup> (una violencia expropiatoria del *saber hacer* del sujeto, una captura de sus disposiciones diferenciales en un detalle único e infinitamente repetido). En las reorganizaciones industriales del taylorismo “el obrero [...] es sistemáticamente robado de una herencia artesanal, y a cambio no le es dado nada o casi nada”<sup>106</sup>. El taylorismo produce una expropiación del saber obrero que Braverman denomina con el término sociológico de “descalificación”. La así llamada *racionalización* del trabajo es una racionalización pobre:

---

<sup>99</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 99.

<sup>100</sup> *Idem*, p. 135.

<sup>101</sup> *Idem*, p. 103.

<sup>102</sup> Frederick Winslow Taylor *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 106.

<sup>103</sup> George Wallis *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 99, nota al pie.

<sup>104</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 18.

<sup>105</sup> *Ibidem*.

<sup>106</sup> *Ibidem*.

oficios complejos (y que requieren de años de formación) se ven desarticulados y reducidos a trabajo simple; la productividad aumentada del proceso de trabajo se paga, para el obrero,

con la reducción de la capacidad de trabajo [...] a una mera abstracción marchita, a una cualidad simple que se manifiesta en la inacabable monotonía de un mismo efecto y en provecho de la cual está secuestrada la capacidad productiva del trabajador, la pluralidad de sus disposiciones<sup>107</sup>.

Con la escisión sistemática entre planeación y ejecución –con su *segregación*, como la nombra Henry R. Towne, un ingeniero promotor de la administración científica<sup>108</sup>–, el espacio de trabajo en las fábricas se vio dividido en dos grandes complejos diferenciados: la *oficina* –el lugar en el que es enclaustrada la concepción– y el *taller* –el lugar al que se confina la realización de lo pre-planeado<sup>109</sup>; el proceso de trabajo se ve entonces “dividido en espacios separados de trabajo con cuerpos separados de trabajadores”<sup>110</sup>: un cuerpo de trabajadores “se ocupa de la concepción, programación y evaluación o control de las tareas (los *managers*) [y] el otro se encarga de la ejecución de la actividad”<sup>111</sup>. La erección de la oficina como órgano de planeación y control, condujo a la creación de nuevos empleos en las fábricas, a la germinación de toda una burocracia en el interior de las corporaciones. El gesto segregatorio hace nacer así un conjunto de nuevos empleos burocráticos que tienen como objeto de trabajo la producción y gestión del abundante “flujo del papel”<sup>112</sup> que la administración requiere para su funcionamiento: los “miles de páginas”<sup>113</sup> de los que los administradores deben ocuparse en tanto su tarea produce información para el control, los miles de páginas –hoy convertidos, por vía de la maquinización de la oficina, en archivos de computadora– que se generan por el levantamiento cotidiano de informes, la tenencia de libros, la generación de registros de todo tipo, la creación de historiales de cada uno de los trabajadores en los que se consigne su desempeño diario, los registros salariales, etcétera.

---

<sup>107</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 28.

<sup>108</sup> Cfr. Henry R. Towne, “Foreword”, p. 9.

<sup>109</sup> Para una etnografía contemporánea que, entre otras cosas, toma por objeto esta segregación habitual en las fábricas, véase Horacio Esber, “Transiciones liminares, ritual y poder: un estudio etnográfico sobre las Fábricas Recuperadas por sus Trabajadoras y Trabajadores”.

<sup>110</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 151.

<sup>111</sup> Marcela Zangaro, “Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno”, p. 167.

<sup>112</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 153.

<sup>113</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 42, nota 2.

Pero los trabajadores de la oficina no se ven liberados de los rigores de la administración científica, los empleados de la planeación padecen, también ellos, los efectos del taylorismo pues éste captura también el trabajo de oficina, opera en ella una racionalización de las tareas, una subdivisión minuciosa del trabajo, etcétera<sup>114</sup>. Veamos cómo describe Taylor el funcionamiento de la oficina:

el personal del departamento de planeamiento prepara por adelantado instrucciones escritas respecto a la forma de hacer cada parte del trabajo. Estas instrucciones representan el trabajo combinado de varias personas [...] cada una de las cuales tiene su especialidad [...] Por ejemplo: una de ellas es el especialista de las velocidades [...] Otra persona analiza los movimientos mejores y más rápidos que habrá de hacer el trabajador [...] Hay todavía un tercero que, por medio de los registros de tiempo que se han ido acumulando, construye la tabla de tiempo que da la velocidad adecuada para hacer cada elemento del trabajo<sup>115</sup>.

Además de estos trabajadores que pasan todo su tiempo confinados al escritorio dado que han de estar siempre en las proximidades “de los registros y datos”<sup>116</sup>, la administración científica requiere de todo otro cuerpo de agentes intermedios que deben encargarse de supervisar que los obreros cumplan con las instrucciones generadas en la oficina y que deben desempeñar su trabajo desde una posición híbrida: siendo “agentes del departamento de planeamiento”<sup>117</sup> deben pasar sus días en el taller. Son agentes cuya tarea es hacer llegar la autoridad de la oficina al taller, garantizar la efectividad del poder de la oficina sobre las actividades de la planta de producción, hacer posible la conversión de las instrucciones escritas en actividad diaria sostenida. Tal como señala Carlos Antonio Aguirre Rojas, “[u]na vez creada la nueva forma de hiperracionalización del trabajo, la misma tiene que ser mantenida a través de todo un especializado equipo de capataces e ‘instructores’”<sup>118</sup>. En consecuencia, las jerarquías en el taller se multiplican; si antes de la generalización del taylorismo en las fábricas solía haber sólo un “sobrestante” que vigilaba –a través de coerciones generales– a los trabajadores, bajo la administración científica los vigilantes, capataces y jefes se reproducen y diversifican. El “antiguo sobrestante único [...] [es]

---

<sup>114</sup> Para un lúcido y pormenorizado estudio de la taylorización de la oficina véase el libro de Braverman al que tanto hemos acudido a lo largo de estas páginas (*Trabajo y capital monopolista*), especialmente la Parte IV titulada “Nuevas ocupaciones de la clase obrera que van en aumento”.

<sup>115</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 108.

<sup>116</sup> *Ibidem*.

<sup>117</sup> *Ibidem*.

<sup>118</sup> Carlos Antonio Aguirre Rojas, “Los procesos de trabajo taylorista y fordista...”, p. 7.

sustituido por ocho sobrestantes distintos”<sup>119</sup>, aquellos que se hizo habitual denominar, en el argot de la administración científica, *los ocho amos*<sup>120</sup> y que Taylor clasifica del siguiente modo: el *inspector*, el *jefe de cuadrilla*, el *jefe de rapidez*, el *jefe de reparaciones*, el *escribiente de tiempo*, el *escribiente de circulación* (quien cuida los desplazamientos de las distintas labores de un lugar a otro del taller) y, finalmente, el encargado de la *disciplina* (que interviene “en el caso de que el trabajador se pone en dificultades con alguno de sus jefes”<sup>121</sup>).

Ahora bien, junto con la disociación entre planeación y ejecución, el taylorismo introdujo su legendario dispositivo de saber y experimentación en los procesos de trabajo: el *time and motion study*, aparato cardinal de la administración científica, médula espinal de la racionalidad taylorista. Taylor empezó a hacer sus observaciones experimentales en la industria metalúrgica –en la Midvale Steel Company de Filadelfia– en la década de 1880 y logró reunir, a lo largo de 30 años de experimentaciones en distintos establecimientos, decenas de miles de pruebas de diferentes tipos de trabajo<sup>122</sup>. Para lograr la anhelada maximización de la producción y minimización de los costos, Taylor creó, junto a otros administradores e ingenieros de su época y en el marco de ese cúmulo monumental de experimentos, el estudio de tiempos y movimientos, el protocolo central de lo que Taylor denominaba *la ciencia del trabajo*, una ciencia que requiere, en sus palabras, de “dos hombres, un hombre quien en realidad hace el trabajo, el cual debe ser estudiado, y otro hombre que observa de cerca al primer hombre mientras trabaja y estudia los problemas de trabajo y movimiento conectados con dicho trabajo”<sup>123</sup>.

El estudio de tiempos y movimientos consistía, a grandes rasgos, en someter a los trabajadores a una meticulosa observación creando, en el interior del taller, la fábrica o cualquier espacio de trabajo, una situación de experimentación: el obrero, en su puesto de operaciones, era observado de cerca por un “experto en eficiencia” que, con cronómetro y libreta en mano, registraba tanto el tiempo que el trabajador demoraba en realizar cada una

---

<sup>119</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 108.

<sup>120</sup> Cfr. Frank B. Gilbreth, *La administración científica*, p. 53.

<sup>121</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 109.

<sup>122</sup> Sólo para el estudio que Taylor emprendió del trabajo de rectificación de metales (estudio cuyo fin era lograr el corte del metal a una mayor rapidez), el ingeniero reunió el exorbitante número de “entre 30000 y 50000 experimentos” (Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 95).

<sup>123</sup> Frederick Winslow Taylor *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 142.

de sus operaciones, como los movimientos exactos con que las ejecutaba<sup>124</sup> (ver fig. 23). El célebre *time and motion study* consiste en descomponer los movimientos del trabajo en sus partes más simples y elementales (desmenuzarlos en sus gestos simples constitutivos) y someter dichos gestos a una escrupulosa medición: cronometrarlos con el propósito de eliminar, del proceso de trabajo, todo carácter de desvío y accidentalidad, todos los “movimientos innecesarios”<sup>125</sup>, los “movimientos en falso”<sup>126</sup> producidos por el cuerpo de los trabajadores, reducir al mínimo los llamados *tiempos muertos* de la producción y sustituir “los movimientos lentos e ineficientes por otros movimientos rápidos”<sup>127</sup> y eficaces. Esta medición permitía a los administradores de las fábricas en las que se implementaba, fijar metas productivas, establecer el *tiempo estándar* en el que debía ejecutarse el trabajo y fijar los modos exactos de realización del trabajo –erradicando las variaciones. De este modo, el *sistema Taylor* introduce todo un cuerpo de “procedimientos científicos”<sup>128</sup> en la organización del trabajo –como la medición cronometrada del tiempo y de los movimientos del cuerpo del obrero– con el fin explícito de que los operarios trabajen “con su mayor rapidez”<sup>129</sup>. El *time and motion study* se fija el objetivo de lograr una transformación de los cuerpos a fin de que estos adquieran, en el ejercicio de sus operaciones, la mayor celeridad posible.

El tiempo, como se sabe, es una de las grandes preocupaciones del dispositivo tayloriano –como de todo dispositivo de control capitalista del trabajo–: el cronómetro –llevado al taller como un pequeño, modesto pero enérgico Leviatán– se erige como el “severo [...] instrumento”<sup>130</sup> que regula los cuerpos, las conductas, los salarios, que regula, en suma, el orden de las cosas. La entrada del cronómetro tayloriano al espacio de la producción supone, como sostiene Coriat, la entrada de un formidable “instrumento político de dominación sobre el trabajo”<sup>131</sup>; un instrumento de medición se transforma en dispositivo político: “[e]l segundo, o una fracción de él, regula en adelante el orden de las

---

<sup>124</sup> A estos “expertos en eficiencia”, los obreros mexicanos solían llamarles *toma-tiempos* o *taylors*. (Cfr. Verena Radkau, “Obreros-escribidores: sobre las posibilidades de una literatura alternativa”, p. 67).

<sup>125</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 31.

<sup>126</sup> *Idem*, p. 104.

<sup>127</sup> *Idem*, p. 31.

<sup>128</sup> Herbert N. Casson, “Frederick Winslow Taylor”, p. 7.

<sup>129</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 23.

<sup>130</sup> Jorge Luis Borges, “El reloj de arena”, p. 189.

<sup>131</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 2.

sucesiones”<sup>132</sup>. Lo que Marx llamaba “la sumisión al cronómetro”<sup>133</sup> que se advertía ya en la gran industria decimonónica experimenta aquí un nuevo giro: según algunos estudiosos del taylorismo, parece ser que se debe a Taylor la invención del cronómetro de centésimas de segundo<sup>134</sup> que hace posible el surgimiento de un *microtiempo*, la aparición de un tiempo estrechado (en el que los intervalos son cada vez más cortos, más cercanos a un “*continuum* fluido”<sup>135</sup>), un tiempo constreñido y de pulsaciones vertiginosas que, a partir de entonces, regula el trabajo y permite el establecimiento de “nuevos compases”<sup>136</sup>. El cronómetro se convierte en un actante decisivo y el microtiempo impone su ley.



Fig. 23. Estudio tayloriano de tiempos y movimientos (Fábrica Hoover, Londres, 1948)<sup>137</sup>

---

<sup>132</sup> *Ibidem*.

<sup>133</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 48.

<sup>134</sup> Cfr. Antonio Carlos Freddo, “Uma possibilidade de leitura: o taylorismo como uma ‘tecnologia de si’?”, p. 72.

<sup>135</sup> Paula Sibilia, *El hombre postorgánico...*, pp. 24-25

<sup>136</sup> *Idem*, p. 18.

<sup>137</sup> © NMPFT / Walter Nurnberg / Science & Society Picture Library, imagen disponible en <<https://camtools.cam.ac.uk/wiki/site/e30faf26-bc0c-4533-acbc-cff4f9234e1b/action-based%20management%20research.html>>, fecha de consulta: 14 de julio de 2015.

Con el estudio de tiempos y movimientos, el puesto de trabajo deviene, en razón de la presencia escudriñante del administrador, laboratorio: el puesto de trabajo se convierte no sólo en el *locus* de la producción sino también en lugar de observación y medición del cuerpo del trabajador, lugar en el que el obrero se convierte en el objeto de una ciencia experimental y lugar en el que ese sujeto-objeto debe sufrir un conjunto de transformaciones inducidas por esa ciencia (el sujeto debe recibir un *adiestramiento* determinado, debe adquirir una velocidad incrementada en el ejercicio de sus tareas, las posturas y las trayectorias de su cuerpo deben adoptar una fiel adecuación a los objetos y herramientas con los que entra en relación, el sujeto debe introyectar –en la textura de sus comportamientos– unas determinadas normas, debe desterrar de sí “los conocimientos tradicionales o empíricos”<sup>138</sup> de su oficio y debe adquirir, en cambio, “nuevos hábitos de trabajo [...] de acuerdo con leyes científicas”<sup>139</sup>; debe además germinar en él –en el terreno evanescente de su voluntad– una disposición a la “colaboración” con la gerencia, debe dar acogida a “una revolución absoluta de la actitud mental”<sup>140</sup> –un “cambio absoluto de la actitud mental respecto a su trabajo y a sus patronos”<sup>141</sup>–, etcétera). El taylorismo se propone, pues, producir un saber sobre el cuerpo que trabaja y producir, en consecuencia, individuos normalizados. El saber tayloriano se propone establecer un conjunto de principios que permitan determinar las metas de producción, el tiempo de trabajo que debe ser exigido para cada tarea, el máximo fisiológico a demandar a los obreros, etcétera, y que permitan, en consecuencia, detectar al “individuo normal o anormal, [aquel que está] dentro o fuera de la regla”<sup>142</sup>. La administración científica instala un peculiar laboratorio que “produce ideales”<sup>143</sup>: con el estudio de tiempos y movimientos, el taylorismo *produce ideales* productivos que se erigen en parámetro de las exigencias que el capital dirige al trabajo. Al producir esos ideales, el laboratorio tayloriano produce, al mismo tiempo, sujetos normales y anómalos –los sujetos ajustados al *ideal* y los sujetos desajustados, los desviados de dicho ideal.

---

<sup>138</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 37.

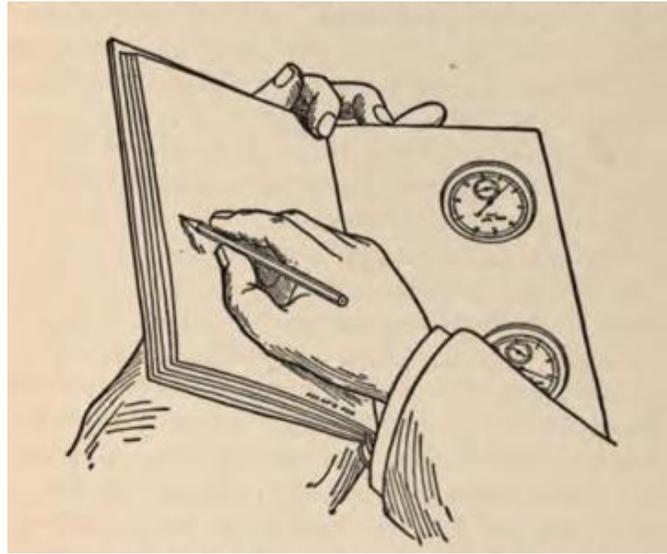
<sup>139</sup> *Idem*, p. 62.

<sup>140</sup> *Idem*, p. 114.

<sup>141</sup> *Idem*, p. 91.

<sup>142</sup> Michel Foucault, *La verdad y las formas jurídicas*, p. 14.

<sup>143</sup> *Cfr. supra*, p. 21.



Figs. 24 y 25. El cronómetro y la libreta de notas<sup>144</sup>

Como todo laboratorio, éste también está provisto de sus instrumentos de medición y de registro (el cronómetro y la libreta de notas, siempre en manos del *científico*); como en todo laboratorio, las condiciones aquí también están controladas y normalizadas (de tal modo que las condiciones “externas” no afecten los resultados); y, como en todo laboratorio, se considera que el experimento debe poder ser replicado y que los resultados de la experimentación pueden transformar el mundo fuera del laboratorio. Respecto del control y normalización de las condiciones en estos laboratorios de la administración científica, hay que decir que Taylor acudía a un ardid para lograr dicha normalización y control de las condiciones “ambientales”: cuando hacía sus experimentos les pagaba, a los sujetos a quienes escogía para ser analizados, un salario más alto que el que percibían habitualmente y les advertía “que tenían que trabajar en todo momento lo mejor que pudieran y que, de vez en cuando, haríamos con ellos pruebas para descubrir si estaban o no reduciendo su rendimiento, y también les dijimos [narra Taylor] que, en el momento en que cualquiera de ellos comenzara a intentar engañarnos, se le despediría de punta en blanco”<sup>145</sup>. Así, para establecer una normalización de las condiciones, Taylor pretendía eliminar toda emergencia de la resistencia obrera, pensada ésta como condición alterante, perturbadora, como

<sup>144</sup> Imágenes extraídas de Frederick Winslow Taylor, *Shop Management*, pp. 155 y 153.

<sup>145</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 55.

condición extraña, anómica, exterior al proceso productivo. El taylorismo quiere un proceso de trabajo gobernado en toda su extensión por el principio de acumulación del capital.

La administración científica no se preocupó de manera especial por las transformaciones tecnológicas de los procesos productivos sino, en cambio, por la organización del trabajo<sup>146</sup>. En efecto, aquello que constituye el objeto hacia el cual el taylorismo dirige sus más caros empeños no es la “innovación” tecnológica, no es la aplicación de la ciencia a las transformaciones técnicas, sino que su interés reside en la aplicación de un *corpus* científico de procedimientos cuyo objetivo es “llevar a cada uno de los trabajadores a su estado más elevado de eficiencia”<sup>147</sup>, lograr el dominio del cuerpo del obrero –y, también, el dominio de su voluntad–, convertir ese cuerpo y las fuerzas que lo anidan en “instrumento del capital”<sup>148</sup>, trocarlo en un cuerpo que debe funcionar, eso sí, como una máquina, con una regularidad, celeridad y precisión análogas a las del movimiento maquinal, convertir al sujeto del trabajo en un cuerpo que debe hacer una mimesis de la máquina, que debe funcionar con una velocidad sostenida, sin desvíos, sin movimientos en falso, con gestos precisos y con movimientos exclusivamente volcados hacia su objeto, producir un cuerpo del que deben brotar movimientos higienizados de toda demora, de todo ademán accidental y azaroso. Haciendo del cuerpo individual el objeto sobre el cual un conjunto de poderes viene a ejercerse, el capital engendra un movimiento de conjunto: una “*performance* coreográfica”<sup>149</sup> regula la fábrica y armoniza la multiplicidad de los gestos de los sujetos puestos a trabajar. No extraña que Frank Gilbreth, uno de los más activos promotores de la administración científica –en cuyo trabajo nos detendremos más adelante– haya afirmado que “el propósito de la Administración Científica es persuadir a los trabajadores de que, cuando realicen el trabajo de la única y mejor manera que ha sido establecida, actúen lo más parecidamente a una máquina”<sup>150</sup>. La máquina se vuelve el modelo del hombre, el arquetipo al que su emulación debe tender.

Tal como señala Braverman, el taylorismo “pertenece a la cadena del desarrollo de métodos de administración y de organización del trabajo y no al desarrollo de la

---

<sup>146</sup> Cfr. Henry R. Towne, “Foreword” y Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*.

<sup>147</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 46.

<sup>148</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 168.

<sup>149</sup> Parfraseo aquí a Rodrigo Díaz Cruz, “La huella del cuerpo. Tecnociencia, máquinas y cuerpo fragmentado”, p. 150.

<sup>150</sup> Frank B. Gilbreth, *La administración científica*, p. 81.

tecnología”<sup>151</sup>. La administración tayloriana “no se preocupó por la tecnología. Más bien tomó las herramientas y técnicas que se le presentaban”<sup>152</sup> y se preocupó por el desempeño del trabajador ante esa tecnología que el taylorismo tomaba como ya *dada*. Un ejemplo claro a este respecto –y que ilustra, en general, la racionalidad propia de la administración científica– es el que ofrece Taylor en las primeras páginas de sus *Principios* donde refiere el elocuente caso de los cargadores de hierro en lingotes, uno de los primeros trabajos en los que Taylor introdujo su método. Referiremos aquí con cierto detenimiento este caso ilustrativo.

Cuenta Taylor que la empresa Bethlehem Steel Company, de la que él era consultor, tenía una cuadrilla de 75 trabajadores a la que le había sido encomendada la tarea de cargar “81, 270 toneladas de hierro en lingotes”<sup>153</sup> a fin de trasladarlos del lugar en el que estaban almacenados (unos campos aledaños a la fundición de la fábrica) a unos vagones de ferrocarril (que los transportarían para su posterior comercialización). Escribe Taylor que, para ese fin,

[s]e tendió un escape de ferrocarril en el campo, justo a lo largo del borde de las pilas de hierro en lingotes. Aplicóse un [...] plano inclinado al costado de cada vagón y cada hombre recogía de la pila un lingote de hierro de unos 42 kilos [...], subía por el plano inclinado y lo dejaba caer en el extremo del vagón.

Comprobamos que esta cuadrilla estaba cargando, por promedio, 12.70 toneladas métricas por hombre y por día. Nos sorprendió descubrir, tras haber estudiado la cuestión, que un cargador de primera de hierro en lingotes debía poder manejar al día entre 47.75 y 48.80 toneladas [...] [U]na vez [que] estuvimos seguros de que 47.75 toneladas constituían el trabajo correcto de una jornada [...] la labor a que nos enfrentamos en nuestra calidad de administradores bajo el moderno plan científico se nos apareció bien clara. Nuestra obligación era ver que las 81, 270 toneladas de hierro [...] quedaran cargadas en los vagones al promedio de 47.75 toneladas por hombre y por día, en lugar de las 12.70 toneladas que era el paso al que se estaba haciendo el trabajo. Y era, además, obligación nuestra ver que esta labor se ejecutara sin provocar una huelga entre los trabajadores, sin ninguna disputa con ellos, y ver también que los hombres se sintieran más dichosos y más conformes al cargar los vagones al nuevo paso de 47.75 toneladas [...]

Nuestro primer paso fue la selección científica del trabajador [...] Observamos y estudiamos [...] cuidadosamente aquellos 75 hombres por espacio de tres o cuatro días, al final de cuyo plazo habíamos escogido cuatro que parecían ser físicamente aptos [para la tarea] [...] Luego hicimos un estudio cuidadoso de cada uno de dichos cuatro hombres [...]

---

<sup>151</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 106.

<sup>152</sup> Peter Drucker *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 106, nota al pie.

<sup>153</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 45.

Por último, de entre los cuatro escogimos uno por ser [...] el más apropiado para comenzar. Era un hombre holandés menudo, de Pennsylvania, al que habíamos visto regresar a buen paso hacia su casa por la noche, recorriendo como un kilómetro y medio después de acabada la jornada de trabajo, casi tan fresco como había ido a trabajar por la mañana. Descubrimos que, con un salario de 1.15 dólares por día, había llegado a comprarse un pedacito de terreno [...] A este hombre lo llamaremos Schmidt.

Entonces, nuestro problema redujose a lograr que Schmidt manejara 47.75 toneladas y que se sintiera contento al hacerlo. [Aquí Taylor reproduce un diálogo, notablemente ofensivo<sup>154</sup>, entre él mismo y Schmidt en el que Taylor le promete pagarle 1.85 dólares, en lugar de 1.15, si hace la tarea al nuevo ritmo de trabajo. En el diálogo, Taylor le dice lo que reproducimos a continuación] todo hombre de valer hace exactamente lo que se le diga, desde la mañana hasta la noche [...] mañana hará usted, desde por la mañana hasta por la noche, exactamente lo que le diga este hombre [un integrante del equipo de administradores de Taylor] Cuando le diga que tome usted un lingote y camine, lo recoge usted y se pone a caminar, y cuando le diga que se siente y descansa, se sienta usted. Hará usted eso durante todo el día. Y [...] lo hará sin replicar [...] el hombre de gran valer hace lo que le dicen y no replica [...]

Schmidt se puso a trabajar y, durante toda la jornada, a intervalos regulares, el hombre que estuvo a su lado y que llevaba un reloj le decía: –Ahora tome un lingote y camine. Ahora siéntese y descansa [...]

Y durante los tres años en que el autor de esta obra estuvo en la *Bethlehem*, Schmidt nunca dejó de trabajar a ese paso [...] Fuimos eligiendo un hombre tras otro y les enseñamos a manejar hierro en lingotes a un promedio de 47.75 toneladas por día<sup>155</sup>.

Aquí Taylor no se preocupa por introducir, en el proceso de trabajo, ninguna transformación tecnológica, no le interesa implementar máquinas que acelerarían el ritmo de la carga. Su interés reside aquí en el cuerpo del trabajador y en el tiempo en el que ese cuerpo consume las operaciones que le son asignadas. Ya veremos más adelante que el fordismo tendrá, entre sus preocupaciones medulares, la transformación tecnológica, pero a Taylor ésta no le interesa de manera especial –salvo incidentalmente<sup>156</sup>. Para lograr el

---

<sup>154</sup> Si tuviésemos mayor espacio tendríamos que detenernos en el contenido ofensivo del texto de Taylor. Entre las cosas que dice de “Schmidt” y que merecerían un análisis detenido, se encuentra, por ejemplo, la siguiente: “uno de los primeros requisitos para el hombre que es apropiado para tener como ocupación regular la de manejar hierro en lingotes, es que ha de ser tan estúpido y flemático, que su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser” (Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 58). El texto de Taylor está plagado de esta estrategia constante de estupidización del otro y siempre elige, como modelo de lo estúpido, al animal –compara a los trabajadores con gorilas adiestrados (p. 44), bueyes (p. 58), etcétera.

<sup>155</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, pp. 45-49.

<sup>156</sup> A veces Taylor introducía algunas transformaciones en la maquinaria e instrumentos de trabajo a fin de hacerlos funcionar con mayor precisión y celeridad (hizo esto especialmente en el campo de la rectificación de metales). Véase, por ejemplo, Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, pp. 102-105. Para un recuento del tipo de transformaciones marginales que el taylorismo introdujo

aumento del rendimiento y de la productividad, Taylor no sólo establecía los tiempos en que debía realizarse el trabajo y no sólo estandarizaba los movimientos con que aquél debía llevarse a cabo sino que, además y como pone en evidencia el ejemplo de los cargadores de hierro, implementaba un sistema de incentivos salariales ligando, con ello, el salario a la productividad: aquel trabajador que lograba realizar el trabajo en el tiempo y con los movimientos establecidos, recibía una cantidad de dinero mayor a aquel que no lo lograba<sup>157</sup> (esto sólo ocurría durante los tiempos iniciales del tránsito del viejo al nuevo sistema pues, una vez establecido el nuevo método, tanto el proceso de trabajo como el salario se estandarizaban y estabilizaban). El taylorismo supuso el tránsito de salario por jornal (del salario por *tiempo* de trabajo) a un salario por tarea asignada (salario por *rendimiento*). Taylor consideraba que el aumento del salario debía ser suficiente para ganar la *lealtad* de los obreros a su sistema, para reducir las resistencias de los trabajadores a su implementación y para evitar toda sindicalización, cosa que a Taylor le repelía. El ingeniero consideraba que la administración científica debía eliminar toda relación inarmónica entre obreros y patrones, conducir al fin de su recíproco antagonismo. Estas primas salariales –en las que Taylor cifraba sus expectativas de supresión de la emergencia de la resistencia obrera y de sus gestos antagónicos– eran a todas luces desproporcionadas respecto del aumento de la productividad que el método tayloriano aseguraba. Podemos apreciar que, en el ejemplo aquí reproducido, la reorganización tayloriana de la tarea del acarreo de lingotes logra un aumento de la productividad del trabajo de aproximadamente 300% (se transita, por vía de la instauración de los nuevos métodos de trabajo, del acarreo de 12.70 toneladas al acarreo de 47.75 toneladas como tarea diaria), mientras que el salario sólo aumenta en un 60% (que pasa de 1.15 a 1.85 dólares por día de trabajo). Taylor ofrecía una curiosa justificación moral de esta no-correspondencia –de esta desproporción notable entre el aumento de la productividad y el aumento del salario– diciendo que “a la mayoría de los hombres no les hace bien enriquecerse demasiado aprisa”<sup>158</sup>.

---

en las tecnologías véase Carlos Antonio Aguirre Rojas, “Los procesos de trabajo taylorista y fordista...”, pp. 9-11.

<sup>157</sup> Tal como sugiere Aguirre Rojas, el sistema salarial tayloriano es profundamente conductista: al trabajador “se le ‘premia’ [...] con primas salariales que refuerzan –conductismo de por medio– su adecuado sometimiento y cumplimiento de las nuevas formas de trabajo, o se lo castiga” (Carlos Antonio Aguirre Rojas, “Los procesos de trabajo taylorista y fordista...”, p. 7).

<sup>158</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 70.

No podemos detenernos aquí en todas las mediciones que presenta Taylor de la tarea del acarreo de lingotes: se dedica a medir el efecto del cansancio sobre los cuerpos; determina la duración exacta de los descansos que los trabajadores deben tomar para que los tejidos de sus músculos –agredidos, degenerados por el esfuerzo sostenido– se recuperen –gracias a la circulación de la sangre de los brazos sin carga– y puedan así reemprender la tarea; mide la velocidad de la marcha –en terreno plano y en terreno inclinado– que el trabajador debe mantener como velocidad constante (que debe ser de 30 centímetros de desplazamiento cada 0.0006 minutos<sup>159</sup>); mide la distancia entre la pila de lingotes y el vagón, etcétera. A Taylor le interesaba que estas mediciones exhaustivas de todo lo que interviene en el proceso de trabajo condujeran a la derivación de *leyes*, le interesaba que sus investigaciones pusieran al descubierto la *ley* que, a su juicio, gobierna toda actividad desde un lugar oscuro que la ciencia debe iluminar. Su idea rectora es que “cada uno de los actos separados de todo trabajador puede reducirse a una ciencia”<sup>160</sup>, entendida ésta como un conjunto finito y simple de reglas. El estudio de tiempos y movimientos sería el medio experimental a través del cual esa ley podría salir a la luz, ser derivada. De ahí que, en sus *Principios de la administración científica*, Taylor se proponga establecer las leyes que presiden los distintos tipos de trabajo: la ciencia del acarreo de hierro en lingotes, la ley del trabajo de palear, la ciencia de la colocación de ladrillos, la ley del trabajo de inspección de bolitas para asientos de bicicleta, la ley del trabajo de rectificación del metal en un taller de fabricación de máquinas, etcétera. Esas leyes son inmediatamente políticas: instauran un régimen de obligatoriedad; el cuerpo del trabajador se ve tomado por la ley de la cual se derivan “reglas rígidas para cada movimiento de cada hombre”<sup>161</sup> y se ve tomado por las leyes específicas que determinan –desde su presuntamente incuestionable científicidad– el esfuerzo que debe ser arrancado de cada cuerpo. El “descubrimiento” y posterior instauración de la *ley* implica, además, “la eliminación de todos los que se niegan o que son incapaces de adoptar los métodos mejores”<sup>162</sup>, es decir, su *despido* –su destierro del trabajo, su deportación de la fábrica. Una vez establecida una ley, ésta debe gobernar la actividad y debe ser erigida en lo que Taylor

---

<sup>159</sup> *Cfr. supra*, p. 60, nota 5.

<sup>160</sup> *Idem*, p. 63.

<sup>161</sup> *Idem*, p. 78.

<sup>162</sup> *Idem*, p. 79.

denominaba *el sistema tipo* de producción. En suma, el establecimiento del nuevo orden tayloriano entraña un régimen de obligatoriedad que el taylorismo se proponía, de manera explícita, instaurar:

Es solamente por medio de la “estandarización” *obligada* de los procedimientos, de la adopción *obligada* de los mejores instrumentos [...] como se puede conseguir [...] [el] trabajo más rápido. Y la obligación de hacer adoptar las normas [...] corresponde únicamente a la *dirección*. La *dirección* tiene que proporcionar [...] uno o más instructores que les enseñen a los operarios los nuevos movimientos más sencillos, y hay que estar vigilando y ayudando [...] a los trabajadores más lentos hasta que alcancen la debida rapidez. Todos aquellos que [...] no quieran o no puedan trabajar de acuerdo con los nuevos procedimientos y con la mayor rapidez [...] tienen que ser despedidos<sup>163</sup>.

Ahora bien, la administración científica supone, además, el paso del manejo de “grandes grupos” organizados en cuadrillas numerosas a la perfecta individualización del trabajador –el taylorismo crea, con esa disposición, el cuerpo individual hipervigilado. La oficina, instruye Taylor, debe “llevar un historial del trabajo de cada hombre”<sup>164</sup>, debe vigilar a cada individuo en detalle; los administradores deben proveer a cada obrero de instrucciones y tareas individualizadas (el trabajo no debe ser encargado a grandes grupos en los que los sujetos pueden pasar desapercibidos para el aparato de vigilancia y reducir, con esa desaparición relativa –con su sustraerse al “ojo corporativo”<sup>165</sup>–, su rendimiento individual, sino que a cada trabajador le debe ser asignada una tarea) y, finalmente, cada trabajador debe ser remunerado por su producción personal. La administración científica comporta, así, el tránsito del control de grandes grupos de trabajadores al control de cada uno de los individuos: contra el “anticuado sistema gregario de incluir los hombres en grandes cuadrillas”<sup>166</sup>, Taylor propone controlar a “cada trabajador como individuo”<sup>167</sup> y establecer un sistema de salarios diferenciales en el que la paga a cada obrero depende de su rendimiento personal.

Ahora bien, desde luego que Taylor no fue el único en introducir la administración científica y en hacerse cargo de las reorganizaciones que, en clave tayloriana, se llevaron a

---

<sup>163</sup> *Idem*, p. 77 (cursivas en el original).

<sup>164</sup> *Idem*, p. 72.

<sup>165</sup> Tomo esta metáfora del título del libro de Elspeth H. Brown. *The Corporate Eye. Photography and the Rationalization of American Commercial Culture. 1884-1920*.

<sup>166</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 67.

<sup>167</sup> *Ibidem*.

cabo en inúmeros establecimientos productivos de Estados Unidos y luego, por vía de la competencia, en el mundo capitalista en general (e incluso en el mundo soviético que, como se sabe, emuló los procedimientos taylorianos y su “pulsión productivista”<sup>168</sup>). Las investigaciones de Taylor crearon un potente movimiento administrativo que es hoy reconocido como el antecedente del *management*<sup>169</sup> contemporáneo, como su motor propulsor y del cual es ascendiente decisivo –aunque a menudo cuestionado. Muchos ingenieros y administradores que tenían consultorías dedicadas a los menesteres reorganizadores siguieron las huellas de Taylor. Especialmente en la primera mitad del siglo XX –pero también después–, muchas fábricas contrataban a los “expertos en eficiencia” para que llevaran a cabo una “mejora” y sistematización de los procesos de producción más heterogéneos. Entre los promotores de la reorganización tayloriana de la producción destaca el ya referido Frank Bunker Gilbreth, un contemporáneo y continuador de los trabajos de Taylor<sup>170</sup> que, también en Estados Unidos –y en Europa, donde también solía ser contratado– ideó durante las dos primeras décadas del siglo XX el llamado *motion study* (también conocido como “micromotion-study”<sup>171</sup>) que añadía, al clásico *time and motion study* tayloriano, una atención mucho más escrupulosa a la medición y registro de los movimientos y los *micromovimientos* del cuerpo que trabaja. Junto a su esposa –la psicóloga Lillian Moller–, Gilbreth se dedicó al análisis de los movimientos del cuerpo humano en el trabajo. Su objetivo, como el de Taylor, era aumentar la productividad y la eficiencia de las fábricas, las oficinas o cualquier espacio de trabajo, a través de una reformulación de los procesos de producción basada en la eliminación de los movimientos innecesarios, la simplificación de las operaciones y el establecimiento de la sucesión exacta de los movimientos del cuerpo del trabajador.

---

<sup>168</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 49.

<sup>169</sup> Con Marcela Zangaro, entendemos por *management* “las formas de gestión del trabajo” que incluyen tanto los discursos doctrinales de las gerencias como las prácticas de control de los trabajadores (cfr. Marcela Zangaro, “Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno”, p. 164).

<sup>170</sup> La relación entre Gilbreth y Taylor no fue armónica. Al principio amigos y cercanos colaboradores, fueron después distantes competidores y se profesaron una mutua hostilidad. No obstante, a pesar de sus diferencias personales y sus desavenencias, ambos son figuras de un mismo proceso histórico.

<sup>171</sup> Elspeth H. Brown, “Industrial Choreography: Photography and the Standardization of Motion”, p. 87.

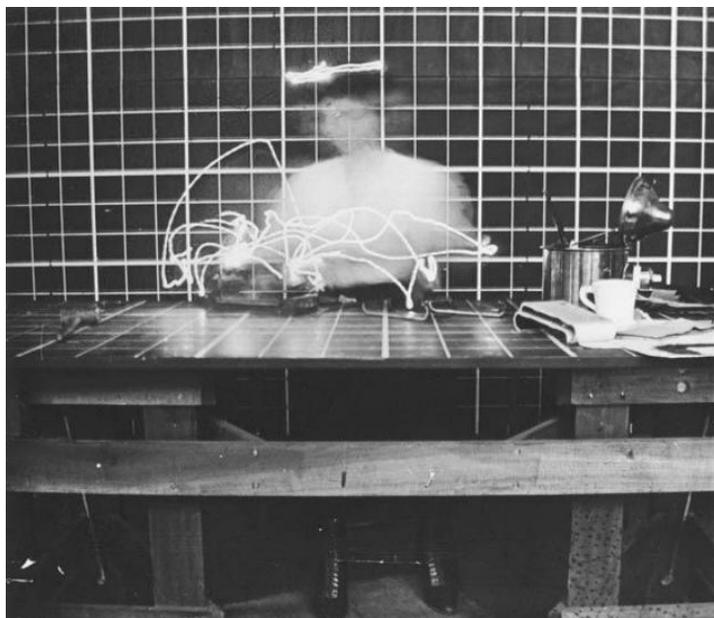


Fig. 26. El ciclógrafo y la retícula<sup>172</sup>

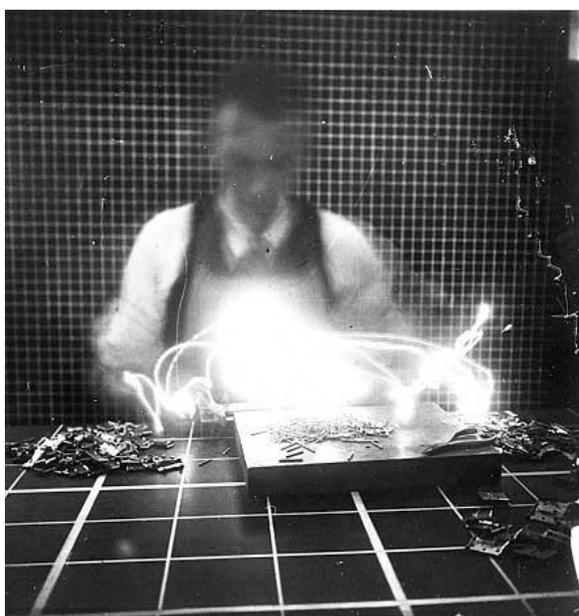


Fig. 27. Iluminismo<sup>173</sup>

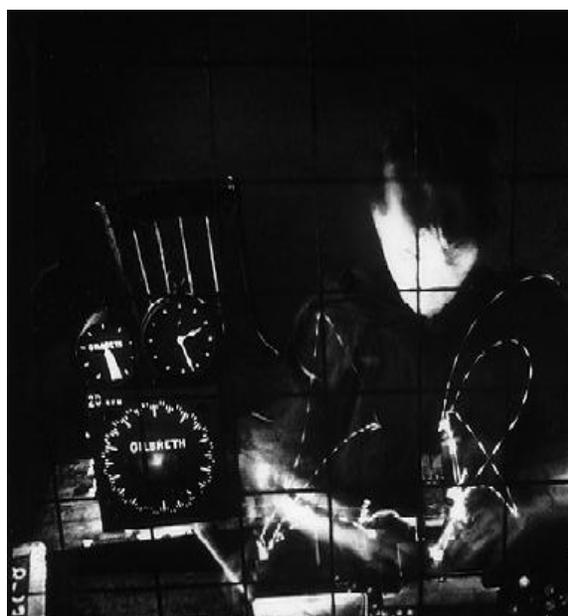


Fig. 28. Cronociclógrafo<sup>174</sup>

<sup>172</sup> Motion Efficiency Study, c. 1914, National Museum of American History, Behring Center, Division of Work and Industry Collection, imagen disponible en <[http://we-make-money-not-art.com/archives/2012/05/the-chronocyclegraph.php#.Vh\\_nm-x\\_Oko](http://we-make-money-not-art.com/archives/2012/05/the-chronocyclegraph.php#.Vh_nm-x_Oko)>, fecha de consulta: 10 de febrero de 2015.

<sup>173</sup> Frank B. Gilbreth, imagen disponible en <<http://lightpaintingphotography.com/light-painting-history/>>, fecha de consulta: 10 de febrero de 2015.

<sup>174</sup> Frank B. Gilbreth, imagen disponible en <<http://planetneukoln.biserika.ro/the-original-films-of-frank-gilbreth-1910-1924/>>, fecha de consulta: 10 de febrero de 2015.

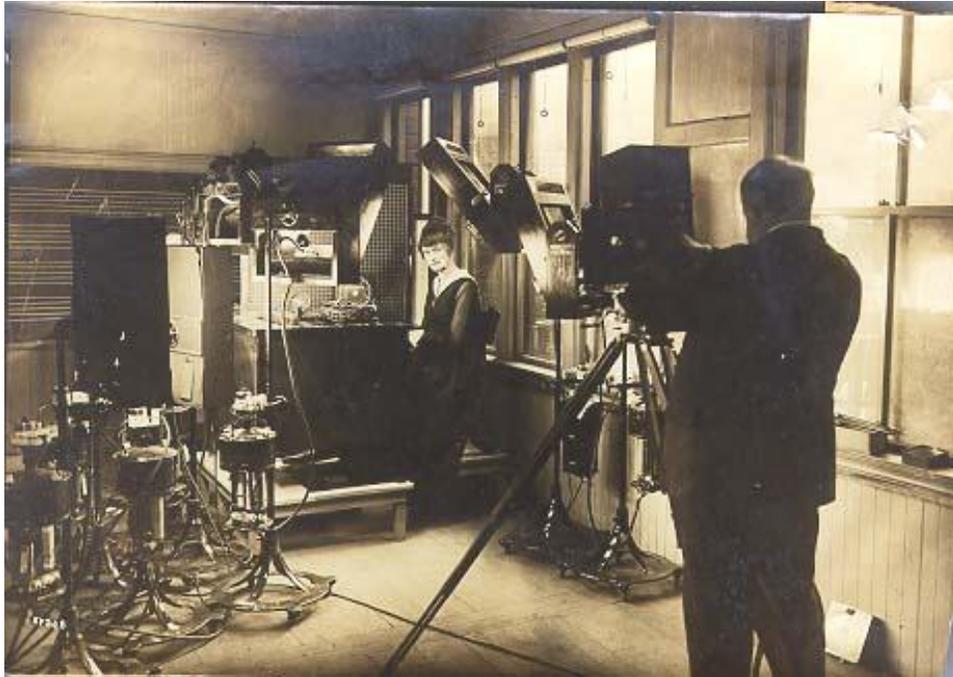


Fig. 29. El laboratorio gilbrethiano<sup>175</sup>



Fig. 30. Medición del trabajo de mecanografía<sup>176</sup>

---

<sup>175</sup> Frank B. Gilbreth y Lillian Moller, imagen disponible en <<https://engineering.purdue.edu/IE/GilbrethLibrary/pictures1.html>>, fecha de consulta: 10 de febrero de 2015 [la fotografía, titulada “Taking Moving Pictures of the Champion Typist”, aparece en Frank B. Gilbreth y Lillian Moller, *Motion Study for the Handicapped*, p. 12].

<sup>176</sup> Frank B. Gilbreth, imagen disponible en <<https://tradepractices.wordpress.com/2012/06/18/gilbreth-motion-studies/>>, fecha de consulta: 10 de febrero de 2015.



Fig. 31. Pantalla penetrante<sup>177</sup>

Como podemos advertir en las fotografías aquí reproducidas, Gilbreth creaba (en las fábricas, talleres y oficinas en los que lo contrataban para acrecentar el rendimiento de los trabajadores) situaciones de experimentación mucho más sofisticadas que las que generaba el mismo Taylor. El laboratorio tayloriano da aquí un salto extraordinario: si con Taylor el laboratorio cobraba existencia con la simple presencia indagadora de “una persona provista solamente de un cronómetro y una libreta con un rayado especial”<sup>178</sup>, aquí los instrumentos de medición y registro se diversifican y complejizan. En efecto, para llevar a cabo sus análisis –de los cuales dependían las posteriores transformaciones en los procesos de producción bajo estudio–, Gilbreth montaba un dispositivo de experimentación más sofisticado que el tayloriano y que tenía, esta vez como modelo explícito, lo que Gilbreth llamaba en *La administración científica* (1912) –uno de sus textos más difundidos– “los métodos científicos de laboratorio”<sup>179</sup>: el administrador debe devenir observador científico

---

<sup>177</sup> Frank B. Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth, “Fist photograph of ‘penetrating screen’...”, en *Applied Motion Study. A Collection of Papers on the Efficient Method to Industrial Preparedness*, p. 88.

<sup>178</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 103.

<sup>179</sup> Frank B. Gilbreth, *La administración científica*, p. 41.

que investiga “the [work] operation under typical laboratory conditions”<sup>180</sup>; ese laboratorio no sólo *estudia* al sujeto, no sólo lo coloca bajo condiciones de experimentación y examen, sino que, además, se propone *producir* un sujeto: aquello que el mismo Gilbreth denominaba “un trabajador 100 por 100 estándar”<sup>181</sup>. Los laboratorios gilbrethianos son laboratorios productores de sujetos: aspiran, como diría Foucault, a *subjetivar*, hacen de los sujetos objetos de un saber y de una experimentación que se proponen producir ciertos modos de ser, engendrar ciertas subjetividades –y ciertas corporalidades– modeladas por aquello que el capital solicita (sujetos dóciles, disciplinados, productivos, veloces, diestros, adaptados a las demandas y a las formas de las herramientas y objetos de trabajo que les son asignados y a las normas que el *management* les prescribe).

Para estudiar los movimientos del cuerpo del trabajador (para calcular su duración, determinar sus trayectorias y establecer las transformaciones que debían sufrir con miras a incrementar su velocidad y eficiencia), Gilbreth recurría a distintos métodos de registro visual: tomaba diferentes tipos de imágenes fotográficas de los ciclos de trabajo (a través de técnicas de su propia invención como el *ciclógrafo* y el *cronociclógrafo* que más adelante explicaremos) o filmaba a los trabajadores realizando sus quehaceres habituales junto a un *microcronómetro* (también invención de Gilbreth) que permitía medir con gran exactitud el tiempo de ejecución de las labores. Este reloj de alta precisión medía el tiempo de manera tal que una hora era dividida en un millón de partes<sup>182</sup>. El microcronómetro gilbrethiano – una variante perfeccionada del cronómetro taylorista– es expresión de aquello que el sociólogo alemán Hartmut Rosa considera como uno de los rasgos definitorios de la modernidad, a saber, “la contracción de los lapsos definibles como el ‘presente’”<sup>183</sup>, la conversión del presente en un *ahora* cada vez más estrecho.

Pero para Gilbreth, además del registro del tiempo, era de primera importancia contar con un registro visual de los micromovimientos del cuerpo de los trabajadores, pues esa *visualización* era la condición de un análisis pormenorizado y sistemático que lograría poner de manifiesto las trayectorias corporales a eficientizar y aquellas a eliminar; la puesta

---

<sup>180</sup> Frank B. Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth, “What Scientific Management means to America’s Industrial Position”, p. 16. La traducción de la cita es la siguiente: el observador investiga “la operación bajo condiciones de laboratorio típicas”.

<sup>181</sup> Frank B. Gilbreth, *La administración científica*, p. 86.

<sup>182</sup> *Cfr.* Frank B. Gilbreth y Lillian Moller, *Motion Study for the Handicapped*, p. 6.

<sup>183</sup> Hartmut Rosa, “Aceleración social: consecuencias éticas y políticas de una sociedad de alta velocidad desincronizada”, p. 17.

en imagen del itinerario del cuerpo que trabaja hacía posible la revelación y posterior supresión de “los movimientos innecesarios, mal dirigidos e improductivos”<sup>184</sup> de los cuerpos, esos movimientos que inoculan los procesos de trabajo con la una y otra vez maldecida *ineficiencia*, la enemiga declarada de la administración científica.

Ahora bien, para captar sus imágenes y para tener un parámetro que permitiera medir con precisión los movimientos del cuerpo, Gilbreth subdividía el fondo y a veces el piso, la mesa de trabajo u otras superficies de la escena a captar –una escena siempre constituida por el sujeto desempeñándose en sus labores en el puesto de trabajo– con una retícula de medidas estables. En palabras de los propios Gilbreth,

the background and the floor in each picture is cross-sectioned into squares of a predetermined length, so that when a moving picture is being taken [...] the body and head of the worker are thrown up sharply against these squares, and by examining the exact position of the worker in each succeeding picture in relation to these squares it is easy to determine just how much he or she has moved. The same holds true of the cross-sections on the measure movements made by the feet<sup>185</sup>.

De esta manera, la retícula<sup>186</sup> proveía al administrador-espectador de un parámetro; la instauración de esta red cuadrículada fundaba la posibilidad de medir los movimientos que produce el cuerpo del sujeto que trabaja proyectándolo sobre las casillas del reticulado. Pero Gilbreth, siempre dispuesto a ir un poco más allá en la persecución de la exactitud, consideraba que el reticulado de la escena era aún insuficiente para determinar la trayectoria y la duración exacta de los movimientos y micromovimientos producidos por el cuerpo en su relación con las materias. Para lograr esta anhelada precisión, Gilbreth ideó

---

<sup>184</sup> Frank B. Gilbreth, *La administración científica*, p. 43.

<sup>185</sup> Frank B. Gilbreth y Lillian Moller, *Motion Study for the Handicapped*, p. 6. La traducción de la cita es la siguiente: “en cada imagen, el fondo y el piso son seccionados en cuadros de una longitud predeterminada, de modo que cuando una imagen en movimiento está siendo tomada [...], el cuerpo y la cabeza del trabajador son proyectados sobre estos cuadros y, examinando la posición exacta del trabajador en cada imagen sucesiva en relación a esos cuadros, es fácil determinar hasta qué punto él o ella se ha movido. Lo mismo puede decirse de las subdivisiones de los movimientos hechos por los pies”.

<sup>186</sup> Al principio, esta retícula era físicamente trazada en el lugar de la escena. Más adelante, Gilbreth ideó lo que él mismo llamaba *la pantalla penetrante* –o traslúcida– que podemos advertir en las imágenes que aquí reproducimos. Esta pantalla traslúcida se lograba de la siguiente manera: “[Gilbreth] set up a cross-sectioned screen and took moving pictures of it. Then he reversed his film and photographed the action to be measured, on exactly the same film” (Frank B. Gilbreth y Lillian Moller, *Motion Study for the Handicapped*, p. 6). La traducción de la cita es la siguiente: “[Gilbreth] instaló una retícula y tomó imágenes en movimiento de la misma. Entonces rebobinó su película y fotografió la acción a ser medida en exactamente la misma película”.

dos técnicas de registro: el *ciclógrafo* y el *cronociclógrafo*. El *ciclógrafo* (las figs. 26 y 27 son un ejemplo de este artilugio) es una técnica que consistía en sujetar una pequeña lámpara eléctrica a la mano, dedo, cabeza, pies o cualquier parte del cuerpo del trabajador sometido a examen. Con la lámpara fijada al cuerpo, el obrero o el oficinista realizaba sus operaciones habituales (desde el inicio del ciclo de trabajo hasta el final) mientras Gilbreth dejaba la cámara fotográfica con el obturador abierto captando, así, el flujo de los acontecimientos. De este modo, la imagen resultante era un rastro lumínico de las trayectorias de cada uno de los movimientos que el operario realizaba durante la ejecución de su tarea –un mapa luminiscente que revelaba las andaduras del cuerpo en el trabajo. Por su parte, el *cronociclógrafo* (véase la fig. 28) partía del mismo principio del *ciclógrafo* pero añadía la posibilidad del registro simultáneo del tiempo, pues en este caso la lámpara adherida a los miembros del cuerpo del trabajador contaba con un interruptor automático gracias al cual la luz parpadeaba cada determinado tiempo. De esta manera, “instead of steady line of light, there were a series of spots of light that flashed out at even rate [...] [The time] between spots is [...] fixed, [thereby] it is easy to determine the rate at which work is being done”<sup>187</sup>.

Las imágenes que obtenía Gilbreth conformaban un fiel registro del recorrido total del ciclo de trabajo: los secretos de la ejecución de las tareas estaban allí revelados, puestos al descubierto por efecto del rastro de luz. A través de estas técnicas de inspiración tayloriana, Gilbreth lograba algo quizás sin precedentes: convertir la trayectoria de los movimientos del cuerpo humano –trayectoria que sin el concurso de la técnica no deja rastro, andadura sin vestigio– en algo visible, en algo entregado simultáneamente a la visibilidad y a la mensurabilidad. Así, trocando lo invisible en visible, Gilbreth exhibía el itinerario del trabajo, la ruta que seguía el cuerpo en la realización de las operaciones (quizás de allí –de este juego de lo visible y lo invisible, la idea de los Gilbreth de que el experto en eficiencia es *el mago de la fábrica*: “the ‘magician’”<sup>188</sup>, escribían). Los rastros

---

<sup>187</sup> Frank B. Gilbreth y Lillian Moller, *Motion Study for the Handicapped*, pp. 9-10. La traducción de la cita es la siguiente: “en vez de una línea continua de luz, había una serie de puntos de luz que parpadeaban cada determinado tiempo [...] [El tiempo] entre los puntos está [...] fijado, [de este modo] es fácil determinar la velocidad a la cual el trabajo está siendo realizado”.

<sup>188</sup> *Idem*, p. 3.

de luz del ciclógrafo y el cronociclógrafo se convierten en un jeroglífico<sup>189</sup> que el administrador debe descifrar para lograr un rediseño de los movimientos de las fuerzas de trabajo. Las filmaciones, por su parte, cumplían el mismo objeto: revelaban la relación tiempo-movimiento del ciclo de trabajo a fin de facilitar la reingeniería de los cuerpos.

Haciendo aquí un breve paréntesis y volviendo a las primeras páginas de nuestra tesis, podríamos acaso decir que si Gilbreth hizo del cine y de las técnicas fotográficas instrumento de la explotación –acudió a ellos como un andamiaje experimental a través del cual se lograba el aumento de la tasa de ganancia del capital en tanto que, a partir de la puesta en imagen de los cuerpos, los movimientos y las velocidades de la corporalidad de las fuerzas de trabajo eran rediseñados en función de las necesidades de esa tasa de ganancia– Chaplin hizo el gesto contrario: recurrió a las técnicas de la imagen cinematográfica para hacer una crítica del taylorismo, para ponerlo para siempre en entredicho.

Los estudios que Gilbreth llevaba a cabo entrañaban efectos de poder, producían sujeción: al poner al descubierto la trayectoria de los movimientos del sujeto que trabaja –al convertirlos en un haz de luz en el caso del *ciclógrafo* y el *cronociclógrafo*, o al registrarlos en imágenes fílmicas susceptibles de reproducción y examen–, el “experto en eficiencia” tenía a mano un valioso documento. Conociendo a fondo los tiempos y movimientos del cuerpo –convirtiéndolos en el objeto de un saber y de una experimentación–, la gerencia tenía a mano un documento que servía tanto para transformar los movimientos del cuerpo de los trabajadores con el objeto de volverlos más rápidos y eficientes, como para fijar la duración de las operaciones y establecer las metas productivas. El taylorismo dispara la emergencia de un extenso campo de saber que toma como su objeto el sujeto que trabaja: la puesta en marcha de la disciplina fabril tayloriana va acompañada y es sostenida por la emergencia de ese saber que facilita la subsunción del trabajo al capital, por ese “‘saber’ del cuerpo”<sup>190</sup> que es, al mismo tiempo, “un dominio de sus fuerzas”<sup>191</sup>.

Los estudios de movimientos que desarrollaba Gilbreth eran el preámbulo de metamorfosis en los procedimientos y disciplinas de trabajo. Para poner un ejemplo entre

---

<sup>189</sup> Tomo la idea del rastro de luz gilbrethiano en tanto jeroglífico a descifrar de la historiadora Elspeth H. Brown, “Industrial Choreography: Photography and the Standardization of Motion”, p. 99.

<sup>190</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 33.

<sup>191</sup> *Ibidem*.

muchos, pensemos en una de las más conocidas metamorfosis gilbrethianas: la transformación del sistema de colocación de ladrillos. Tras un estudio de tiempos y movimientos, Gilbreth revolucionó algunos de los principios básicos de la albañilería y, en específico, de la construcción de muros. Examinando la técnica habitual de colocación de ladrillos y descomponiéndola en sus partes constitutivas, Gilbreth “[e]stablació la posición exacta que han de ocupar cada uno de los pies del albañil en relación con la pared, con la artesa del mortero y con la pila de ladrillos”<sup>192</sup>, dispuso el trabajo simultáneo de las manos del trabajador –el albañil debió, en adelante, “coger un ladrillo con la mano izquierda en el mismo momento en que, con la derecha, toma una cucharada del mortero”<sup>193</sup>–, introdujo una serie de modificaciones en los andamios y demás herramientas de trabajo y, en suma, “fue eliminando todos los movimientos innecesarios [...] [y] sustituyendo los que eran lentos por otros más rápidos”<sup>194</sup>. Estas transformaciones del método de trabajo produjeron un significativo aumento de la productividad y de la velocidad con la que se levantaban las paredes. La disminución de los movimientos del cuerpo del trabajador (la eliminación de las trayectorias “innecesarias”) y el correlativo incremento de la productividad pueden apreciarse en el siguiente cuadro comparativo extraído de *Original films of Frank Gilbreth*, un documento cinematográfico que recoge algunas de las filmaciones de Gilbreth:

	<b>Método original</b>	<b>Método Gilbreth</b>
<b>Movimientos por ladrillo</b>	18	5
<b>Ladrillos por hora</b>	175	350
<b>Incremento en la productividad</b>		200 %

El cuadro es elocuente, de un sólo vistazo muestra tanto la economía de tiempo y movimientos que exigían los métodos taylo-gilbrethianos, como el sorprendente aumento de la productividad que originaban.

Pero Gilbreth dio aún un giro más al desarrollo de la administración científica. Con pertinaz espíritu taxonómico, este ingeniero –autodidacta al igual que Taylor– ideó una clasificación de los movimientos corporales básicos –aquellos que, a su juicio, intervienen

---

<sup>192</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 73.

<sup>193</sup> *Idem*, p. 75.

<sup>194</sup> *Idem*, p. 73.

en cualquier ciclo de trabajo manual sin importar el objeto específico a producir–, una taxonomía a la que arribó tras hacer una descomposición de los movimientos del cuerpo humano en sus presuntas porciones elementales. A estos movimientos mínimos fundamentales (las partículas elementales de la producción), el ingeniero los denominó *therbligs*, un neologismo construido con las letras de su propio apellido. Gilbreth representó cada uno de los movimientos del cuerpo con un símbolo, un nombre y un color identificador: se trata de una extraña simbología que representa gráficamente los movimientos del cuerpo en el trabajo. En la clasificación de los *therbligs* (reproducida aquí en la fig. 32), los movimientos de las fuerzas de trabajo son descompuestos –con celo analítico– en las siguientes acciones básicas: *buscar, encontrar, seleccionar, agarrar, transportar cargado, posición, ensamblar, usar, desensamblar, inspeccionar, pre-posición para siguiente operación, liberar carga, transportar vacío, descanso para la fatiga que viene, retraso inevitable, retraso evitable y planear*<sup>195</sup>. Estos 17 movimientos fundamentales (a los que, con el tiempo, se han ido añadiendo otros, además de que algunos de los movimientos identificados por Gilbreth como movimientos únicos han sido, a su vez, subdivididos en otros micromovimientos<sup>196</sup>) son combinados en los llamados *cuadros de proceso* que representan gráficamente una operación determinada a través de una combinación de los símbolos y en donde a cada movimiento se le confiere un valor de tiempo estándar ofrecido en “diezmilésimas de minuto”<sup>197</sup>. Así, la administración científica opera un fraccionamiento del flujo gestual de los cuerpos de los trabajadores en sus relaciones con la materia sin importar el tipo de producción del que se encarguen. Tal como señala Braverman, este “ejercicio mecánico de las facultades de acuerdo a tipos de movimientos que son estudiados independientemente de la clase particular de trabajo que está siendo hecho, da vida a la concepción marxista de ‘trabajo abstracto’”<sup>198</sup>: el taylorismo

---

<sup>195</sup> Estos movimientos –con excepción del último, *planear*– fueron presentados por vez primera por los Gilbreth en el año 1915 en el texto “Motion Study for the Crippled Soldier” expuesto en Nueva York en la reunión anual de The American Society of Mechanical Engineers y que aparece recogido en Frank B. Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth, *Applied Motion Study. A Collection of Papers...*

<sup>196</sup> Véase, por ejemplo, el enlistado de los *therbligs* usados en el mundo industrial en la década de 1970 que reproduce Harry Braverman en *Trabajo y capital monopolista* donde aparece una clasificación de 22 movimientos (a los movimientos gilbrethianos se agregan los de *sostener, caminar, ladearse, sentarse, ponerse de pie y arrodillarse*) y en donde, por ejemplo, la acción de *agarrar* –que había sido pensada por Gilbreth como acción única– es subdividida en cuatro: *agarrar por contacto, agarrar pellizcando, agarrar envolviendo y agarrar corrigiendo* (cfr. Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, pp. 205-206).

<sup>197</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 206.

<sup>198</sup> *Idem*, p. 214.

hace abstracción, en el trabajo, “de todas sus cualidades concretas con el objeto de comprenderlo como movimientos universales y repetidos sin fin”<sup>199</sup>, fracciona el cuerpo del trabajador a fin de facilitar su manipulación por parte de la gerencia y a fin de lograr el rediseño eficiente de sus movimientos, una reingeniería de la gestualidad.

STANDARD COLORS FOR THERBLIGS				
SYMBOL	NAME OF SYMBOL	SYMBOL OF COLOR	NAME OF COLOR	NAME & NUMBER OF PENCIL OR CRAYON
⊖	SEARCH	█	BLACK	DIXON'S BEST BLACK #331
◐	FIND	▒	GRAY	DIXON'S BEST GRAY #352 1/2
→	SELECT	░	LIGHT GRAY	DIXON'S BEST GRAY #352 1/2 APPLIED LIGHTLY
∩	GRASP	█	LAKE RED	DIXON'S BEST LAKE RED #321 1/2
ω	TRANSPORT LOADED	█	GREEN	DIXON'S BEST GREEN #354
9	POSITION	█	BLUE	DIXON'S BEST BLUE #350
#	ASSEMBLE	█	VIOLET	DIXON'S BEST VIOLET #323
U	USE	█	PURPLE	DIXON'S BEST PURPLE #323 1/2
⊕	DIS-ASSEMBLE	░	LIGHT VIOLET	DIXON'S BEST VIOLET #323 APPLIED LIGHTLY
0	INSPECT	█	BURNT OCHRE	DIXON'S BEST BURNT OCHRE #335 1/2
8	PRE-POSITION FOR NEXT OPERATION	█	SKY BLUE	DIXON'S BEST SKY-BLUE #320
∩	RELEASE LOAD	█	CARMINE RED	DIXON'S BEST CARMINE RED #321
∪	TRANSPORT EMPTY	█	OLIVE GREEN	DIXON'S BEST OLIVE GREEN #325
⌒	REST FOR OVER-COMING FATIGUE	█	ORANGE	RUBENS "CRAYOLA" ORANGE
∩	UNAVOIDABLE DELAY	█	YELLOW OCHRE	DIXON'S BEST YELLOW OCHRE #324 1/2
∪	AVOIDABLE DELAY	█	LEMON YELLOW	DIXON'S BEST LEMON YELLOW #353 1/2
⌒	PLAN	█	BROWN	DIXON'S BEST BROWN #343

Fig. 32. Los therbligs, movimientos elementales<sup>200</sup>

<sup>199</sup> *Ibidem.*

<sup>200</sup> Esta imagen, perteneciente a la Frank and Lillian Gilbreth Collection, está resguardada en la Universidad de Purdue (en Indiana) y aparece reproducida en Elspeth H. Brown, *The Corporate Eye. Photography and the Rationalization of American Commercial Culture. 1884-1920*, p. 108.

El resultado de todo ello es una extraordinaria codificación y estandarización del cuerpo del trabajador: con el objeto de eliminar todo gasto improductivo del proceso de trabajo, toda energía presuntamente despilfarrada (*eliminating waste*<sup>201</sup> era una bandera verbal de la administración científica gilbrethiana), el cuerpo del trabajador debe reproducir estos movimientos codificados en el tiempo estipulado. Un código de movimientos abstractos *toma* a los agentes de la producción; el cuerpo es tomado por las necesidades inherentes al capital –por el principio de valorización–: reproduciendo las trayectorias que le son dictadas, el cuerpo debe adquirir mayor rapidez, debe producir mayor valor en menor tiempo, debe poder ser arrancada –de la corporalidad puesta a producir– la mayor fuerza de trabajo posible en una jornada, etcétera.

Cuando me encontré por primera vez con el trabajo de Gilbreth, pensé que el *micromotion-study* constituía el momento delirante del taylorismo, la cumbre del arrebatado enloquecedor de la racionalidad capitalista pero que, justamente en virtud de ese delirio, era revelador de la racionalidad capitalista en *modus* tayloriano. Sin embargo, más tarde, me sorprendió ver que los métodos extravagantes de Gilbreth habían tenido un impacto tal que incluso en la actualidad gozan de cierta vigencia. El halo de anacronismo que parece segregar nuestro texto debe ser tal vez reconsiderado. Braverman, en *Trabajo y capital monopolista* (el texto al que tanto hemos recurrido), ha hecho toda una genealogía de los métodos de administración empresarial que muestra, entre otras cosas, la sostenida vigencia del legado taylo-gilbrethiano. Veamos:

El *Therblig* fue solamente el primero de una serie de sistemas de datos *standard*, que ahora son contruidos por muchas grandes compañías para su uso interno [...], o proporcionados por organizaciones de investigación. De estos diversos sistemas [...] el más popular es el Método de Medición de Tiempo<sup>202</sup>, elaborado por la MTM Association for Standards and Research de Ann Arbor, Michigan [...] En este sistema, el tiempo *standard* es el TMU, que es definido como un cien milésimo de una hora, igual a [...] treinta y seis milésimas de segundo. Ofrece refinamientos de los *therbligs* para ser aplicados a múltiples condiciones. *Alcanzar*, por ejemplo, es tabulado separadamente para objetos fijos o en movimiento, para objetos revueltos con otros, para objetos muy pequeños [...] y también para distancias que varían<sup>203</sup>.

---

<sup>201</sup> Cfr. Frank B. Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth, *Process Charts. First steps in finding the one best way to do the work*, p. 5.

<sup>202</sup> Este sistema es el que analiza Benjamin Coriat en su libro *El taller y el cronómetro*, de 1982.

<sup>203</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 207.

Estos sistemas de estandarización y aceleración de los procesos productivos agregan a los *therbligs* gilbrethianos movimientos tan sutiles y etéreos como el así denominado –con un nombre rayano en el surrealismo y de una belleza involuntaria– “Ojo que Viaja en el Tiempo”<sup>204</sup> o el llamado “Enfoque de Ojo”<sup>205</sup>, cada uno de los cuales tiene asignado un valor temporal. Los *therbligs*, digámoslo así, se vaporizan, se hacen cada vez más finos –se utilizan para estandarizar movimientos corporales, perceptuales y cognitivos cada vez más sutiles, minúsculos e inapreciables– y van *tomando* –sujetando a la ley del plusvalor– cada vez más acciones de la corporalidad y de la mente de los trabajadores, haciendo lo que Marx llamaba una subsunción real de cada vez más dimensiones de la existencia y de las relaciones del sujeto con el mundo objetual. La MTM Association for Standards and Research que elaboró estos extravagantes datos *standard* que refiere Braverman en su libro de 1974 continúa hoy (en 2015) en funcionamiento, dedicándose a proveer servicios a todo tipo de empresas que deseen estandarizar sus procesos de trabajo. La Asociación, miembro del International MTM Directorate, cuenta con un conjunto de “organizaciones hermanas” en Europa y Asia dedicadas a esos menesteres. Su sistema básico de estandarización de los movimientos del cuerpo-trabajador es, en la actualidad, el así llamado MTM-1 (Método de Medición de Tiempos-1) que la Asociación define del siguiente modo (pido al lector que repare, aquí, en los ecos taylo-gilbrethianos del discurso empresarial contemporáneo): “MTM-1 is the basic system from which all other MTM systems have been developed. This system, which is used worldwide, determines the time necessary for performing a given operation by analyzing the manual motions required and assigning a time value to each”<sup>206</sup>. Tal como se señala en la página de Internet de la Asociación, ésta se dedica al desarrollo “of computerized and manual work measurement systems which recognize, classify, describe and objectively measure the performance of individuals working at various levels within an organization”<sup>207</sup>.

---

<sup>204</sup> *Idem*, p. 208.

<sup>205</sup> *Idem*, p. 209.

<sup>206</sup> Portal de la MTM Association for Standards and Research, “Systems”. La traducción de la cita es la siguiente: “MTM-1 es el sistema básico desde el cual todos los otros sistemas MTM [Método de Medición de Tiempos] han sido desarrollados. Este sistema, el cual es usado en todo el mundo, determina el tiempo necesario para la realización de una operación dada mediante el análisis de los movimientos manuales requeridos y asignando un valor de tiempo a cada uno”.

<sup>207</sup> *Ibidem*. La traducción de la cita es la siguiente: “sistemas de medición del trabajo manual y computarizado que reconocen, clasifican, describen y miden objetivamente el desempeño de individuos que trabajan en varios niveles dentro de una organización”.

Las metodologías de medición del tiempo de trabajo y de establecimiento de “motion patterns”<sup>208</sup> para elevar la productividad, no sólo se despliegan sobre el trabajo manual “clásico” sino también sobre el trabajo “profesional”, el trabajo de oficina y los servicios –un sector en sostenido crecimiento desde hace al menos cuatro décadas–, de modo tal que se generan sistemas de medición y “mejora” de tareas “previously considered too costly or difficult to measure”<sup>209</sup>. Los distintos sistemas de medición en uso incluyen sistemas de datos estándar para medir la actividad mental<sup>210</sup>, sistemas que amplían el espectro de los objetos bajo examen: “la actividad sensorial [...], visual, auditiva y táctil”<sup>211</sup> entran en el espectro de los neo-*therbligs*. Los sistemas tratan de “abarcarse un amplio radio de actividades laborales fuera de las puramente manuales con el objeto de aplicarlas no sólo a trabajo de oficina sino también a especialidades profesionales y semiprofesionales”<sup>212</sup>.

Estos sistemas contemporáneos herederos del taylor-gilbrethismo encuentran siempre nuevos objetos. Conviene recordar, a este respecto, lo que decía Gilbreth sobre la administración científica: ésta, afirmaba, “no tiene fin, nunca puede decirse que se ha introducido completamente”<sup>213</sup>. Los signos de la ilimitación del capital son evidentes.

Ahora bien, el taylorismo se nombró a sí mismo “administración *científica*” no sólo por su evidente recurso a los métodos experimentales de laboratorio para el establecimiento de leyes, reglas y fórmulas y por su manifiesta vocación por la medición exhaustiva, sino que acudió a ese nombre, también, como un gesto y ardid políticos pues, en algunos de sus usos más comunes, el término *ciencia* goza de un cierto prestigio, un prestigio al que el taylorismo siempre deseó verse adherido: la palabra *ciencia* evoca a menudo –en sus usos acrílicos– la idea de una racionalidad “neutral” –imparcial, ecuánime–, surgida nada menos que del modo mismo de las cosas, brotada del propio mundo y del estudio objetivo de sus acontecimientos. El taylorismo invoca la presunta autoridad e influjo del discurso científico para intentar legitimar formas de dominación y para hacerlas aparecer como naturales –como fieles al mundo y sus devenires– y para presentar –esas formas de dominio– como fundadas en una razón probada, como emergidas de la experimentación experta, incontrovertibles por

---

<sup>208</sup> *Ibidem*. La traducción de la cita es: “patrones de movimiento”.

<sup>209</sup> *Ibidem*. La traducción de la cita es: “[tareas] previamente consideradas demasiado costosas o difíciles de medir”.

<sup>210</sup> *Cfr. supra*.

<sup>211</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 208, nota al pie.

<sup>212</sup> *Ibidem*.

<sup>213</sup> Frank B. Gilbreth, *La administración científica*, p. 69.

quienes no ejercemos la ciencia y por quienes estamos excluidos de sus arcanos (de ahí que Taylor insistiera siempre, con su habitual desprecio, en que por su “falta de instrucción o por insuficiente capacidad mental”<sup>214</sup> ningún trabajador puede conocer los principios científicos que rigen su propio trabajo y que sólo la administración científica puede sacar a la luz). Los trabajadores, como veremos más adelante, no se vieron sugestionados por ese ardid y cuestionaron –bien pronto– el autoritarismo connatural al discurso científicista de la racionalidad tayloriana. Bajo el nombre de *organización científica del trabajo* se aspiraba a encubrir su condición de “política organizativa [...] orientada a terminar con la resistencia en el trabajo de los asalariados”<sup>215</sup>.

\*

Una vez habiendo presentado los rasgos elementales de la administración científica, podemos decir que el taylorismo es un dispositivo, si se nos permite llamarlo con dos términos acaso inhabituales, *eliminacionista* o *supresionista*: aspira a eliminar, de los procesos productivos, toda *demora* –esas dilaciones que la administración científica no duda en calificar como *ineficiencia* y *tiempo muerto*–; aspira a erradicar los *saberes del oficio*; pretende desterrar el *juicio*, el *criterio* y la *iniciativa* del taller; dirige sus esfuerzos hacia la eliminación de la *variación* (el taylorismo liga a cada trabajador, en menoscabo de lo que Marx llamaba la *pluralidad de sus disposiciones*, a la realización de una tarea única, *monosilábica*, y además elimina toda variación productiva introduciendo el *one best way*); se propone suprimir la *resistencia* obrera –le repele la sindicalización y toda constitución política de los obreros como *clase para sí*–; destierra de la fábrica a aquellos incapaces de seguir los nuevos métodos y los nuevos ritmos, etcétera. Pero el taylorismo es, además de un dispositivo supresionista, un dispositivo profundamente productivista: todas sus supresiones aspiran a aumentar la velocidad de los cuerpos, la ganancia, el plusvalor, a abrir el campo de posibilidad de emergencia de la producción en masa, etcétera.

Ahora bien, el taylorismo tiene como preocupación central operar un conjunto de transformaciones en “el factor subjetivo del proceso laboral”<sup>216</sup>. El dispositivo tayloriano

---

<sup>214</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 44.

<sup>215</sup> Juan José Castillo, “La soledad del trabajador globalizado”, p. 16.

<sup>216</sup> Carlos Antonio Aguirre Rojas, “Los procesos de trabajo taylorista y fordista...”, p. 6, nota 8.

no se preocupa de manera prioritaria por introducir transformaciones tecnológicas significativas –alteraciones sustanciales en aquello que el marxismo caracteriza como *capital constante* y como *factor objetivo* de la producción– que vinieran a imprimir un giro técnico decisivo al acto productivo: el interés primordial del taylorismo reside, en cambio, en perfeccionar las “funciones apendiculares del factor subjetivo respecto a la máquina”<sup>217</sup> o respecto de los instrumentos de trabajo (tal como estas tecnologías se le presentan). El dispositivo tayloriano reconcentra, pues, sus más caros empeños en ajustar los cuerpos productivos y las andaduras de sus movimientos a una racionalidad maquínica intentando crear un cuerpo que tiene como arquetipo el funcionamiento estándar y regular de la máquina y del autómeta. El taylorismo supone la instauración de una nueva forma de disciplinamiento de los trabajadores, constituye una “tecnología y táctica pormenorizada del control de los cuerpos en el trabajo”<sup>218</sup> que se propone arrancar mayor productividad de sujetos ultra-vigilados (cuyas conductas son seguidas de cerca por un robusto aparato de supervisión que sanciona sus actos) y ultra-adiestrados, cuerpos cuyos más tenues gestos están sometidos a una fuerza de homologación, aceleración y codificación. No estamos, pues, ante una tecnología “objetual” revolucionada sino ante lo que Foucault denominó una “tecnología política del cuerpo”<sup>219</sup> que hace de este último –del cuerpo individual– el objeto sobre el cual un conjunto de saberes y de poderes vienen a ejercerse. Centrando su escrupulosa atención en el disciplinamiento de los cuerpos individuales, el taylorismo se echa a andar como una “estrategia económica de conjunto para el capital”<sup>220</sup>.

Pero además de un dispositivo que hace del cuerpo el objeto de un dominio, el taylorismo es, también, “una cuestión [...] de relación de fuerzas en el saber”<sup>221</sup> pues la norma tayloriana elemental es que “*quien domina y dicta los modos operatorios se hace también dueño de los tiempos de producción*”<sup>222</sup>. La separación concepción / ejecución, el gesto segregatorio que escinde “una mente gerencial que piensa”<sup>223</sup> de unos puros-cuerpos que ejecutan, constituye uno de los mecanismos de poder preeminentes en el taylorismo –

---

<sup>217</sup> *Idem*, p. 3.

<sup>218</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 2.

<sup>219</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 30.

<sup>220</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 33.

<sup>221</sup> Robert Linhart *apud* Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 24.

<sup>222</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 24 (cursivas en el original).

<sup>223</sup> Rodrigo Díaz Cruz, “La huella del cuerpo...”, p. 151.

que escinde las fuerzas espirituales de las fuerzas físicas, que profundiza eso que Marx y Engels llamaban la “división del trabajo físico y espiritual”<sup>224</sup>.

Es preciso advertir que el dispositivo tayloriano forma parte de un movimiento societal e histórico más amplio –de importancia cardinal para la configuración de la modernidad y para el despliegue del capital–: aquello que Michel Foucault llamó la *sociedad disciplinaria* y en cuya exposición nos detendremos en un capítulo venidero. Digamos, mientras tanto, que Foucault consideró que el poder disciplinario constituye un tipo de poder que toma como su objeto privilegiado justamente el cuerpo; en los análisis genealógicos de Foucault, aparece como un tipo de poder que, con algunos antecedentes en las órdenes monásticas y en la vida militar, hace su aparición decisiva en la Europa del tránsito del siglo XVIII al siglo XIX, se disemina pródigamente en el mundo moderno decimonónico y se difunde hasta nuestra propia actualidad. Para Foucault, la modernidad ha sido acompañada y posibilitada, desde sus albores, por un proceso de *disciplinización* de los sujetos –de su cuerpo y de sus conductas–, un proceso que, por otra parte, debe ser una y otra vez reiniciado con cada generación: desde el siglo XVIII, toda una serie de instituciones hicieron suyas las *disciplinas*, un conjunto de técnicas que tienen como objetivo la formación de un *sujeto obediente*, de un “individuo sometido a hábitos, a reglas, a órdenes, a una autoridad que se ejerce continuamente en torno suyo y sobre él”<sup>225</sup>. Desde la perspectiva del filósofo, este proceso de disciplinización está íntimamente vinculado con el desarrollo del capitalismo y constituye una de sus condiciones de posibilidad, pues la extracción del plusvalor solicita esos mecanismos de poder que engendran, a un mismo tiempo, sujetos de obediencia y cuerpos productivos. El capitalismo requiere de un “cerco político del cuerpo”<sup>226</sup> que haga posible su manipulación económico-política. Confinando a los individuos en *instituciones de encierro* –como la fábrica, el hospital, el cuartel militar, la escuela, la prisión y demás instituciones de “encauzamiento de la conducta”<sup>227</sup> que juegan un papel esencial en la generalización del sujeto disciplinado–, el poder disciplinario aspira a producir un tipo de individuo que la modernidad capitalista requiere para su reproducción: la disciplina, escribe Foucault, “fabrica cuerpos sometidos y ejercitados,

---

<sup>224</sup> Karl Marx y Friedrich Engels, “Feuerbach. Contraposición entre la concepción materialista y la idealista (Introducción)”, p. 55.

<sup>225</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 134.

<sup>226</sup> *Idem*, p. 33.

<sup>227</sup> *Idem*, p. 143.

cuerpos ‘dóviles’ [...], aumenta las fuerzas del cuerpo (en términos económicos de utilidad) y disminuye esas mismas fuerzas (en términos políticos de obediencia)”<sup>228</sup>. El capital requiere de este doble juego económico-político: necesita cuerpos productivos, ágiles, diligentes, adiestrados y necesita, asimismo, constituirnos como sujetos obedientes, dóviles, dúctiles para una manipulación.

No es, desde luego, la primera vez que el cuerpo es capturado por rigurosas coerciones y que se constituye como blanco de relaciones de poder: como los estudios etnográficos han una y otra vez mostrado, “en toda sociedad el cuerpo queda prendido en el interior de poderes muy ceñidos, que le imponen coacciones, interdicciones u obligaciones”<sup>229</sup>, pero lo distintivo de las disciplinas modernas es que operan a través de aquello que Foucault denominó una *microfísica del poder*: “no estamos en el caso de tratar el cuerpo en masa, en líneas generales, como si fuera una unidad indisociable, sino de trabajarlo en sus partes, de ejercer sobre él una coerción débil, de asegurar presas al nivel mismo de la mecánica: movimientos, gestos, actitudes, rapidez; poder infinitesimal sobre el cuerpo activo”<sup>230</sup>.

En las sociedades disciplinarias al cuerpo “se le pide ser dóvil hasta en sus menores operaciones”<sup>231</sup>. Las disciplinas, amantes del detalle, despliegan ese poder minúsculo, minimalista, microscópico, ese mismo tipo de poder que el taylorismo pone en juego para asegurar el funcionamiento eficaz del aparato productivo (recordemos el ejemplo emblemático de los *therbligs*). La administración científica del trabajo es, así, parte de ese gran movimiento de *ortopedia social* del que la obra de Foucault da cuenta, parte de ese tipo de configuración social que hace del cuerpo, en tanto “portador de fuerzas y sede de una duración”<sup>232</sup>, el blanco de un conjunto de poderes. La fuerza de trabajo y el tiempo son, como mostró Marx, las grandes preocupaciones del capital, de ahí que este último encuentre en la microfísica del poder –que ejerce sobre los cuerpos unas coerciones y una “manipulación calculada de sus gestos y sus comportamientos”<sup>233</sup>– un exquisito instrumento para su valorización.

---

<sup>228</sup> *Idem*, p. 142.

<sup>229</sup> *Idem*, p. 140.

<sup>230</sup> *Ibidem*.

<sup>231</sup> *Idem*, p. 160.

<sup>232</sup> *Ibidem*.

<sup>233</sup> Parafraseo aquí a Michel Foucault, *cfr. supra*, p. 141.

### III

#### FORDISMO

*Hoy, todas nuestras operaciones se inspiran en estos dos principios: ningún hombre debe tener que hacer más de una cosa; siempre que sea posible, ningún hombre debe tener que pararse [...] El resultado neto de la aplicación de estos principios es reducir en el obrero la necesidad de pensar y reducir sus movimientos al mínimo [...] El hombre que coloca una pieza no la fija [...] El hombre que coloca un perno no coloca la tuerca. El hombre que coloca la tuerca no la atornilla.*

Henry Ford

*Quizá podría decirme que nada tiene importancia, que basta con habituarse a hacer siempre los mismos idénticos gestos, sin aspirar más que a la plácida perfección de la máquina. Tentación de la muerte, pero la vida se niega, se resiste. El organismo resiste, los músculos resisten, los nervios resisten. Algo en el cuerpo y en la cabeza se yergue, tenso, contra la repetición y la nada. La vida se insinúa en un gesto más rápido, un brazo que cae fuera de ritmo, un paso más lento, una pizca de irregularidad, un falso movimiento [...] Todo eso por lo cual, en ese ridículo punto de resistencia contra la eternidad vacía que es el puesto de trabajo, hay aún acontecimientos, aunque sean minúsculos [...] Esa torpeza, ese desplazamiento superfluo, esa súbita aceleración, esa soldadura mal hecha, esa mano que insiste por segunda vez, esa muesca [...] eso es la intromisión de la vida, es todo lo que en cada uno de los hombres de la cadena grita silenciosamente: “¡Yo no soy una máquina!”.*

Robert Linhart

Recordemos que la administración científica no se preocupó de manera especial por la transformación tecnológica de los procesos productivos sino, en cambio, por la

organización del trabajo: “[e]l fin de la Administración Científica [escribió Gilbreth] no es instalar la mejor maquinaria, aunque por supuesto es deseable. Se trata más bien de utilizar la maquinaria disponible lo más ventajosamente posible”<sup>234</sup>. Si bien el taylorismo introdujo ciertas tecnologías para el equipamiento de sus laboratorios de experimentación con los sujetos (si bien llevó a la fábrica las técnicas de la imagen fotográfica y cinematográfica – técnicas que, por otra parte y salvo algunas modificaciones introducidas por Gilbreth, ya existían–, si bien hizo un perfeccionamiento de los instrumentos de medición del tiempo de trabajo, etcétera), lo cierto es que la administración científica no introdujo transformaciones técnicas decisivas en los procesos productivos. Pero justamente eso –el cambio tecnológico– que para el taylorismo aparecía sólo como un interés residual, como una preocupación de segundo orden, adquiere para el fordismo un estatuto fundamental, una primera importancia. De este modo y tal como señala Aguirre Rojas, a diferencia del dispositivo tayloriano que puede ser echado a andar en “cualquier trabajo cooperativo o social en gran escala, el fordismo es en cambio una subetapa de la gran industria, pues presupone el uso de máquinas para su implementación”<sup>235</sup>. En el fordismo, el proceso técnico revolucionará el proceso de trabajo.

Sin embargo, la administración científica conformó el suelo fértil sobre el cual habría de producirse el fordismo, una estrategia de organización del trabajo y un conjunto de dispositivos tecnológicos que constituyeron una profundización histórica del taylorismo, una intensificación de sus principios y una renovada consumación, en “unos grados cualitativamente nuevos”<sup>236</sup>, de sus aspiraciones. El productor de automóviles Henry Ford – conocido por muchas cosas, entre ellas por su antisemitismo– introdujo hacia 1914, en su planta productiva de Detroit –la ciudad emblemática de la producción fordista– la *cadena de montaje* en la fabricación del modelo Ford T, el primer automóvil producido en serie<sup>237</sup>. Tal como nos hace saber Braverman, antes de la introducción de la cadena de montaje, en la Ford Motor Company (que había sido fundada en el año 1903), la fabricación de automóviles era una tarea que llevaban a cabo los maestros de oficio, obreros diestros en un

---

<sup>234</sup> Frank B. Gilbreth, *La administración científica*, p. 72.

<sup>235</sup> Carlos Antonio Aguirre Rojas, “Los procesos de trabajo taylorista y fordista...”, p. 13.

<sup>236</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro*, p. 44.

<sup>237</sup> Tal como nos hace saber Coriat, la banda transportadora, antes de hacer su aparición en los talleres de la industria automotriz, había sido ideada y puesta en operación en otra rama industrial: la “industria alimentaria (la de conservas [...])” (Benjamin Coriat, *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, p. 39, nota 1).

amplio espectro de actividades, versados en una enorme variedad de conocimientos (diseño, cálculo, electricidad, mecánica general, pintura, hojalatería, etcétera). Braverman recurre al estudioso del fordismo Keith Sward, quien sintetiza la historia previa a la introducción de la cadena de montaje en la planta de Ford del siguiente modo:

[Antes de la introducción de la cadena,] [e]n la planta Ford y en otros talleres de Detroit, el proceso de reunir las partes de un automóvil todavía se desenvolvía alrededor de mecánicos versátiles que se veían obligados a moverse de arriba para abajo [...] Los ensambladores de Ford eran todavía mecánicos globales. Su trabajo era en gran parte estacionario, sin embargo tenían que moverse a pie a su siguiente tarea [...] Ciertamente el tiempo agregó algunos refinamientos. En 1908 ya no era necesario para el ensamblador dejar su lugar de trabajo para viajes al cuarto de herramientas [...] pues habían sido colocados a su lado ayudantes que ejecutaron esta función. Ni tampoco era el mecánico de la Ford de 1908 el mismo de 1903. En los años intermedios el trabajo del ensamblaje final se había dividido poco a poco. En lugar del experto en todos los oficios que antiguamente “lo hacía todo” había ahora varios ensambladores que trabajaban sobre el vehículo [...] uno al lado del otro, y cada uno responsable de un número limitado de operaciones<sup>238</sup>.

Y añade Braverman:

La demanda del Modelo T fue tan grande que se empleó talento en ingeniería para revisar todos los métodos de producción de la compañía. El elemento clave de la nueva organización del trabajo fue la banda o cadena conductora sin fin sobre la que los carros para ensamblar eran transportados deteniéndose en puestos fijos donde los obreros ejecutaban operaciones simples conforme pasaban. Este sistema fue puesto en operación [...] empezando más o menos al mismo tiempo en que fue lanzado el Modelo T y fue desarrollado a través de los siguientes seis años hasta culminar en enero de 1914 con la inauguración de la primera cadena sin fin para el ensamblaje final en la planta Ford de Highland Park. En los siguientes tres meses, el tiempo de ensamblaje del Modelo T había sido reducido a una décima parte del tiempo que se necesitaba antes<sup>239</sup>.

Los obreros versátiles –mecánicos que sabían fabricar un carro de cabo a rabo– fueron sustituidos por trabajadores cuya tarea debía limitarse a la reiteración perpetua de un mismo gesto –un acto simple y de una monotonía rotunda– mientras los autos o sus partes se deslizaban –ligeros– por la *cadena conductora sin fin*. Ford solía decir una frase que se convirtió en divisa verbal de la sujeción fordista del trabajador a su puesto de operaciones:

---

<sup>238</sup> Keith Sward *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, pp. 176-177.

<sup>239</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 177.

“[a] nuestros trabajadores no se les paga por caminar”<sup>240</sup>. Desplazarse de un lado a otro de la fábrica para transportar materiales (objetos, materias primas o instrumentos) y trasladarse alrededor del objeto de trabajo (que permanecía inmóvil) para intervenirlo en sus distintas fases productivas, constituía, a ojos del ingeniero antisemita, una innecesaria detención del proceso de trabajo, un considerable derroche de tiempo. Ford tenía el mismo sueño que Taylor –al capital le aqueja, siempre, este sueño recurrente que, paradójicamente, le quita el sueño–: lograr aquello que Marx llamaba el “*perpetuum mobile*”<sup>241</sup> de la producción. Para ello, la Ford Motor Company introdujo la cadena de montaje, esa cinta de transportación automática que “elimina los ‘tiempos muertos’ del taller y los convierte en tiempo de trabajo productivo”<sup>242</sup>, ese mecanismo de flujo y movimiento continuo que logra la extinción de los tiempos muertos garantizando la constante circulación “de un conjunto de piezas ante los obreros *quietos* en sus puestos de trabajo”<sup>243</sup>. De ahí la profunda y notoria ambivalencia política del término *cadena*: al mismo tiempo que la palabra *cadena* nombra el encadenamiento sucesivo de las series de operaciones que los sujetos hacen sobre el objeto que se desliza por la cinta de transportación, la palabra no puede dejar de evocar la idea del encadenamiento de los sujetos a su puesto de trabajo.

La invención fordista de la cadena de montaje opera una astuta inversión de la situación previa en la cual el objeto de trabajo (el automóvil, en este caso) permanecía inmóvil mientras que el sujeto se desplazaba a su alrededor: la cadena logra instituir un objeto móvil, animado, logra imprimirle al objeto un movimiento independiente de los trabajadores –un movimiento impulsado por una fuerza automática y colocada, precisamente en virtud de su automaticidad, en un *más allá del sujeto*– al tiempo que la cadena móvil logra retener al trabajador en un lugar fijo. El trabajador debe asumir el antiguo estatuto del objeto (su fijación): debe permanecer anclado al puesto de operaciones que le ha sido asignado. La cadena confiere al objeto una movilidad constante animada por una fuerza extrasubjetiva mientras que aspira a convertir al sujeto en la parte estable del mecanismo. De este modo, si la administración científica se plantea como principio axiomático acelerar los movimientos del cuerpo del sujeto que trabaja, el fordismo dará un

---

<sup>240</sup> Henry Ford *apud* Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 53.

<sup>241</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 331.

<sup>242</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 44.

<sup>243</sup> *Idem*, p. 40 (el énfasis es nuestro).

inesperado vuelco a esa premisa tayloriana: decide acelerar no ya el cuerpo sino el objeto o, para decirlo quizás con mayor precisión, el fordismo decide que el cuerpo se acelerará –aún más que con medidas disciplinarias y de ultra-adiestramiento en la manipulación de su objeto– una vez que el objeto sea acelerado a un ritmo instaurado por el maquinismo, una vez que el objeto fluya, circule, pase y vuelva a pasar ante los sujetos exigiendo de estos últimos un movimiento tan convulso y veloz como el de la propia máquina. El fordismo, con su maquinismo móvil, introduce “el despotismo tranquilo y absoluto de los tiempos y los movimientos”<sup>244</sup>. Toda una maquinocracia organiza el trabajo en la fábrica racionalizada en clave fordista. La velocidad de la cadena es regulada “de manera autoritaria”<sup>245</sup> y el cuerpo del trabajador, puesto en situación de mimetizarse con esa celeridad, se convierte en órgano del maquinismo. Con ello, el fordismo proveyó a la gerencia, “de un solo golpe”<sup>246</sup>, del control sobre el ritmo de producción, instituyó una cadencia productiva aún más veloz que la que posibilitaba el taylorismo, amplió la escala de la producción e inauguró, ya de manera decisiva –no de forma incipiente y germinal, como en el taylorismo– la producción en serie.

La invención de la cadena de montaje se hizo posible en virtud de un cambio tecnológico de primer orden que venía siendo preparado desde el siglo XIX; a este respecto, Marx alguna vez dijo, con gesto premonitorio y con su habitual inteligencia para advertir los signos de las transformaciones en curso, que “[s]u majestad el vapor, que durante el siglo pasado había revolucionado al mundo, había terminado su reinado y entregaba el cetro a otra fuerza incomparablemente más revolucionaria: la chispa eléctrica”<sup>247</sup>. El paso del vapor a la electricidad como la fuerza natural de la que la industria se vale para introducir un movimiento mecánico en la producción, hizo posible el advenimiento de la cadena movida por la *chispa eléctrica*, posibilitó el surgimiento de ese mecanismo medular del fordismo.

---

<sup>244</sup> *Idem*, p. 43.

<sup>245</sup> *Idem*, p. 44.

<sup>246</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, pp. 177-178.

<sup>247</sup> Wilhelm Liebknecht *apud* Carlos Antonio Aguirre Rojas, “Los procesos de trabajo taylorista y fordista...”, p. 10, nota 11).



Figs. 33 y 34. La cadena fordista<sup>248</sup>

Si en el taylorismo la ciencia se ocupó de transformar el cuerpo del obrero, en el fordismo la ciencia se ocupa de transformar la máquina (y de allí, de forma indirecta, de transformar también los movimientos del cuerpo productivo, un cuerpo que debe adherirse a la regularidad maquina, actuar según las formas y el ritmo impuestos por una tecnología

---

<sup>248</sup> Fig. 33 disponible en <<http://www.bbc.com/news/business-22559022>>; fig. 34 disponible en <<http://www.eluniversal.com.co/suplementos/turbo/henry-ford-el-visionario-131918>>. Fecha de consulta : 10 de marzo de 2014

revolucionada que ha sido creada por intermediación de una ciencia convertida en “agregado del capital”<sup>249</sup>, una ciencia que ve orientados sus esfuerzos por el principio de valorización). Tal como escribe Braverman, la tecnología fordista “ofrece a la administración patronal la oportunidad de hacer por medios enteramente mecánicos lo que previamente había intentado hacer por medios organizacionales y disciplinarios”<sup>250</sup>; a través de una revolución tecno-científica, la gerencia fordista logró instaurar una inédita intensidad de los ritmos de trabajo.

Así, si el taylorismo orientó sus esfuerzos hacia la racionalización de los movimientos de los sujetos –hacia la constitución de cuerpos veloces y adiestrados en el uso eficaz de las herramientas de trabajo– el fordismo, con la introducción y generalización de la cadena de montaje, hizo del mecanismo –del “instrumento autoactuante”<sup>251</sup>– el garante absoluto de la velocidad, hizo realidad el “sueño original del capital en busca del ‘movimiento perpetuo’ de la fábrica”<sup>252</sup>. En efecto, la cadena de montaje, brillantemente representada y puesta en cuestión por Chaplin, aspira a impedir toda ralentización obrera del proceso de trabajo<sup>253</sup>: al controlar automáticamente la circulación de los materiales, el desplazamiento de los objetos y el ritmo de las operaciones, la cadena instaura una “regulación autoritaria (mecánica) de la cadencia del trabajo”<sup>254</sup> y exige de los trabajadores una subordinación “al movimiento del mecanismo”<sup>255</sup>. Tal como lo advirtió de manera muy temprana Marx en sus análisis de los primeros talleres automáticos en la Inglaterra de mediados del siglo XIX,

[n]o se trata aquí de una capacidad de trabajo especialmente desarrollada que se sirve del instrumento especial con virtuosismo; se trata del instrumento autoactuante, que necesita servidores acoplados a él de manera especial y continua. Allí [en la manufactura no

---

<sup>249</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 186.

<sup>250</sup> *Idem*, p. 228.

<sup>251</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 42.

<sup>252</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 38.

<sup>253</sup> Sería más apropiado decir que, en la cadena de montaje, la posibilidad de ralentización del trabajo reside en esos pequeños sabotajes que llevan a veces a cabo los obreros (vgr. la descompostura de las máquinas a través de atascamientos, entre otras tácticas transgresivas). Para un acercamiento al tema general de las transgresiones obreras (no sólo en el caso de la cadena) véase Luis Reygadas y Manuel Adrián Hernández, “Lógica cultural de prácticas obreras al margen de las reglas. Compensaciones ocultas y pillaje en dos grupos de sindicalistas mexicanos”.

<sup>254</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 40.

<sup>255</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, pp. 40-41.

automatizada], el trabajador se sirve del instrumento especial; aquí [en el taller automático], grupos especiales de trabajadores *sirven* a distintas máquinas<sup>256</sup>.

Con el control automático del ritmo del trabajo, el fordismo suprime aquello que Marx llamaba los “poros”<sup>257</sup> de la producción, es decir, los momentos de interrupción de la marcha del trabajo que hacen de este último un conjunto de operaciones discontinuas o separadas entre sí por momentos de inacción relativa. La cadena de montaje engendra la continuidad ininterrumpida de la producción, el encadenamiento o sucesión –sin pliegues ni poros– de las maniobras de trabajo. Tal como nos recuerda Benjamin Coriat, Henry Ford, en sus textos, solía acudir a una imagen para ilustrar, de forma evocativa, el funcionamiento de sus talleres; esa imagen recurrente, escribe Coriat, es

la imagen del río y sus afluentes. [Ford] [a]firma que hay que imaginarse el taller de montaje (final) como un río en el que vienen a converger, de manera ordenada, unos afluentes, procedentes de los diferentes talleres donde han sido fabricadas las piezas, que las conducen al lugar exacto donde ocupan su sitio en el esquema de montaje preestablecido<sup>258</sup>.

Para asegurar esa circulación, para garantizar esa sostenida afluencia, para hacer posible el axioma del *flujo continuo* y dotarlo de realidad, el fordismo introdujo un sistema de transporte en el interior de las fábricas para conducir las piezas de un lugar a otro, de una línea de producción a la siguiente: vagonetas, carros transportadores, pero también grúas, cadenas de transportación aérea, etcétera. El espacio de la fábrica se ve, de este modo, duplicado: los acontecimientos de la fábrica ya no se producen sólo a nivel del piso sino que por los aires, en las alturas del establecimiento productivo, se instaura una nueva dimensión: “toda la infraestructura de suelo va acompañada de una red aérea que asegura la circulación mecánica de las piezas”<sup>259</sup>. Hasta en ese detalle de apariencia intrascendente (que no lo es puesto que la instalación de una red fluida de transportación hace posible el movimiento maquinal del taller y la introducción de una nueva cadencia), Chaplin reparó en *Tiempos modernos* cuando su personaje, enloquecido por la racionalidad taylofordista, vuela por las cimas de la fábrica, colgado de un gancho de transportación aérea.

---

<sup>256</sup> *Idem*, p. 42 (cursivas en el original).

<sup>257</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 276.

<sup>258</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 50.

<sup>259</sup> *Idem*, p. 42.



Fig. 35. La fábrica también se despliega por los aires<sup>260</sup>

Con el fordismo, un régimen de la movilidad absoluta toma cuerpo en la fábrica. Escribe Ford: “[n]o hay en los talleres una sola pieza que no esté en movimiento. Unas, suspendidas en el aire por ganchos de cadenas que se dirigen al montaje en el orden exacto que les ha sido asignado. Otras, se deslizan sobre una plataforma móvil; otra, por su propio peso; pero el principio general es que nada es llevado ni acarreado en el taller aparte de las piezas”<sup>261</sup>.

Ni siquiera los objetos ya producidos deben descansar, tampoco ellos deben permanecer improductivamente quietos, almacenados, acumulados en las bodegas: los objetos producidos deben ser inmediatamente llevados al mercado. El fordismo dio pasos iniciales hacia el “sistema de producción sin depósitos”<sup>262</sup>, tan común en nuestros días. Tal como señala Coriat, si Taylor se preocupó por la reducción de la “holgazanería” de los cuerpos, Ford tendrá una preocupación adicional: la de reducir al mínimo la “holganza de los materiales”<sup>263</sup>; el almacenaje y los costos que entraña la permanencia “muerta” de los objetos en el almacén, deben ser reducidos al mínimo<sup>264</sup>. Así, un principio elemental del

---

<sup>260</sup> Fotograma de Charles Chaplin, *Tiempos modernos*.

<sup>261</sup> Henry Ford *apud* Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, pp. 42-43, nota 9.

<sup>262</sup> Nevis *apud* Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 49.

<sup>263</sup> *Ibidem*.

<sup>264</sup> La introducción del *sistema sin depósitos* en el fordismo es sólo inicial, germinal –sólo será consumada en el toyotismo y en la especialización flexible. Tal como ha mostrado Aguirre Rojas, el fordismo requería de la constitución de ciertos *stocks* para proteger el sistema de producción en flujo continuo de

fordismo es que todo debe moverse, excepto los sujetos (o, mejor, los raudos movimientos de los sujetos deben ser producidos desde la inmovilidad del individuo en su puesto de trabajo, en un reducido campo de operaciones).

Ahora bien, si, como vimos, el taylorismo operó un tránsito del *grupo* al *individuo*, el fordismo restituirá la figura del grupo bajo una nueva forma, pues, tal como señala lúcidamente Coriat, la cadena de montaje, al hacer una “fijación autoritaria de la cadencia”<sup>265</sup> de la producción, “lleva consigo una ‘socialización’ del ritmo de trabajo de los hombres sometidos a la velocidad de un mismo transportador”<sup>266</sup>.

En nuestra breve exposición de los rasgos fundamentales del fordismo hemos focalizado nuestra atención casi exclusivamente en la cadena de montaje y sus efectos, pero es importante tener en mente que el fordismo constituye una estrategia de conjunto que no se reduce a las transformaciones técnicas a las que aquí hemos aludido (aunque hay que decir que la cadena de montaje no reviste sólo la dimensión de un dispositivo técnico sino que es, al mismo tiempo, un dispositivo político del que brotan –como brotaban del cronómetro tayloriano– poderosas coerciones). Además de la cadena de montaje, de la instauración de una nueva cadencia productiva, del sistema de transportación de piezas, del inicio de las preocupaciones por el *stock* mínimo y de una cierta restitución del grupo de trabajo, la estrategia fordista incluye otra serie de procedimientos generales –echados a andar tanto *dentro* como *fuera* de la fábrica– entre los que podemos destacar los siguientes:

a) Nuevas formas del ejercicio de la vigilancia: disponiendo espacialmente a los trabajadores a lo largo de las líneas de producción –distribuyéndolos siguiendo la línea trazada por la cadena de montaje de modo tal que cada individuo ocupa un lugar claro, despejado, separado de los demás y entregado a la visibilidad– la fábrica fordista se permite hacer suyo lo que Coriat llama, en su habitual tono foucaultiano, “un principio ‘panóptico’ de vigilancia”<sup>267</sup>.

---

posibles eventualidades: la cadena de montaje, como mostró Coriat, tiene un punto de alta vulnerabilidad (aquel en el cual un grupo de trabajadores de un taller en el que se produce una pieza decisiva decide parar la producción –por ejemplo, en una huelga–, lo que ocasiona el paro total de las actividades, pues las subcadenas de montaje dejan de ser proveídas de una pieza esencial, por lo que “el capital se protege de esta eventualidad [...] creando stocks de reserva de las piezas suministradas por esos departamentos clave” (Carlos Antonio Aguirre Rojas, “Los procesos de trabajo taylorista y fordista...”, p. 15, nota 16).

<sup>265</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 47.

<sup>266</sup> *Ibidem* (cursivas en el original).

<sup>267</sup> *Idem*, p. 46.

b) Nuevas políticas patronales en lo que se refiere al salario: para lograr la subordinación de los obreros a las “tareas penosas y extenuantes”<sup>268</sup> –monótonas y enloquecedoras– que les aguardaban tras los muros de la fábrica racionalizada en clave fordista, Ford, con un espíritu similar al de Taylor, decide otorgar a los trabajadores un salario mayor al promedio general de remuneraciones que prevalecía en la industria; esto fue sólo al principio y el aumento salarial tuvo el objetivo de hacer frente a un “estado de insubordinación crónica”<sup>269</sup> pues, ante los nuevos métodos de trabajo y ante la introducción de las nuevas tecnologías, los trabajadores habían desplegado tácticas de resistencia generalizadas –un enorme ausentismo, altísimas tasas de rotación y deserción, etcétera– que amenazaban con menguar la capacidad productiva de la Ford Motor Company. Para lograr la subordinación de estas masas refractarias a su disciplinamiento, para atenuar la emergencia y propagación de esta indocilidad multiplicada, Ford idea su legendario sistema salarial –el llamado *five dollars day*– que hizo pasar el sueldo de 2.5 dólares a 5 dólares por jornada de trabajo.

c) El recurso “a secciones de la fuerza de trabajo consideradas como no cualificadas”<sup>270</sup>. En tanto que el fordismo supuso una enorme simplificación del trabajo por vía de la instauración de un nuevo maquinismo<sup>271</sup>, supuso también la exacción de plustrabajo de sectores que anteriormente habían sido excluidos de la vida industrial: mujeres, migrantes, jóvenes, trabajadores desterrados del campo y arrancados de la vida agrícola para derivar mano de obra a la pujante industria –aquellos en los que se inspiró Chaplin para hacer su película–, todos ellos sectores que tienen, como común denominador, su hetero-inducida vulnerabilidad, sectores no incluidos en los sindicatos tradicionalmente dominados por los trabajadores de oficio –y, además, por varones blancos que, discriminatoriamente y haciendo gala de una potente fuerza de marginación, excluían a los injustamente considerados *unskilled* [no calificados] de los encuadramientos sindicales<sup>272</sup>. De este modo, el fordismo extrae plustrabajo de sectores poblacionales colocados en una

---

<sup>268</sup> Antonio Gramsci *apud* Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 60.

<sup>269</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 57.

<sup>270</sup> *Idem*, p. 112.

<sup>271</sup> Véase, a este respecto, la tabla que reproduce Coriat de los tiempos de “capacitación” necesarios para trabajar en la Ford Motor Company, tabla en la que se puede apreciar que la gran mayoría de los trabajadores aprendían a hacer el trabajo que se les asignaba en menos de un día. (La tabla aparece reproducida en la p. 45 de *El taller y el cronómetro*).

<sup>272</sup> Aquellos sin experiencia en la vida industrial son considerados “sin calificación” aun cuando se trate de sujetos diestros en innúmeros trabajos y saberes extra-fabriles.

“situación infrajurídica”<sup>273</sup> que los dejaba en un estatuto de constante desprotección y a quienes de manera sistemática se les pagaba salarios más bajos, excluyéndolos del sistema *five dollars day*<sup>274</sup>. La apertura de la fábrica a estos sectores significó, para el capital, la posibilidad de contar con una mano de obra más barata y sin organización gremial –una fuerza no sindicada a cuya desprotección el sindicalismo mismo, en tanto corporativismo excluyente, había contribuido<sup>275</sup>.

d) En lo que respecta al terreno extra-fabril, es importante tener en mente que el fordismo está estrechamente vinculado a ciertas condiciones del mercado; el fordismo impulsó, en su arranque estadounidense, la creación de una sociedad de “consumo masivo”<sup>276</sup> pues la producción en serie requiere de la existencia de segmentos poblacionales que tengan una capacidad de compra que permita “absorber el crecimiento uniforme de la producción”<sup>277</sup> en masa. Esta *solicitud* que hace la producción en masa fordista de mercados en expansión explica en parte la decisión de Ford de conceder a sus obreros salarios más altos y su decisión análoga de instaurar la jornada de trabajo de ocho horas (una jornada menor a la que predominaba en la época). Si bien, como insinuamos más arriba, esas son tácticas para lograr la sumisión de los trabajadores a una disciplina fabril paradigmáticamente despótica y rutinaria, también son, como ha señalado David Harvey, formas de “suministrar a los obreros el ingreso y el tiempo libre suficientes para consumir los productos masivos que las corporaciones lanzarían al mercado en cantidades cada vez mayores”<sup>278</sup>. Al fordismo le interesó hacer de la clase obrera no sólo un “sujeto de trabajo

---

<sup>273</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 113.

<sup>274</sup> Tal como muestra Coriat, el sistema fordista de aumentos salariales (el *five dollars day*) tenía muchas restricciones: el incremento no incluía a las mujeres, a los jóvenes menores de 21 años y a los obreros con menos de 6 meses de antigüedad. El aumento tampoco era concedido a quienes no mostraban una “moral intachable” –de modo que no incluía a los obreros bebedores de alcohol y consumidores de tabaco, ni a los trabajadores *habitués* de bares (para detectar a estos transgresores de la moral, la Ford Motor Company contaba, según nos informa Coriat, con un “departamento de sociología” en el que trabajaba una treintena de investigadores dedicados a controlar el comportamiento de los obreros fuera de la fábrica). (Cfr. Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 57).

<sup>275</sup> Para un análisis histórico respecto del papel del sindicalismo estadounidense en la segregación de los sectores tradicionalmente excluidos de la industria, véase el capítulo “La manufactura y el oficio”, del citado libro de Coriat, *El taller y el cronómetro*.

<sup>276</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 147.

<sup>277</sup> *Idem*, p. 157.

<sup>278</sup> *Idem*, p. 148. De ahí que el fordismo incluya, también, el mecanismo de indexación de los salarios a la inflación: para mantener un consumo estable, es necesario que el salario evolucione en función de “los precios al consumo” (Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 27).

sino también [...] sujeto de consumo”<sup>279</sup> de las ingentes mercancías que brotan de las fábricas. El fordismo, además, está ligado a la extensión del mercado mundial a fin de que las corporaciones estadounidenses del capital monopólico puedan dirigir sus excedentes productivos hacia “ultramar”<sup>280</sup> y superar, con ello, las limitaciones de la demanda interna. Tras 1945, con el fordismo ya maduro y difundido en buena parte del mundo capitalista industrializado, la fuerza de Estados Unidos como centro organizador de los mercados globales se consolida y afianza.

e) También en el terreno extra-fábril, el fordismo impulsó la configuración de una nueva forma del Estado, el llamado Estado de bienestar. Ante el desgaste inusitado de la fuerza de trabajo que el taylorismo y el fordismo originaban –y, como veremos más adelante, ante el escenario ruinoso que siguió al colapso económico de 1929–, al Estado se le confiere la tarea de encargarse de crear condiciones para la reproducción de una fuerza de trabajo de la que se extraen enormes cantidades de beneficios y que, por ello, ve sus fuerzas tempranamente quebrantadas. El Estado debe asegurar la reproducción de la mano de obra que el taylorfordismo extenua precozmente y que requiere. El Estado de bienestar da, a cambio de la subordinación de los sujetos al totalitarismo de la fábrica, cierta seguridad: el malestar que origina la fábrica se retribuye con un cierto “bienestar” extra-fábril. Surgen, con el Estado keynesiano, unas instituciones, unos sistemas de pensiones, de seguridad social, de salubridad colectiva, se establecen unas regulaciones legales de las relaciones obrero-patronales, se echa a andar una intervención del Estado en las políticas salariales para lograr la conformación de un “proletariado estable”<sup>281</sup>, contratado a tiempo completo, con contratos colectivos de trabajo, etcétera<sup>282</sup>. Así pues, se engendra todo un sistema –hoy en aguda crisis– de lo que los economistas llaman “salario indirecto” o “salario social”: lo que el salario patronal no da, lo da –al menos parcialmente– el Estado.

---

<sup>279</sup> Nicolás Germinal Pagura, “El concepto de ‘subsunción’...”, p. 37.

<sup>280</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 160.

<sup>281</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, p. 15.

<sup>282</sup> Habría que pensar también, en qué grado el estatismo benefactor no constituye, al menos en parte, una respuesta del capital ante la “amenaza roja” del comunismo soviético –una estrategia para hacer pensar que el capital puede hacerse cargo de ciertas demandas de bienestar que no quiere dejar que el comunismo canalice. Resulta en todo caso sintomático que, cuando el mundo soviético deja de existir, los estados-nacionales dejan en buena medida de ocuparse de proveer a las masas de trabajadores los márgenes de redistribución que en décadas previas se habían preocupado por proveer. Caído el (fallido y autoritario) contrapeso del socialismo real, el capitalismo hace abismarse el estatismo asistencial, induce su crisis.

El “Estado-plan keynesiano [escribe Coriat] aparece ante todo como el tipo de Estado exigido por la producción en masa”<sup>283</sup>; el “estatismo del bienestar”<sup>284</sup>, plantea Harvey en un registro análogo al de Coriat, aparece como el “modo de regulación”<sup>285</sup> que el fordismo requiere para la reproducción de la fuerza de trabajo y para el engendramiento de una demanda solvente, de un mercado en expansión. Pero además, el Estado de bienestar juega un papel adicional: los “beneficios” del fordismo (salarios relativamente altos –al menos en las fases iniciales de introducción del modelo–, contratos de trabajo por tiempo indeterminado, etcétera) no son para todos: “la negociación salarial fordista estaba confinada a ciertos sectores de la economía y a ciertos Estados nacionales [...] [con una demanda efectiva en crecimiento] Otros sectores de la producción de alto riesgo seguían ligados a los bajos salarios y a una escasa seguridad laboral. Y hasta los sectores fordistas podían recurrir a una base no-fordista de subcontratación”<sup>286</sup>. Potentes fuerzas de exclusión van, así, ligadas al fordismo: la “raza, el género y la etnicidad podían determinar [como hoy] quién tenía acceso al empleo privilegiado y quién no”<sup>287</sup>. El estatismo fraguado en clave keynesiana debe hacerse cargo de aminorar al menos parcialmente la desgracia que pesa sobre las masas de los excluidos (los excluidos tanto del trabajo estable como de la sociedad de consumo), el estatismo del bienestar debía echar a andar formas institucionales que contuvieran al menos en parte “las incapacidades crónicas del capitalismo para regular las condiciones esenciales de su reproducción”<sup>288</sup>. En suma, el llamado Estado de bienestar garantizó “ciertas conquistas laborales a condición de mantener maniatada, neutralizada, institucionalizada y en última instancia reprimida la rebeldía colectiva”<sup>289</sup> de las fuerzas de trabajo.

En suma, conviene tener presente que el fordismo es un dispositivo mucho más amplio que la introducción de la cinta de transportación automática.

---

<sup>283</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro*, p. 101.

<sup>284</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 151.

<sup>285</sup> *Ibidem*.

<sup>286</sup> *Idem*, p. 161.

<sup>287</sup> *Ibidem*.

<sup>288</sup> *Idem*, p. 152.

<sup>289</sup> Néstor Kohan, “Rosa Luxemburg, la flor más roja del socialismo”, p. 12.

## IV

### LAS RESISTENCIAS AL TAYLOFORDISMO

El taylorfordismo fue muy pronto impugnado y resistido por los trabajadores. Los métodos taylorianos fueron tan inmediatamente rechazados por los obreros que estos generaron en 1912, en Estados Unidos, un movimiento tan enérgico que llevó a Taylor a declarar frente a la Cámara de Representantes, donde debió presentar una defensa de la administración científica ante la proliferación de las críticas obreras. Los mismos textos programáticos del taylorismo están inoculados por la crítica obrera, a la que tratan de desarmar con argumentos de defensa moral de la administración científica, aduciendo las razones por las cuales ésta conduciría a la necesaria “felicidad de todos”<sup>290</sup>. El libro de Gilbreth *La administración científica* –publicado en 1912 bajo el influjo y el telón de fondo de la insubordinación obrera– trata de defender el *scientific management* de las críticas de los trabajadores organizando el libro a través de un formato de preguntas y respuestas: casi cada pregunta es la citación de un cuestionamiento del movimiento obrero y cada respuesta una justificación del taylorismo frente al escenario de su puesta en entredicho. Los obreros objetaban el automatismo al que el trabajo era sometido bajo los cánones de la dirección científica de las empresas, cuestionaban la monotonía de las operaciones a la que se los constreñía, la ultra subdivisión del trabajo, la eliminación del trabajo complejo, el autoritarismo de los capataces, los sistemas de remuneración por productividad, la eliminación de la negociación colectiva del salario a la que conducía el taylorismo (pues el salario era determinado “científicamente”, es decir, unilateralmente), etcétera.

Los estudiosos del taylorfordismo refieren el frecuente estallido de huelgas en las fábricas en las que se introducían los nuevos métodos de trabajo, huelgas que no sólo tenían como objeto de crítica el ritmo de la producción sino, también, el empobrecimiento de procesos de trabajo simplificados y vaciados de todo interés. La huelga –esa táctica decisiva del movimiento obrero– era el dispositivo político de la oposición contra el taylorfordismo al que acudía un sindicalismo que comenzaba a tomar fuerza: la huelga, como es evidente, constituye el *paro* de actividades, la detención de la cadencia frenética de

---

<sup>290</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 35.

la producción, la puesta de un límite al *perpetuum mobile* de la fábrica, la interrupción – colectiva y organizada– del movimiento continuo y de la producción de valor. Pero además de las huelgas se produjeron también otras resistencias al taylorfordismo que no brotaban de la organización política sino de una forma de resistencia –ésta también política pero no necesariamente “organizada”– más microscópica, menor, una “resistencia cotidiana”<sup>291</sup> engendrada en el terreno tenue de los comportamientos ordinarios, procedimientos sutiles y a menudo individuales pero de una fuerza y significación que no deben ser subestimadas y que se despliegan para “armar nichos ocultos de autonomía”<sup>292</sup>: con el fordismo, las tasas de ausentismo en las fábricas racionalizadas se elevaron por los cielos, la imagen de obreros que al primer día de su empleo –tras conocer el trabajo que les aguardaba– abandonaban su puesto de operaciones “saliéndose por tropeles”<sup>293</sup> era reiterada, se asistió a la generalización –entre los trabajadores– de una insatisfacción categórica con el maquinismo y con “la mano de hierro”<sup>294</sup> de los capataces que gobernaba el orden de las cosas en los talleres:

la nueva tecnología en la fábrica Ford, probó tener una creciente impopularidad [...] los hombres que estaban expuestos a ella empezaron a rebelarse [...] Los hombres de la Ford habían empezado a desertar en grandes números ya desde 1910. Con el advenimiento de la línea de ensamblaje su personal fue literalmente diezclado; pronto la compañía encontró casi imposible mantener [...] su fuerza de trabajo y mucho menos expandirla [...] Más tarde Ford admitió que sus sorprendentes innovaciones fabriles habían introducido la crisis laboral más importante de su carrera. El abandono de su fuerza de trabajo llegó, como él mismo escribe, a 380 por ciento en el año de 1913 tan sólo. Tan grande era el disgusto laboral por causa del nuevo sistema de máquinas que hacia el final de 1913 cada vez que la compañía quería agregar 100 hombres a su personal [...] era necesario contratar 963<sup>295</sup>.

Esta hostilidad de los trabajadores frente a los métodos del taylorfordismo ha acompañado, como su incómodo reverso –como su ineludible y perturbador acompañante–, la vida del taylorfordismo en todas las fases de su introducción y desarrollo. En 1970, la revista *Fortune* informaba:

---

<sup>291</sup> Luis Reygadas, *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, p. 32.

<sup>292</sup> André Gorz, “Últimos avatares del trabajo”, p. 2.

<sup>293</sup> Keith Sward *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 179.

<sup>294</sup> Huw Beynon *apud* Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 56.

<sup>295</sup> Keith Sward *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, pp. 178-179.

Para la administración patronal, la verdadera y desconsoladora evidencia sobre las nuevas actitudes del trabajador se encuentra en el desempeño en el trabajo. El ausentismo se ha incrementado netamente; en efecto, se ha doblado en los últimos diez años en la General Motors y en la Ford [...] Ha alcanzado el punto en que en promedio del 5% de los trabajadores por ahora de la General Motors diariamente faltan al trabajo sin explicación [...] Los retardos han aumentado haciendo aún más difícil el arranque rápido de las líneas de producción [...] después de que el capataz ha revuelto cielo y tierra para reemplazar a los obreros faltantes [...] Algunos obreros de las líneas de ensamblaje se han comportado de tal forma –según reportan los agentes con asombro– que simplemente se van a mitad de la cadena en movimiento y no regresan ni siquiera por la paga del tiempo que trabajaron<sup>296</sup>.

Robert Linhart, en su etnografía de la vida obrera en una fábrica de producción de automóviles de la Francia de 1968, escribió:

No es raro que un trabajador renuncie al finalizar su primer día, enloquecido por el ruido, las chispas, la monstruosa distensión del tiempo, la dureza del trabajo infinitamente repetido, el autoritarismo de los jefes y la aspereza de sus órdenes, la sombría atmósfera de prisión que congela el taller<sup>297</sup>.

La locura de Chaplin en *Tiempos modernos* –la “depresión nerviosa” que lo saca de la fábrica y lo lleva al psiquiátrico– no es sólo el pretexto para un buen *gag*: es la síntesis mímica de la racionalidad capitalista, una racionalidad que, orientada por el principio de la valorización del valor, *subsume* todo lo que encuentra.

## V

### LA GRAN DEPRESIÓN Y EL SURGIMIENTO DE LA *HUMAN ENGINEERING*. EL DOMINIO DE LAS ALMAS

*Nuestra meta es trazar las bases de una nueva ciencia que está entre medio del moderno laboratorio de psicología y los problemas de economía: el experimento psicológico debe ser puesto sistemáticamente al servicio del comercio y la industria.*

Hugo Münsterberg

---

<sup>296</sup> Judson Gooding *apud* Harry Braverman, *supra*, p. 47.

<sup>297</sup> Robert Linhart, *De cadenas y de hombres...*, p. 27.

[...] el descubrimiento de los factores “humanos” corresponde exactamente a la ansiedad, a la angustia de los industriales ante la desorganización de su sistema.

Michel Crozier

La década de 1930 –la época de la Gran Depresión que inició en 1929 en Estados Unidos y que al poco tiempo sumergió, en una crisis de largo aliento, al mundo capitalista en su conjunto– imprimió un giro al taylorfordismo. Frente a la paralización del mercado –frente a la proliferación de bienes producidos en serie que, con la crisis y la disminución de la capacidad de consumo de la población, no encontraban clientela que los consumiera y cuyo valor, por tanto, no podía *realizarse*–, Ford se vio llevado a tomar una decisión inesperada:

decidió que era más rentable cerrar momentáneamente sus fábricas que seguir acumulando coches que ya no encontraban comprador. 60,000 obreros fueron lanzados a la calle sin que la compañía hablara siquiera de contribuir a los fondos de desocupación. El 7 de marzo de 1931, con un frío glacial, se organizó una manifestación de masas; los guardias de la compañía la recibieron con disparos de ametralladora: hubo cuatro muertos<sup>298</sup>.

La década de los treinta fue, como es sabido, una década de “desborde popular”<sup>299</sup>: ante los cierres de establecimientos productivos y el desempleo masivo, se produjeron ocupaciones obreras de fábricas, manifestaciones masivas, huelgas y, en suma, tuvo lugar la formación de movimientos de trabajadores que pusieron al descubierto, una vez más, las contradicciones del capitalismo (ese sistema que a la vez que genera riqueza para unos cuantos engendra pobreza para las mayorías, ese sistema que crea una clase “que produce todo”<sup>300</sup> y que consume poco, que ve su posibilidad de reproducción constreñida). La película de Chaplin que analizamos en el capítulo anterior muestra, justamente, ese ambiente que prevalecía en los Estados Unidos en la década de los años treinta (ver fig. 36) que llevó a alrededor de 15 millones de personas al desempleo<sup>301</sup> y al surgimiento, en ese país, de un movimiento obrero que ejerció una enorme presión contra el orden –o el desorden– establecido –un (des)orden que, cuando necesita trabajadores, los exprime con

---

<sup>298</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 11.

<sup>299</sup> *Idem*, p. 14.

<sup>300</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 49.

<sup>301</sup> *Cfr.* Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 11.

los métodos de trabajo más rigurosos y totalitarios y, cuando no los requiere, los desecha y destierra de la producción (un régimen en el que las oscilaciones del mercado convierten a los trabajadores en necesarios o en excedentarios, los convierte en objeto de explotación intensiva o en objeto de exilio). Las revueltas obreras, pues, se diseminaron y fueron reprimidas a través de “los métodos tradicionales de fuerza”<sup>302</sup>: las grandes corporaciones empresariales aumentaron “sus fuerzas de policía y seguridad”<sup>303</sup> para contener los desbordes obreros a través del patrocinio de ligas armadas que reprimieron y asesinaron a huelguistas en Detroit, Chicago y demás coordenadas de la geografía industrial insurreccionada.



Fig. 36. Chaplin y las huelgas multilingües de la Gran Depresión

Así, la década de la Gran Depresión fue también la de la Gran Represión. Pero tras la contención violenta de las manifestaciones obreras –tras la puesta en marcha de esa “pedagogía de la crueldad”<sup>304</sup> que anuncia, con la muerte y el maltrato policial de los cuerpos sublevados, una advertencia para todo aquel que ose impugnar el orden y resistirlo–, los capitanes de la industria norteamericana optaron por acudir a formas de

---

<sup>302</sup> *Idem*, p. 15.

<sup>303</sup> *Ibidem*.

<sup>304</sup> Daniel Inclán, “Pedagogía de la crueldad, o cómo la violencia se hace cotidiana”.

control de los trabajadores más sutiles que la violencia física, mecanismos del ejercicio del poder que no originaran, por su brutalidad evidente, más descontento que el que acallaban, que no estimularan más movilización política que la que se proponían frenar. Así, sin “renunciar por completo al empleo de la fuerza, las grandes *corporations* adoptaron posiciones más flexibles”<sup>305</sup>. Por un lado, el esfuerzo de las corporaciones se dirigió hacia el control del sindicalismo levantisco, indócil: el “*big business*”<sup>306</sup> se da a la tarea de promover la doctrina de la “colaboración de clases”<sup>307</sup> a través de la cooptación de líderes obreros y se da a la tarea de favorecer la conformación de sindicatos blancos, sindicatos que “toman la forma de verdaderos sindicatos, con los mismos órganos, los mismos estatutos, el mismo ceremonial”<sup>308</sup> pero que inhiben eficazmente la formación de resistencias. Por otro lado, el esfuerzo empresarial se orienta a hacer un movimiento de reforma en el interior de los establecimientos productivos, a introducir, en ellos, todo un conglomerado de técnicas para lograr la subordinación de las “masas reluctantes”<sup>309</sup> de trabajadores al orden productivo, un conglomerado de técnicas que se conoce como *human engineering* o, más frecuentemente, como “escuela de relaciones humanas”. Veamos, a muy grandes rasgos, en qué consisten estas nuevas “técnicas patronales”<sup>310</sup> a las que el sociólogo francés Michel Crozier ha dedicado un inteligente estudio en su libro *La fabricación de hombres*.

Si, como vimos, el taylorfordismo había llevado la ciencia a la organización del trabajo y al “perfeccionamiento” del maquinismo, tras la crisis de los años treinta otras ciencias –especialmente la psicología– vienen a intentar completar el edificio de la dominación. Ya antes de la Gran Depresión, la alianza entre ingeniería y psicología había despuntado: no extraña que la pareja Gilbreth –Frank y Lillian– estuviese formada por un ingeniero y una psicóloga que consagraban conjuntamente sus empeños hacia la metamorfosis de los modos de organización del trabajo y hacia la instauración de un determinado orden en los centros de trabajo. Pero esa alianza entre dos ciencias que en el taylorismo había apenas descollado, tras la Gran Depresión cobra una importancia mayor y adquiere un lugar destacado en los cálculos empresariales.

---

<sup>305</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 17.

<sup>306</sup> *Idem*, p. 16.

<sup>307</sup> *Idem*, p. 17.

<sup>308</sup> *Idem*, p. 30.

<sup>309</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 87.

<sup>310</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 9.

Si el cuerpo obrero había intentado ser subordinado por intermediación de la *microfísica del poder* del taylorismo y por intermediación del maquinismo revolucionado en clave fordista, la psicología tomará a su cargo el dominio no ya del cuerpo y sus movimientos –objeto paradigmático del dispositivo taylofordista– sino de algo quizás más indeterminado y sutil: el alma obrera y las voluntades que la animan, un alma que había mostrado una capacidad de rebeldía que amenazaba, por distintos frentes, la acumulación del capital, que fisuraba los órdenes propicios a la consumación de esta última (entre esos frentes de fisura y amenaza a un orden hemos subrayado dos: el de la potencia organizada de los trabajadores a través del dispositivo sindical y el de las resistencias mínimas, cotidianas, individuales, que llevan el nombre de *ausentismo*, *rotación*, *deserción* y demás tácticas de resistencia que conducían, entre otras cosas, a la disminución del rendimiento productivo).

En *La fabricación de hombres*, Crozier hace una genealogía del surgimiento de la *human engineering* presentándola como un conjunto de técnicas patronales que aparece como la solución del capital a la insubordinación obrera, como un “programa de acción práctica”<sup>311</sup> que intenta restablecer un orden amenazado por el creciente descontento social al que llevaron el taylofordismo y la crisis de la Gran Depresión. Estas técnicas tienen un ascendiente decisivo: los *experimentos de Hawthorne*, llamados así porque tuvieron lugar en la Hawthorne Works, una planta de la Western Electric Company –dedicada a la fabricación de productos telefónicos– que estaba situada en los suburbios de Chicago. Los experimentos de Hawthorne tuvieron varias fases y se prolongaron entre 1924 y 1936. Habían comenzado en 1924 –antes de la gran crisis–, cuando la compañía desarrolló un estudio que pretendía determinar la relación entre las condiciones de iluminación de los talleres y la productividad de las trabajadoras de la compañía. Instalando “tallerestestigo”<sup>312</sup> de experimentación, los investigadores vieron con sorpresa que la productividad en esos grupos experimentales aumentaba en todos los casos, “así fuese la iluminación favorable o desfavorable”<sup>313</sup>, por lo que atribuyeron ese aumento no a las condiciones *físicas* de la producción sino a otra cosa: a la “emulación que produce el trabajo en equipo, y al interés que ponían individualmente los obreros en el resultado de su trabajo en esos

---

<sup>311</sup> *Idem*, p. 23.

<sup>312</sup> Paul Fraisse, “¿Progreso o mistificación?”, p. 49.

<sup>313</sup> *Ibidem*.

talleres-testigo”<sup>314</sup> vigilados por investigadores. De los resultados de ese experimento cuya premisa había fracasado (pues había estado fundado en la hipótesis de que el mejoramiento de las condiciones de iluminación provocaría un aumento de la productividad), el pensamiento gerencial empezó a dar un giro, una torsión con respecto a ciertos presupuestos del taylorfordismo: se consideró que no eran sólo las “condiciones físicas” de la producción –en las que había reparado tanto el taylorfordismo– las que pueden engendrar un incremento de la productividad, sino también las “condiciones sociales”.

De este modo, en 1929 –de forma contemporánea a la Gran Depresión–, la Western Electric contrató a Elton Mayo (psicólogo de origen australiano formado en Inglaterra que en ese entonces ocupaba un cargo de investigación en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard) para conducir un segundo ciclo de experimentaciones que debía llevar al aumento de la productividad de los empleados de la compañía a través del estudio de “las *actitudes* de los obreros en su trabajo”<sup>315</sup>, actitudes que, para la época, habían empezado a mostrar los signos de una peligrosa insatisfacción. Se instaló un cuarto de experimentación en el que “[s]eis obreras, bajo el control permanente de un observador, fueron colocadas en un cuarto especial, donde se les confió la tarea de conectar líneas telefónicas”<sup>316</sup> y su trabajo fue examinado durante varios años. Además, se realizaron encuestas masivas en los talleres, encuestas que mostraban que “el temor a la autoridad hacía trabajar a muchos empleados en condiciones anormales de tensión, que la hostilidad con que se recibían sus iniciativas los paralizaban, que las dificultades de su vida diaria incidían sobre su ‘eficiencia’”<sup>317</sup>, etcétera. De este modo y a partir de este giro en las investigaciones –a partir de este tránsito del interés en las *condiciones físicas* de la producción al interés en las *condiciones sociales* y en el juego de las *actitudes*–, nace la preocupación del pensamiento gerencial por las *human relations*.

Sometiendo a los obreros a un conjunto de experimentos –en los que el centro de trabajo ya no sólo se conformaba a imagen del laboratorio científico sino que añadía, como modelo a reproducir, el consultorio psicológico–, el equipo de administradores bajo la coordinación de Mayo habría de “descubrir” que el pretendido bajo rendimiento de los

---

<sup>314</sup> *Ibidem*.

<sup>315</sup> *Idem*, p. 49 (el énfasis es nuestro).

<sup>316</sup> *Idem*, p. 50.

<sup>317</sup> *Ibidem*.

trabajadores tenía que ver con una serie de variables que habían sido torpemente descuidadas por el taylorfordismo y a las que se les dio el nombre genérico de *factor humano*. Si el taylorismo tenía como presupuesto irrecusable “el hombre económico racional”<sup>318</sup> cuya productividad sólo puede ser incrementada a través de su sujeción a métodos de dominio del cuerpo que se retribuye con una bonificación salarial, la corriente de las “relaciones humanas” impulsada por Elton Mayo tiene como presupuesto, en cambio, la idea del “hombre social”<sup>319</sup>: la idea de un sujeto eminentemente societario cuya productividad puede ser elevada a través de técnicas gerenciales que introduzcan modificaciones en las relaciones internas de los grupos de trabajo pues, a juicio de Mayo y sus epígonos, las relaciones informales de los grupos y el “ambiente social” que prevalece en el lugar de trabajo constituyen la clave de las oscilaciones de la productividad, una de las razones decisivas de la “inestabilidad industrial”<sup>320</sup>. De este modo, si Taylor y Gilbreth experimentaban con los individuos (recordemos los experimentos aquí referidos del cargador de lingotes y las fotografías de Gilbreth en las que un solo individuo es sometido a minucioso escrutinio), la escuela de Mayo cuestionará esa perspectiva atomista de la escuela clásica tayloriana e introducirá la experimentación con grupos. El equipo de Mayo descubre, en el curso de los experimentos de Hawthorne basados en la “clinical research in industry”<sup>321</sup>, que “los obreros actuaban colectivamente para resistir a las exigencias y *standards* en el ritmo de trabajo de la gerencia”<sup>322</sup>. Así, Mayo arribó a la conclusión de que “los problemas sociales asumen una gran importancia en el buen funcionamiento de las empresas”<sup>323</sup>, por lo que las “necesidades morales y afectivas”<sup>324</sup> de los sujetos y los grupos deben ser intervenidas por la dirección de la empresa a fin de que el “espíritu de revuelta”<sup>325</sup> obrera –tan disparado en la época– se eclipse y desaparezca, a fin de que ese espíritu deje de alterar el juego del capital.

El objetivo central del mayoísmo es añadir, a la ingeniería industrial, una *ingeniería humana* conformada por técnicas de intervención psicológica sobre los trabajadores –

---

<sup>318</sup> Ángel Rodrigo Vélez Bedoya, *Los clásicos de la gerencia*, p. 113.

<sup>319</sup> *Ibidem*.

<sup>320</sup> *Idem*, p. 102.

<sup>321</sup> Wallace B. Donham, “Foreword”, p. VII. La traducción de la cita es: “investigación clínica en la industria”

<sup>322</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 174.

<sup>323</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 23.

<sup>324</sup> *Ibidem*.

<sup>325</sup> *Ibidem*.

técnicas que modifiquen sus comportamientos psíquicos o, como rezaba un folleto de la Western Electric de la época, técnicas que logren “ajustar las actitudes mentales”<sup>326</sup> de los trabajadores a las situaciones cambiantes de la vida productiva— a través de las cuales la gerencia se propone “mejorar”, en los individuos, “their *sense of well-being on the job*”<sup>327</sup>. Así, todo un conjunto de nociones de raigambre psicológica hace su aparición en el discurso y las prácticas gerenciales: el “factor humano”, la “motivación”, la “dinámica de grupos”, la “comunicación”, la “actitud”, la “lealtad”, la “satisfacción”, el “reconocimiento”, la “frustración”... “¿Por qué adhieren los obreros a los sindicatos?”<sup>328</sup>, se preguntaba la *human engineering*, y ella misma respondía: “[e]s, sobre todo, por razones psicológicas. El obrero [...] [e]n la fábrica moderna se siente burlado y frustrado”<sup>329</sup>. Frente a ello, el mayoísmo se preocupará por reducir esas *sensaciones* —y reducir, indirectamente, las razones de la adhesión a los sindicatos— y propondrá a las empresas el establecimiento de consejerías psicológicas en el interior de los establecimientos productivos, la instauración de nuevas formas del ejercicio de la autoridad, la promoción de “dinámicas de grupo” que generen un espíritu de colaboración entre trabajadores y gerencia, y demás técnicas —como la discusión en grupo, los buzones de sugerencias, las “oficinas de reclamos”<sup>330</sup>, los “sistemas de decisiones participativas”<sup>331</sup>, sistemas de reconocimiento y la realización periódica de encuestas a los trabajadores— que den la impresión de estar ante unidades productivas *democráticas* que han desterrado, del centro de trabajo, el autoritarismo, el espíritu represivo y la unilateralidad que, predominantes en el paradigma taylofordiano, habían conducido a tanta insurrección y que habían derivado en una sindicalización generalizada y potente. La gerencia cae en cuenta de que puede ganar mucho con esta apariencia democrática tan promovida por Mayo: “el *big business*, a medida que sentía el suelo deslizarse bajo sus pies, ha comprendido que esos ideales democráticos eran su mejor protección”<sup>332</sup>. El movimiento gerencial de las “relaciones humanas” se propone hacer un juego sutil: conferir la apariencia de democracia para inhibir

---

<sup>326</sup> Folleto de la Western Electric Company *apud* Paul Fraisse, “¿Progreso o mistificación?”, p. 72.

<sup>327</sup> Wallace B. Donham, “Foreword”, p. VII (el énfasis es nuestro). La traducción de la cita es la siguiente: “su sensación de bienestar en el trabajo”.

<sup>328</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 24.

<sup>329</sup> *Ibidem*.

<sup>330</sup> Paul Fraisse, “¿Progreso o mistificación?”, p. 59.

<sup>331</sup> Ángel Rodrigo Vélez Bedoya, *Los clásicos de la gerencia*, p. 108.

<sup>332</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 41.

el surgimiento efectivo de todo gesto de disidencia que amenace el orden. Tal como ha planteado Paul Freisse, las técnicas promovidas por la escuela de Mayo “acuerdan al hombre una zona de libertad, pero en la medida en que consienta en no ver otros horizontes”<sup>333</sup>.

Una de las prioridades de la corriente de las “relaciones humanas” es la *comunicación*: tratar de conjurar “las ‘malas comunicaciones’”<sup>334</sup> es objetivo medular de los nuevos métodos; todo conflicto que emerge en el centro de trabajo es caracterizado como un *problema comunicativo*. Tal como señala Crozier, una notable “filosofía de la normalidad”<sup>335</sup> organiza este interés gerencial en las comunicaciones. El ánimo que gobierna la *human engineering* es, tal como lo formula el sociólogo francés, “tratar la oposición [la resistencia de los trabajadores] como una [...] enfermedad”<sup>336</sup>, de manera tal que “las opiniones refractarias y el espíritu de revuelta [son pensados] como una forma de neurosis”<sup>337</sup> que, en cuanto tal, debe ser psicológicamente *tratada*, resuelta, reconvertida a través de toda una terapéutica. Si el taylorfordismo se preocupó por hacer una estandarización de los procedimientos de trabajo y una estandarización de los objetos producidos, a la *human engineering* se le conferirá la tarea de llevar a cabo una estandarización de los espíritus. Al autoritarismo taylorfordiano que sentenciaba que aquellos que no se ajustaran a los métodos de trabajo debían ser despedidos “de punta en blanco” –como decía Taylor–, se lo matiza con el establecimiento de procedimientos de consejería psicológica. El trabajador que dé muestras de gestos de disidencia, antes de ser despedido debe ser conducido con un psicólogo cuyo papel debe consistir en el apaciguamiento de las tensiones:

Las técnicas de *counselling* han sido elaboradas en la *Western Electric*. Después de las primeras experiencias de Hawthorne, la compañía había resuelto realizar poco a poco encuestas entre todos sus empleados [...] los trabajadores encontraban un notable consuelo en la posibilidad de expresarse libremente sobre los problemas que los preocupaban. Se llegó a la conclusión de que una plática con un consejero especializado, conocedor de los métodos psicoanalíticos, podía servir de válvula de seguridad al descontento y a las

---

<sup>333</sup> Paul Fraisse, “¿Progreso o mistificación?”, p. 81.

<sup>334</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 33.

<sup>335</sup> *Ibidem*.

<sup>336</sup> *Idem*, p. 31.

<sup>337</sup> *Idem*, p. 24.

tensiones interiores que forzosamente se manifiestan en un gran establecimiento. La técnica de la “liberación” industrial había sido inventada<sup>338</sup>.

En algún momento de su vida y cuando residía en Inglaterra, Elton Mayo trabajó amistad con Bronislaw Malinowski<sup>339</sup>. Pero la cercanía de Mayo con la antropología no se reduce a esa amistad anecdótica: algunos de los integrantes del equipo de Mayo (como el estadounidense William Lloyd Warner) eran antropólogos de formación. Mayo se inspiró en los métodos de investigación antropológica –especialmente en las técnicas de la observación participante y de la entrevista etnográfica– para promover el establecimiento de sistemas de entrevista en los centros productivos con el fin de detectar las causas de la insatisfacción obrera pero, fundamentalmente, para *hacer sentir* a los trabajadores que la gerencia los “escucha”, les presta atención, se preocupa por su bienestar. Las ciencias humanas –la antropología, la sociología, la psicología– son llevadas a la empresa para actuar sobre la rebeldía de los sujetos, para apaciguar el surgimiento de conflictos y de gestos de disidencia con métodos suaves, humanistas, comprensivos, orientados por el principio de la escucha. Así como el antropólogo escucha las palabras del nativo y les confiere todo un valor, el consejero industrial debe, en primer término, “prestar total atención al entrevistado y hacer evidente que así lo está haciendo; escuchar lo que el entrevistado quería decir, lo que no quería decir y lo que no podía decir sin ayuda”<sup>340</sup>. Contra el silencio taylofordiano, el mayoísmo introduce las técnicas confesionales de una psico-antropología –que algunos han llamado “antropología clínica”<sup>341</sup>– que acaso reporta mayores beneficios que el silenciamiento. Si en la fábrica taylofordiana a menudo estaba prohibido hablar, aquí rige el imperativo de la comunicación.

Los nuevos métodos de las “relaciones humanas” incluyen, además, una nueva “psicología del mando”<sup>342</sup>, un mando que debe estar organizado no ya por la *mano de hierro* de los amos taylofordistas sino por la instauración de un nuevo tipo de jefe. La “psicotécnica del mando”<sup>343</sup> de la *human engineering* se propone promover, en el interior de los centros de trabajo, nuevas fisonomías de la jefatura: la figura del jefe comunicativo,

---

<sup>338</sup> *Idem*, p. 40.

<sup>339</sup> *Cfr.* Ángel Rodrigo Vélez Bedoya, *Los clásicos de la gerencia*, pp. 101-102.

<sup>340</sup> Ángel Rodrigo Vélez Bedoya, *supra*, p. 104.

<sup>341</sup> *Idem*, p. 105.

<sup>342</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 24.

<sup>343</sup> *Idem*, p. 35.

empático, simpático, que convierta el poder en aquello que se hace amar; el buen jefe no es ya el jefe autoritario y represivo del taylorfordismo; el jefe no debe asumir los rasgos autocráticos del capataz taylorfordiano sino que su papel “consiste en lograr que todos se sientan responsables de las decisiones que se han adoptado”<sup>344</sup>, aun cuando éstas sean producto de la unilateralidad. Tal como escribe Crozier, el *big business* proclama que ahora, bajo el régimen gerencial de las “relaciones humanas”, la función del jefe

no será impartir órdenes, sino “vender” ideas. No gobernará por el temor sino por la camaradería. El buen jefe no será el que sabe imponerse sino el que sabe escuchar, no el que inspira temor sino el que sabe gustar. Evidentemente, siempre habrá que recurrir a sanciones, pero se las presentará como una triste necesidad a la que debe apelar contra quienes, por su mal trabajo o su mal ejemplo, ponen en peligro la vida de la comunidad<sup>345</sup>.

Según las nuevas reglas administrativas, a cada jefe debe serle confiado el “cuidado” de un grupo de trabajo lo suficientemente reducido como para que en él puedan darse relaciones personales y para que el jefe pueda llevar el control de cada uno de sus subordinados. Las “grandes unidades”<sup>346</sup> productivas deben ser escindidas en grupos gobernados por la mano simpática de un jefe comunicativo que debe ser más un “animador”<sup>347</sup> que un agente represivo.

A partir de los estudios de Mayo, dispositivos psicológicos como el *psicodrama* y el *role playing*<sup>348</sup> empezaron a ser puestos en operación en las empresas para la selección de personal y para la formación de cuadros de mando. Así, toda una práctica y “retórica de control basada[s] en los esquemas de la psicología profunda y el comportamiento de los grupos”<sup>349</sup> se dirige hacia lo que Crozier denomina una nueva *fabricación de hombres*.

Tal como ha señalado Braverman en el análisis que dedica a la psicología industrial y al surgimiento de la escuela administrativa de las “relaciones humanas”, lo característico de este conglomerado de técnicas y de la aparición de la preocupación gerencial por el *factor humano*, es que, a diferencia del taylorfordismo, estos métodos no se preocupan de

---

<sup>344</sup> Paul Fraisse, “¿Progreso o mistificación?”, p. 54.

<sup>345</sup> *Idem*, p. 34.

<sup>346</sup> *Ibidem*.

<sup>347</sup> *Idem*, p. 37.

<sup>348</sup> Más adelante, en nuestra aproximación etnográfica al *call center*, haremos una descripción de un *role playing* en la actualidad.

<sup>349</sup> Ángel Rodrigo Vélez Bedoya, *Los clásicos de la gerencia*, p. 108.

manera prioritaria por la organización del trabajo o por la introducción de maquinaria en los procesos productivos, sino que su interés reside en crear “condiciones bajo las cuales el obrero puede ser más fácilmente llevado a cooperar en el esquema de trabajo organizado por el ingeniero industrial”<sup>350</sup>. El *ingeniero humano* deviene aliado indispensable del *ingeniero industrial*: este último se dedicará a la elaboración de los métodos de trabajo y a la introducción de maquinaria –a menudo bajo el paradigma taylorfordiano– mientras que el primero se dedicará a instaurar otro tipo de mecanismos, mecanismos de “manipulación, pacificación y ajuste de la ‘mano de obra’”<sup>351</sup>, técnicas de adaptación de los sujetos y los grupos al sistema de organización del trabajo, mecanismos que se proponen reducir el “descontento” y la “insatisfacción” que amenazan con frustrar los empeños del ingeniero industrial. Así, el ingeniero humano toma como objeto esa insatisfacción a fin de elevar la productividad prevista por el ingeniero industrial. De este modo, el objeto hacia el cual se dirigen estas escuelas administrativas de cuño post-taylorfordiano no es la organización del trabajo o el cambio tecnológico sino tratar de atenuar los gestos de disidencia de los trabajadores que menguan las capacidades productivas de las empresas: “las tasas de abandono, ausentismo, resistencia, negligencia, restricciones colectivas a la producción y hostilidad abierta a la gerencia”<sup>352</sup> constituyen el objeto prioritario de la *human engineering*. La intención de estos métodos de raigambre psicológica es lograr lo que Braverman denomina *el ajuste* de los sujetos y los grupos –su “aclimatación”<sup>353</sup>– a un sistema de organización del trabajo y a un maquinismo *que siguen siendo organizados por el arquetipo taylorfordista*; la escuela de las relaciones humanas aspira a producir las almas que el capital requiere para su próspera reproducción, engendrar almas puestas al servicio de la acumulación del capital (almas de las que es extirpado el espíritu y el deseo de la insumisión). En palabras de Wallace Brett Donham, un entusiasta impulsor de la escuela de relaciones humanas, el sentido último de las técnicas que emanan de esta corriente gerencial es engendrar “an *adaptive* civilization competent to deal with constant technological and social change”<sup>354</sup>. En suma, la ingeniería humana se funda en la premisa

---

<sup>350</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 169.

<sup>351</sup> *Idem*, p. 108.

<sup>352</sup> *Idem*, p. 170.

<sup>353</sup> *Idem*, p. 181.

<sup>354</sup> Wallace B. Donham, “Foreword”, p. IX (el énfasis es nuestro). La traducción de la cita es la siguiente: “una civilización adaptativa competente para lidiar con el constante cambio tecnológico y social”.

de que “el hombre debe adaptarse [...] a la sociedad moderna en la que ha nacido”<sup>355</sup> y que debe aceptar ese mundo “sin rebelarse verdaderamente”<sup>356</sup>. A esa *adaptación* de los sujetos a un modelo que se les ha trazado es a la que la escuela de relaciones humanas dirige sus esfuerzos.

Así pues, al taylorfordismo se añaden “nuevos métodos de regimentación”<sup>357</sup> de los sujetos, métodos que se hicieron dominantes a partir de las décadas de 1940-1950 y que se propusieron –de manera explícita– recular sobre algunos de los aspectos del taylorfordismo que habían producido una insatisfacción generalizada. Pero el alejamiento de la *human engineering* respecto del paradigma clásico taylorfordiano es sólo relativo: este último continúa organizando los métodos de trabajo mientras que la corriente gerencial de las “relaciones humanas”, con su humanismo una y otra vez declarado, termina haciendo aún más totalitarios los dispositivos de poder que se despliegan en el trabajo para gobernar las almas y las conductas y para adaptarlas a las exigencias de la exacción de plusvalor: en efecto, las nuevas prácticas gerenciales profundizan el totalitarismo de los dispositivos porque “se dirigen al hombre completo, tienen en cuenta todos sus deseos y todos sus comportamientos, y [...] [se proponen] condicionarlo íntegramente, en función de las necesidades de la maquinaria industrial”<sup>358</sup>. Como decíamos, al dominio del cuerpo y sus movimientos, se añade el control del alma y de sus voliciones –tan oscilantes y que habían demostrado ser tan peligrosas. El capital no sólo aspira a transformar el cuerpo y la fuerza de trabajo instituyendo formas de organizar la producción y promoviendo el cambio tecnológico sino que, además, aspira a transformar eso que llamamos la mente, el deseo, el espíritu –o lo que un gerente alguna vez denominó, en arrebatado poético, “la lealtad de los corazones”<sup>359</sup>– convirtiendo *eso* en objeto de técnicas específicas de dominio. El capital se propone “obligar al individuo a abdicar de toda veleidad de disidencia”<sup>360</sup>, una disidencia que se origina en distintos frentes, entre ellos, en los evanescentes territorios del espíritu, en los etéreos territorios intencionales, en donde el capital desplegará su poder acudiendo a los favores que pueden prestarle las ciencias humanas. Si el taylorfordismo recurre a métodos

---

<sup>355</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 29.

<sup>356</sup> *Ibidem*.

<sup>357</sup> *Idem*, p. 24.

<sup>358</sup> *Idem*, p. 26.

<sup>359</sup> Clarence Francès (presidente de la General Foods) *apud* Paul Fraisse, “¿Progreso o mistificación?”, p. 64.

<sup>360</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 37.

“demasiado groseros”<sup>361</sup> y brutales, la corriente humanista de la administración los matizará con la introducción de métodos más refinados pero igualmente autoritarios. Hace su aparición, en la vida productiva, una psicología que considera que el problema no es el *sistema* –el conjunto de relaciones sociales y la composición tecnológica del capital, de las que brotan poderosas coerciones– sino el *individuo* que se muestra refractario o incapaz de satisfacer las demandas que brotan de ese sistema –que permanece incuestionado–; ese sujeto refractario-incapaz es considerado anómico y, por tanto, objeto de una terapéutica que considera que la resistencia a la autoridad que muestran a menudo los trabajadores es un “síntoma patológico”<sup>362</sup> y que, en cuanto tal, debe ser *tratado* y trocado en “comportamiento normal”<sup>363</sup>. Frente a todos los desajustes –el falseo del juego– que producen los sujetos con sus resistencias múltiples, la psicología introduce un conjunto de psicotécnicas de las que el capital se vale introduciendo en el interior de los centros de trabajo departamentos de personal, de recursos humanos, de consejería psicológica, etcétera, como estrategias empresariales para tratar con el reluctante “factor humano”. Tal como escribe Freisse a propósito de estas neotécnicas, “[c]uando el sistema tropieza con el hombre, los dirigentes se preocupan entonces de la psicología [...] [y] de las condiciones psíquicas”<sup>364</sup>.

Pero el *management* no sólo recurre a las ciencias humanas y sociales sino que, en buena medida, las hace nacer o, cuando menos, les imprime un impulso decisivo: por ejemplo, a partir de las investigaciones de Mayo, en las universidades empezaron a eclosionar y proliferar los departamentos de “administración” –aunque ésta ya tuvo su lugar reconocido en el árbol de las ciencias y en los departamentos universitarios aproximadamente desde 1915, con el empuje tayloriano<sup>365</sup>–, se advierte el surgimiento de nuevos “dominios de saber”<sup>366</sup> que dieron origen a departamentos universitarios de “relaciones humanas”, “relaciones laborales”, de “psicología industrial”, “sociología del trabajo”, etcétera. Estos saberes, como sostiene Foucault, están “en conexión directa con la

---

<sup>361</sup> *Idem*, p. 42.

<sup>362</sup> Everett C. Hughes, “Informe”, p. 92.

<sup>363</sup> *Ibidem*.

<sup>364</sup> Paul Fraisse, “¿Progreso o mistificación?”, p. 52.

<sup>365</sup> *Cfr.* Ángel Rodrigo Vélez Bedoya, *Los clásicos de la gerencia*, p. 69.

<sup>366</sup> Michel Foucault, *La verdad y las formas jurídicas*, p. 31.

formación de un cierto número de controles políticos y sociales”<sup>367</sup>. El capital, así, no sólo *recurre* a saberes ya formados sino que interviene en su eclosión. La “formación de esos dominios de saber [se produce] a partir de relaciones de fuerza y relaciones políticas en la sociedad”<sup>368</sup>.

Ahora bien, digamos para terminar esta sección que Crozier acude a una imagen simple pero elocuente para evocar el sentido de las nuevas técnicas: la sonrisa. No ya la autocrática *mano de hierro* del taylorfordismo, sino la instrumentación de una sonrisa obligada, el imperio de la comunicación y la colaboración. Sin embargo, es preciso advertir que del garrote del taylorfordismo a la sonrisa de la ingeniería humana, no hay una sustitución de métodos sino, más bien, un añadido: “garrote + sonrisa” es acaso la nueva ecuación.

La lección general de la *human engineering* –una lección que nos será útil en nuestra aproximación etnográfica–, es que el capital no sólo transforma los cuerpos, las fuerzas de trabajo y las tecnologías (esas transformaciones a las que el taylorfordismo toma como objeto prioritario), sino también el *alma*, la equívoca comarca de los *espíritus*. Habiendo, en el taylorfordismo, querido reducir a los sujetos a meros ejecutantes, el capital se preocupa ahora por granjearse la simpatía y la colaboración de esas almas otrora dejadas fuera del proceso de producción. Leamos, finalmente, a Cornelius Castoriadis quien señala la contradicción profunda de un régimen que, al mismo tiempo que reduce a los sujetos les solicita su íntegra *participación*:

La organización capitalista de la sociedad es contradictoria [...]: es incapaz de realizar sus intenciones si no es a través de actos que la contradicen constantemente. Podemos observarlo situándonos en el nivel de la producción: el sistema capitalista sólo puede sobrevivir tratando de reducir continuamente a los asalariados a simples *ejecutantes* y sólo puede funcionar en la medida en que esta reducción no se lleve a cabo. El capitalismo está obligado a solicitar constantemente la *participación* de los asalariados en el proceso de producción, participación que él mismo trata, por otro lado, de hacer imposible<sup>369</sup>.

---

<sup>367</sup> *Idem*, p. 18.

<sup>368</sup> *Idem*, p. 31.

<sup>369</sup> Cornelius Castoriadis *apud* Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 89, nota 57 (cursivas en el original).

## VI

### LOS LÍMITES DEL TAYLORFORDISMO Y EL SURGIMIENTO DE NUEVOS MODELOS PRODUCTIVOS

Ahora bien, el taylorfordismo –a menudo acompañado con el añadido humanista de la *human engineering*– fue un modelo productivo preponderante al menos hasta la década de 1970. Pero si aquel había demostrado ser una estrategia poderosa de control del trabajo y de exacción de plusvalor, en esa década decisiva el paradigma taylorfordiano empezó a mostrar todo un conjunto de límites que llevaron al empresariado a la necesidad de introducir una serie de mutaciones en las formas de organizar la producción (metamorfosis que ya no tendrían que ver con el simple añadido gerencial de las “relaciones humanas” a la organización taylorfordiana del trabajo, sino que entrañarían efectos mayores en la transformación de las prácticas laborales y de los sistemas políticos en que se sostienen). Según los estudiosos del tema, a partir de 1973 las economías dominantes del mundo industrializado empezaron a evidenciar una notoria disminución de las “tasas de crecimiento de la productividad”<sup>370</sup>. Algo andaba mal: el “volumen físico de producción por trabajador”<sup>371</sup> mostraba, a nivel general, una tendencia a la baja (y esa tendencia declinante se advertía también, y en consecuencia, en los montos de las ganancias del capital y en el producto interno bruto de los países económicamente dominantes que asistían a un estancamiento<sup>372</sup>, a una cierta paralización contrastante con el *boom* de la posguerra pues, tras 1945 y hasta 1970, en los países punteros del capitalismo mundial había prevalecido un “contexto relativamente estable”<sup>373</sup> de crecimiento económico). Pero ¿a qué se debió esta tendencia menguante de la productividad? Según Coriat, esa declinación fue originada por una crisis bicéfala que afectó al taylorfordismo: una “crisis de eficacia”<sup>374</sup> (siempre desde el punto de vista capitalista) de la que el modelo productivo taylorfordiano empezaba a dar signos y una “crisis de legitimidad”<sup>375</sup> de ese modelo que fue, de nueva

---

<sup>370</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 47.

<sup>371</sup> *Ibidem*.

<sup>372</sup> Para algunos datos numéricos a este respecto *cf. supra*, p. 48 y, también, David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, pp. 152-153.

<sup>373</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 163.

<sup>374</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 121.

<sup>375</sup> *Ibidem*.

cuenta, enérgicamente impugnado. El taylorfordismo experimenta, pues, una crisis bifronte: económico-política. Veamos.

Empecemos por la crisis de legitimidad. El extremo disciplinamiento taylorfordiano de la mano de obra encontró un nuevo ciclo de resistencias y contestación. Ya en la década de 1960 y con el empuje de la inquietud colectiva del insurrecto 1968, se había disparado “con un vigor sin precedentes desde la década de 1930, un fenómeno de resistencia en masa al trabajo de tipo parcelario y repetitivo”<sup>376</sup>. Un “rechazo del trabajo parcializado sobre líneas de montaje”<sup>377</sup> comienza a diseminarse en buena parte de los países dominantes. Hace su aparición en la escena política el “obrero-masa”<sup>378</sup> que, desbordando los dispositivos sindicales, se lanza a las calles de buena parte del mundo industrializado cuestionando los sistemas de remuneración por productividad, impugnando la rigidez –de raigambre totalitaria– de los métodos taylorfordistas de organización del trabajo que instauran sus sostenidos microfascismos intra-fabriles, denunciando el sistemático maltrato de las fuerzas de trabajo, rechazando la celeridad enloquecedora de los ritmos de producción, etcétera. La histórica huelga de la planta de la General Motors en Ohio que estalló en 1972 es ilustrativa a este respecto: se trataba, nos informa Braverman, de una

planta que la misma General Motors consideraba como piloto para el futuro. A la velocidad para la cual fue diseñada, la línea de ensamblaje en dicha planta [...] produce 100 autos Vega por hora, dando a cada obrero 36 segundos para terminar su trabajo en cada carro, y estar listo para el siguiente vehículo. [Los obreros organizaron una huelga porque la gerencia aumentó la velocidad de la cadena y redujo, por ende, el tiempo de producción por carro, pero su demanda también ponía el acento, según se informaba en una nota del *New York Times*, sobre] “la naturaleza repetitivamente aburrida del trabajo”<sup>379</sup>.

Además de los múltiples movimientos de impugnación política del paradigma taylorfordista, en la década de 1970 los viejos problemas de ese modelo vivían una nueva fase de realce y acentuación: el trabajo simple, monótono hasta la locura, agotador física y quizás sobre todo psíquicamente, continuaba engendrando ausentismo, rotación, una notable disminución de la calidad de los objetos producidos –fabricados con desgano y

---

<sup>376</sup> *Ibidem*.

<sup>377</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 49.

<sup>378</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 122. El término “obrero-masa” no es invención de Coriat, ya antes lo habían usado los pensadores del obrerismo italiano.

<sup>379</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 48.

negligencia–, continuaban los pequeños sabotajes, el “mal uso de maquinaria y equipos”<sup>380</sup>... Y todo ello representaba, para las empresas, “costos ocultos”<sup>381</sup> cada vez más elevados.

En los países periféricos, la crisis del taylorfordismo no tomó las mismas formas que la crisis de ese modelo en los países dominantes: en Latinoamérica, por ejemplo, prevalecían “condiciones [...] de debilidad sindical [por lo que] sólo en pocos países prosperó la resistencia social por vía organizada y sindical. En otros, fue el camino de la rotación externa voluntaria y las demandas individuales sobre las colectivas ante los tribunales del trabajo”<sup>382</sup>. Circulando de un trabajo a otro y emprendiendo defensas individuales frente al despotismo taylorfordiano, los trabajadores latinoamericanos mostraban su hostilidad.

Pero la crisis del taylorfordismo no fue sólo la crisis de su legitimidad política engendrada por la contestación de los trabajadores y por el ánimo colectivo de aversión a los principios de ese paradigma hiperdisciplinario. El modelo mostraba otros límites –otros desbarajustes– que preocupaban al empresariado y que daban indicios de una cierta ineficiencia del paradigma productivo dominante. Siguiendo fundamentalmente a Coriat y al economista argentino Julio César Neffa, podemos enunciar los siguientes límites de “eficacia” encontrados por el taylorfordismo:

a) El productivismo taylorfordista –su exigencia a los trabajadores de producir mercancías a un ritmo intensamente celérico– había estado estrechamente ligado a ciertas condiciones del mercado que, en la década de 1970, empezaron a resquebrajarse y a experimentar cambios significativos. Esos ritmos y formas de producción instaurados por el taylorfordismo, como ya dijimos, “son eficaces cuando los mercados son estables [...] [y cuando] la demanda es grande”<sup>383</sup>. La producción en serie y en masa requiere de una demanda estable, de otro modo los objetos producidos quedan inmovilizados, sin salida al mercado, sin posibilidad de realización de su valor de cambio; la producción en serie requiere de una demanda en serie –tan continua como la producción–, requiere de sectores poblacionales con cierta solvencia para comprar las extraordinarias cantidades de bienes de

---

<sup>380</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 50.

<sup>381</sup> *Idem*, p. 48.

<sup>382</sup> Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia...”, p. 43.

<sup>383</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 42.

consumo fabricadas en serie, requiere, en suma, de ciertos contextos de crecimiento económico. Pero la estabilidad relativa de los mercados se vio fracturada en la crisis de la década de 1970; el mismo régimen capitalista –como le es propio– había creado el fermento favorable para la emergencia de esa crisis y para la correlativa depresión de la demanda: los bajos salarios –la política empresarial de “moderación salarial”<sup>384</sup>–, la elevación de los precios del petróleo, la inflación, la tercerización de la economía que ha llevado desde entonces al crecimiento del sector de los pequeños servicios paradigmáticamente mal remunerados, el incremento del “desempleo, del subempleo y del trabajo por cuenta propia o no salariado”<sup>385</sup>, menguaron la capacidad de consumo de las poblaciones. La producción en serie en clave taylorfordiana encontraba, naturalmente, un límite en la pauperización económica a la que el régimen del capital había conducido. La producción en serie, entonces, vio un obstáculo a su despliegue en la retracción de una “clientela solvente, cautiva [...], estable”<sup>386</sup>. Así pues, la década de 1970 asiste, en general, a una imprevisible oscilación e inestabilidad de los mercados a las que el taylorfordismo no podía responder de forma tan eficaz sin introducir un conjunto de giros.

b) De forma paralela a la relativa contracción de los mercados, estos últimos experimentan, hacia 1970, una modificación adicional frente a la cual el taylorfordismo respondía con cierta torpeza. La instauración de una sociedad de consumo lleva consigo la exigencia, de esa sociedad, de productos “variados”, la demanda deviene “más exigente en cuanto a la gama de variedad”<sup>387</sup> de las mercancías (esa exigencia no es, desde luego, espontánea, es instigada por el propio régimen capitalista que induce el “fetichismo de las mercancías”, que excita su deseo una y otra vez reiniciado, que manufactura el deseo de las mercancías a través de los vehículos publicitarios dedicados a la propagación y a la diversificación de los gustos<sup>388</sup>, un régimen que instala los ciclos de la moda que hace obsoletos los objetos a fin de que se demanden *más objetos* renovados, un régimen que engendra “productos con ciclos de vida cada vez más cortos”<sup>389</sup>, una publicidad que impone

---

<sup>384</sup> *Idem*, p. 52.

<sup>385</sup> *Ibidem*.

<sup>386</sup> *Idem*, p. 51.

<sup>387</sup> *Idem*, p. 52.

<sup>388</sup> Cfr. David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 184.

<sup>389</sup> Jeremy Rifkin *apud* Paula Sibilia, *El hombre postorgánico...*, p. 21.

el deseo de los objetos por “su ‘imagen’, su novedad, su valor simbólico”<sup>390</sup>, un régimen que instala modelos del éxito individual cuya emulación pasa por el consumo de mercancías distintivas, etcétera). El paradigma taylofordista estaba, en un principio, organizado con tecnologías poco “flexibles” –maquinarias y equipos “de propósitos únicos y especializados en un pequeño número de operaciones”<sup>391</sup>– pues su interés residía en la fabricación de productos estandarizados, homogéneos. La inflexibilidad de la maquinaria taylofordista se muestra como un obstáculo para la nueva necesidad del capital de diversificar la producción. El resultado de esa rigidez “fue la constitución de grandes stocks de insumos y de productos fuera de serie, prácticamente invendibles, que incrementaron los costos fijos y la pérdida de mercados”<sup>392</sup>. En suma, el modelo taylofordista requería de una cierta torsión a fin de responder a las oscilaciones de la demanda y a la diversificación de la producción.

c) El modelo taylofordista mostró, además, otras limitaciones de orden social y técnico. Frente a la ya referida diseminación de la resistencia obrera, la cadena de montaje comienza a dar signos de cierta vulnerabilidad: con “unas cuantas decenas de obreros que se declaren en huelga en un taller donde se produce una pieza esencial”<sup>393</sup>, la producción en serie se paraliza, el flujo de los subproductos y productos se interrumpe y el sistema se desquicia<sup>394</sup>. Además, la cadena de montaje y la extrema parcelación del trabajo que le es aneja, empieza a evidenciar una dificultad adicional asociada con lo que Coriat llama *el tiempo de transferencia*; este se define como “aquel que separa dos intervenciones del obrero a lo largo de la cadena, ‘tiempo’ durante el cual el producto en curso de fabricación es ‘transferido’ de un puesto de trabajo a otro sin ser trabajado”<sup>395</sup>. El principio taylofordiano de la parcelación extrema del trabajo implica “descomponer al máximo el trabajo y *multiplicar* por consiguiente el número de puestos de trabajo; [la multiplicación

---

<sup>390</sup> André Gorz, “Últimos avatares del trabajo”, p. 2.

<sup>391</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 50.

<sup>392</sup> *Idem*, p. 51.

<sup>393</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 125.

<sup>394</sup> Los obreros japoneses idearon una forma alterna de resistencia y desquiciamiento del sistema pues, en lugar de paralizar la producción, la intensificaban a tal grado que ponían en crisis la producción en flujo continuo: superando los tiempos de producción que tenían asignados, provocaban “enormes ‘cuellos de botella’” (Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 50), provocaban una acumulación “irracional” de las piezas producidas o montadas al final de la cadena y, con ello, engendraban la disfunción del sistema, su enloquecimiento y desgobierno.

<sup>395</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro.....*, p. 135.

de los puestos lleva además consigo] la multiplicación correlativa de las distancias y, por lo tanto, de los ‘tiempos’ durante los que el producto es simplemente ‘transportado’ y no ‘transformado’<sup>396</sup>. Se hacía necesario, entonces, un cierto rediseño de la organización científica del trabajo y de su tendencia a la extrema parcelación de las tareas que, paradójicamente, llevaba a la emergencia de *tiempos muertos* no previstos por el paradigma taylorfordista.

d) El modelo de organización taylorfordista de la producción mostró otro signo de ineficacia ligado tanto a la resistencia obrera como a la constitución técnica del propio paradigma: “*la falta de cuidado en la producción*”<sup>397</sup> y la consecuente generalización de los “defectos de fabricación”<sup>398</sup>. El rechazo obrero al trabajo ultra-repetitivo en la línea de montaje y la celeridad inherente al movimiento continuo de la cadena daban lugar a reiterados “incidentes y fallas en la calidad”<sup>399</sup> de los productos; una pieza fallidamente elaborada o deficientemente montada sobre la cadena puede pasar desapercibida y su desperfecto no ser detectado hasta que el objeto llega a manos de consumidor. Esta falla consubstancial a la cadena y a su ritmo celérico es, en el taylorfordismo, afrontada a través del establecimiento de robustos cuerpos de vigilancia y supervisión que elevan, necesariamente, los “costos de control”<sup>400</sup> para las empresas. El disciplinamiento de los trabajadores y el aseguramiento de un trabajo sin fallas y sin desperfectos debían ser constantemente producidos y asegurados por trabajadores indirectos (aquellos dedicados al control de otros trabajadores). Además, se hacía necesario todo un cuerpo de trabajadores consagrado a la detección e inhibición de las *fallas*: “‘controladores’, ‘retocadores’, ‘revisores’, ‘reparadores’”<sup>401</sup>, etcétera. Los proliferantes defectos de la producción en serie y los costos del control de una mano de obra que resiste y se niega a su total disciplinamiento –a su total subsunción–, habrían de llevar al empresariado a reformular algunos de los rasgos del taylorfordismo.

e) El taylorfordismo había recurrido a una modalidad de contratación de la fuerza de trabajo (que había llevado a la existencia de un sector del proletariado más o menos estable)

---

<sup>396</sup> *Ibidem*.

<sup>397</sup> *Idem*, p. 129 (cursivas en el original).

<sup>398</sup> *Ibidem*.

<sup>399</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 49.

<sup>400</sup> *Idem*, p. 65.

<sup>401</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 129.

que en los años setenta se vio profundamente trastocada: para fijar la mano de obra a las tareas extenuantes y repetitivas que se le asignaban, el fordismo había echado mano de contratos de trabajo relativamente estables, por tiempo indeterminado y a tiempo completo. Además, como vimos, el Estado había tomado una forma específica –la forma del Estado de bienestar– que jugaba un papel importante para la reproducción de la fuerza de trabajo que el capital requería. Este escenario general caracterizado por una mano de obra ocupada a tiempo completo, con puestos de trabajo estables y por la existencia de un “Estado benefactor” entró en crisis, como sabemos, en la década de 1970. Con la recesión general y con la propagación del desempleo, el empresariado recula sobre los sistemas de contratación predominantes en el modelo fordista: la gestión de las fuerzas de trabajo empieza a fundarse en “la premisa de que es cada vez más difícil asegurar a los [...] trabajadores un empleo estable, a tiempo completo y con contratos de duración indeterminada”<sup>402</sup>. La existencia de una fuerza de trabajo con contrataciones por tiempo indefinido deja de mostrarse, para el capital, como una necesidad para fijar la mano de obra y empieza a verse, en cambio, como una costosa carga, por lo que el empresariado se propone la reducción sistemática del “proletariado estable”<sup>403</sup>. El desempleo masivo, además, aseguraba la fijación de la mano de obra (que, temiendo caer en el abismo de desamparo del sin-trabajo, se autosubordina a la disciplina del empleo), por lo que los contratos estables perdían importancia. Por su parte, con la disminución de la rentabilidad de las empresas y con el desempleo diseminado, el Estado pierde parte de la base fiscal que posibilita el gasto público y, como las empresas requieren de una fuerza de trabajo flexible, el Estado adquirirá, también él, un giro flexible.

Si bien hemos referido sólo algunos de los límites que el paradigma taylofordiano encontró en la década de 1970, podemos decir que estas fronteras y su juego de conjunto espolearon al capital a una reformulación de nuevas lógicas productivas, a una torsión reestructuradora. Frente a los disfuncionamientos, fallas y desquicios de los que había dado muestras el taylofordismo –frente a su relativa “falta de adecuación a las condiciones modernas de la valorización del capital”<sup>404</sup> y de inestabilidad de los mercados– sobreviene un nuevo ciclo de ajuste e ideación de modelos productivos alternativos. Nuevas formas de

---

<sup>402</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 53.

<sup>403</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 15.

<sup>404</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 161.

organización de la producción, “nuevos patrones de búsqueda de la productividad<sup>405</sup> y nuevas formas de sujeción de los trabajadores, hacen su aparición para tratar de sortear los límites sociales, técnicos, organizacionales y económicos<sup>406</sup> que afectaban al taylorfordismo y para hacer frente a la crisis de legitimidad que golpeaba a ese dispositivo hasta entonces dominante. La década de 1970 inaugura, así, la emergencia de un capitalismo reorganizado. Enunciemos –limitándonos al esbozo de sus trazos esenciales– algunos de los rasgos generales de esas neo-lógicas productivas.

## VII

### TOYOTISMO

El toyotismo –a veces denominado, a partir de una sugerencia de Benjamin Coriat, *ohnismo*, por Taiichi Ohno, el ingeniero nipón presidente de una fábrica de la Toyota Motor Company que ideó el modelo de organización de la producción para esa compañía automotriz en las décadas de 1950-1960– es aparentemente un paradigma productivo que ha establecido cierto margen de distancia respecto de los contornos esenciales del taylorfordismo (aunque, como veremos, el modelo japonés toyotista logra cumplir los objetivos e intensificar, por vías sólo superficialmente alternas, algunos de los presupuestos medulares del viejo modelo estadounidense) y es, al mismo tiempo, una forma de organización del trabajo que ha alcanzado gran difusión –que ha evidenciado una significativa fuerza de universalización.

Tal como ha mostrado Coriat en su libro *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa* –y como ha expuesto también el sociólogo brasileño Ricardo Antunes en su libro *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, en buena medida siguiendo las caracterizaciones de Coriat aunque distanciándose, como lo haremos nosotros, de su lectura optimista del modelo productivo nipón (al que Coriat le atribuirá una dimensión democratizadora de las relaciones laborales y una ruptura decisiva con el dispositivo taylorfordista)–, el toyotismo surge en el contexto de ciertas

---

<sup>405</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 20.

<sup>406</sup> Recuperamos esta clasificación de los límites del taylorfordismo de Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”.

condiciones locales del archipiélago oriental y de la empresa Toyota, un conjunto de condiciones históricas de emergencia del modelo que el economista francés estudia con detenimiento y que aquí sólo podemos reproducir de forma parcial y trunca:

a) Una sociedad que, sumida en la crisis de la posguerra (en la recesión, los altos índices de inflación, el desempleo, la reconstrucción de los estragos de la guerra, etcétera), tenía una capacidad de consumo tan magra y lastimada que el empresariado japonés se veía en la necesidad de engendrar modelos productivos que hicieran posible satisfacer una demanda de “pedidos pequeños”<sup>407</sup> y de “productos diferenciados y variados”<sup>408</sup>.

b) Un mercado interno que, en el contexto de la situación crítica de la posguerra, era muy restringido, limitado –muy distinto de aquel mercado en sostenida expansión que dio empuje al taylorfordismo y a su producción en masa– y, además, una industria automotriz local tecnológica y organizacionalmente “retrasada”<sup>409</sup> respecto de los colosos occidentales de la Ford Motor Company, la General Motors, entre otros –por lo que la vía de la exportación de automóviles era, para ese entonces, un sueño impracticable para los empresarios del sector automotriz japonés en general y de la Toyota Motor Company en particular. Dos limitaciones tenemos aquí: un mercado interno estrecho y un mercado externo inabordable, imposible.

c) Una vida industrial en el interior de las fábricas Toyota que mostraba cierto desarreglo, cierto “carácter caótico”<sup>410</sup> que limitaba la capacidad productiva de la empresa: por un lado, una crisis financiera interna que, como muestra Coriat, estuvo en 1949 a punto de llevar a la Toyota Motor Company a la quiebra y por la que la empresa se vio obligada a solicitar un préstamo bancario que le impuso una serie de restricciones (el salvamento bancario de la compañía estuvo condicionado al cumplimiento de ciertos requisitos –que la constreñían a un cambio de orientación en sus modelos productivos y de comercialización–, entre los cuales Coriat señala los siguientes: “la creación de una ‘*sociedad de distribución*’ autónoma y distinta de la sociedad de producción de los vehículos”<sup>411</sup>, la reducción de su personal y el “ajuste de las cantidades de automóviles producidos con las efectivamente

---

<sup>407</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 28.

<sup>408</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 38.

<sup>409</sup> *Cfr. supra*, p. 33.

<sup>410</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 28.

<sup>411</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 34 (cursivas en el original).

vendidas por la sociedad de distribución”<sup>412</sup>); por otro lado, una organización del trabajo industrial en el interior de la empresa a la que le aquejaba cierto desorden y lentitud originados por lo que el propio Ohno, según nos informan Coriat y Antunes, denominaba *dekanscho* “debido a un largo período de preparación para la posterior producción. Vocablo [el de *dekanscho*] extraído de la jerga de los estudiantes de filosofía que dormían durante un semestre para después estudiar intensamente a Descartes, Kant y Schopenhauer”<sup>413</sup>. Una vida industrial, en suma, afectada por una crisis financiera limitante y por una arquitectura productiva que entrañaba un considerable “desperdicio” de tiempo.

d) La existencia de un sindicalismo de la industria automotriz nipona altamente combativo que había llevado a cabo importantes reivindicaciones salariales y que se había opuesto a los ciclos de racionalización forzada del trabajo a través de prolongadas huelgas que la empresa había “resuelto”, en 1950, despidiendo alrededor de 1,600 obreros<sup>414</sup>, por lo que la empresa había diezmado su personal<sup>415</sup>.

En suma, en la década de 1950, la Toyota Motor Company se vio llevada a enfrentar un contexto de crisis económica nacional, de retracción del mercado local, de crisis financiera interna, de “desorganización” productiva, de reducción de personal (tanto por la exigencia del banco salvador como por la decisión de la empresa de socavar las resistencias obreras a través del despido masivo) y, finalmente, de oposición política (pues la compañía se veía impugnada por un movimiento sindical que resistía las medidas de ajuste racionalizador). El toyotismo habrá de formularse en el justo medio de este conjunto de presiones económicas, organizacionales y políticas<sup>416</sup>. Enuncemos, pues, algunos de los principios generales del modelo japonés<sup>417</sup>, esa vía de racionalización del trabajo

---

<sup>412</sup> *Ibidem*.

<sup>413</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 28. Ohno asimila las prácticas industriales de la Toyota Motor Company al *dekanscho* filosófico porque, en la compañía, antes de la introducción del modelo ohnista, “durante veinte días se acumulaba en el mayor desorden las producciones y las existencias de piezas intermedias y de insumos, antes de ponerse finalmente a fabricar automóviles los últimos diez días del mes” (Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 35).

<sup>414</sup> Cfr. Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 29.

<sup>415</sup> Una breve introducción a la historia del sindicalismo japonés puede encontrarse en Ben Watanabe, “Organizar a los desorganizados”, pp. 32-33.

<sup>416</sup> Para un análisis y descripción detallada de las condiciones históricas de emergencia del modelo toyotista –algunas de las cuales hemos aquí sólo mencionado–, véase el primer capítulo (“El espíritu Toyota”) del citado libro de Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*

<sup>417</sup> Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo señalan con razón que el término *modelo japonés* –habitualmente usado para referirse al toyotismo– es equívoco y reduccionista pues en Japón no existía sólo un modelo productivo. Acudiremos a ese término simplemente para no incurrir en reiteraciones, pero es

relativamente alterna al taylorfordismo que se despliega de manera inicial en el Japón –pero que habrá de diseminarse y saltar por la borda los límites de la ínsula asiática a partir de la década de 1980– y que surgió, en un principio, para hacer frente a ese conjunto de condiciones locales, que se ideó para franquear los obstáculos que imponía ese ambiente restrictivo a la dilatación de la acumulación de capital.

Contra la fabricación en masa del taylorfordismo –contra su tendencia a una producción de “grandes volúmenes”<sup>418</sup> de una misma mercancía estandarizada–, en el régimen toyotista la producción está íntegramente orientada por el mercado, volcada hacia la demanda. Frente a las fluctuaciones del mercado (a sus oscilaciones erráticas, al universo de incertidumbre que instaura), el toyotismo se rige por el principio de la “*producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados*”<sup>419</sup> o por el principio de la producción en gran volumen –sólo si el mercado aumenta– de productos diferentes. El toyotismo es un modelo que se propone asegurar una producción “flexible” que satisfaga los desplazamientos cuantitativos y cualitativos de la demanda, se propone echar a andar un proceso de producción que sea tan “elástico”<sup>420</sup> como el propio consumo: de la fábrica organizada en clave toyotista se exige una eficaz “reactividad”<sup>421</sup> frente a las variaciones del mercado.

Respecto de la producción en masa del taylorfordismo, el modelo japonés imprime un inopinado giro: instaura el método *Kan-Ban* que consiste en la “importación de técnicas de gestión de los supermercados de Estados Unidos [...] [en las que] la reposición de los productos [se hace] solamente después de su venta”<sup>422</sup>. Ohno lleva *el súper* a la fábrica pues el ingeniero nipón descubre, en el modelo estadounidense de comercialización minorista, claves para reorganizar la producción –una estrategia de comercialización inspira, así, una estrategia de organización productiva–: el método *Kan-Ban* se funda en la premisa –prevaleciente en la gestión de supermercados en la que los productos de las góndolas sólo se reponen una vez que han sido vendidos– de que “no se debe comenzar a producir un

---

preciso tener presente la crítica de Neffa y De la Garza (cfr. Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia...”, p. 17).

<sup>418</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 38.

<sup>419</sup> *Idem*, p. 21 (cursivas en el original).

<sup>420</sup> Taiichi Ohno *apud* Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 20

<sup>421</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 130.

<sup>422</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 28.

bien, o a prestar un servicio, si antes no está vendido o comprometida su venta”<sup>423</sup>. El toyotismo, instaurador del generalizado sistema *just in time*, tiene como principio organizador supremo la idea de “producir justo lo necesario y hacerlo justo a tiempo”<sup>424</sup>, como dijo alguna vez Kiichiro Toyoda –que era presidente de la Toyota Motor Company– en una fórmula verbal que se ha convertido en emblema de los tiempos que corren. El *Kan-ban* permite, como veremos, un extraordinario “aprovechamiento” del tiempo de trabajo y de la maquinaria disponible y hace posible, además, el funcionamiento de las empresas con *stocks* mínimos (reduciendo la cantidad de subproductos acumulados en los puestos de trabajo y de capital inmovilizado –muerto– en los almacenes)<sup>425</sup>.

Ahora bien, según nos hacen saber los estudiosos del toyotismo, la palabra japonesa *Kan-Ban* puede traducirse como *cartel*<sup>426</sup>. El imperativo de reorganizar la producción en función de los *pedidos* de los “clientes” –es decir de “abajo” (del mercado) hacia “arriba” (la fábrica)–, instala la necesidad de generar, en el interior de las fábricas o maquiladoras, sistemas de información que permitan girar instrucciones a cada trabajador –o a cada puesto de operaciones– en las que se especifique, en todo momento, la cantidad exacta de piezas que se debe producir o montar, de ahí la idea modesta pero crucial –y de grandes implicaciones– del “cartel” que notifica, a cada puesto de operaciones, cuánto producir y en cuánto tiempo<sup>427</sup>, de modo tal que en el conjunto de la fábrica y en cualquier momento considerado “sólo hay en producción la cantidad de unidades exactamente necesaria”<sup>428</sup>.

Así, si en el fordismo la cadena de montaje impone el ritmo de la producción, en el toyotismo la cadencia productiva está instaurada, en buena parte, por una *exterioridad* –que deviene autoridad rítmica–: los pedidos de los “clientes” (aunque no hay que olvidar que,

---

<sup>423</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 61.

<sup>424</sup> Kiichiro Toyoda *apud* Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 29.

<sup>425</sup> Para una descripción breve y elocuente del sistema *just in time* que tiene la virtud de alumbrar cómo ese sistema impacta tanto la interioridad como la exterioridad de la fábrica (especialmente a las empresas proveedoras que son subcontratadas por la firma matriz y que se ven sometidas a la imposición de ritmos extraordinarios de trabajo en función de la demanda) véase Ben Watanabe, “Organizar a los desorganizados”, p. 29, donde se puede leer lo siguiente: “[s]i la Toyota decide un viernes a la tarde que va a precisar un lote de piezas el lunes por la mañana, eso significa que los trabajadores de las proveedoras van a tener que trabajar el fin de semana porque no puede haber ningún atraso. La Toyota mantiene una fábrica limpia, sin stock, pero acumula los problemas del lado de afuera. El primer turno de la fábrica comienza a las 6,30 horas. Todos los días a las 6 una fila enorme de camiones de piezas que van a asistir la línea de producción se forma en las proximidades”.

<sup>426</sup> *Cfr.* Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 46.

<sup>427</sup> El *kan-Ban* (cartel) no puede dejar de evocar las viejas “tarjetas de instrucciones” del taylorismo que, giradas por las oficinas, informaban a cada sujeto cuánto producir y en cuánto tiempo.

<sup>428</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 46.

en el toyotismo, se sigue haciendo uso sistemático de la cadena de montaje y que también en el modelo nipón la duración de las operaciones y de los movimientos corporales de los trabajadores está claramente calculada y exigida por la gerencia). De este modo, lo que tenemos aquí no es, como a menudo se ha planteado, una *sustitución* del despotismo taylofordiano de los tiempos y los movimientos, sino que tenemos, más bien, un *añadido* a los poderes que brotan del dispositivo taylofordista: en efecto, a la exigencia de la celeridad de los tiempos y movimientos, a la exigencia de la mimetización de los obreros con el ritmo maquínico de la cadena de montaje, se suma ahora la exigencia de satisfacer la demanda inestable de los clientes, se añade la exigencia de mimetización de los cuerpos y los movimientos de los trabajadores con las oscilaciones del mercado. La “presión de la demanda”<sup>429</sup> modela las acciones de los sujetos, es una presión que llega hasta el taller y que se instaura como mecanismo regulador de los comportamientos. El toyotismo y los modelos que le son afines se fundan en el dogma que Luc Boltanski y Ève Chiapello – analistas del *nuevo espíritu del capitalismo*– identifican con la fórmula “El cliente es el rey”<sup>430</sup>. La reiteradamente evocada –en los discursos gerenciales– *satisfacción del cliente* se convierte en principio organizador supremo: es como si el capital se deslindara de las exigencias que dirige a los trabajadores e hiciera responsable de dichas exigencias a una exterioridad –el “cliente”– que la empresa tiene como “misión” –como destino manifiesto– *satisfacer*<sup>431</sup>. El dogma de la satisfacción del cliente “permite trasladar a los clientes una parte del control”<sup>432</sup> que en el taylofordismo es ejercido por la jerarquía (por el aparato burocrático de supervisión); en consecuencia, como advierten Boltanski y Chiapello, el control ya no parece surgir de la voluminosa y autoritaria burocracia taylofordista, sino del mercado mismo; el control jerárquico disminuye y se instaura un “*control de tipo mercantil*”<sup>433</sup>.

Tal como señala Coriat, el pensamiento ohnista se propone hacer una cierta inversión de la herencia estadounidense taylofordiana: hay que empezar por el final, hay que analizar los *stocks*, examinar las existencias y ponerlas en relación con el número

---

<sup>429</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 130.

<sup>430</sup> *Idem*, p. 128.

<sup>431</sup> Escriben Boltanski y Chiapello: “siempre ha sido más legítimo decir que la empresa sirve a sus clientes que afirmar que enriquece a sus propietarios” (*idem*, p. 142).

<sup>432</sup> *Idem*, p. 128

<sup>433</sup> *Idem*, p. 130 (cursivas en el original).

efectivo de demandas del mercado; ese último momento de la producción –previo a la comercialización– que aparecía quizás relativamente desatendido en el taylorfordismo, ese momento en el que los objetos producidos o los subproductos descansan en el almacén o en el puesto de trabajo<sup>434</sup>, es el que debe retrotraerse para rediseñar la producción, convertirse en el lugar de arranque del movimiento reorganizador: “*detrás de las existencias* [escribe Coriat] *está el ‘sobreefectivo’*, el exceso de hombres empleados en relación con el nivel de la demanda solvente y efectivamente despachada”<sup>435</sup>. El toyotismo es un sistema magro, minimalista, delgado –de ahí que habitualmente sea caracterizado, de forma genérica, como *lean production*<sup>436</sup> [producción ligera, magra]. Acaso es como si la concepción contemporánea de la estética de los cuerpos –delgados, esbeltos, desprovistos de grasa, despojados de sus superfluidades–, *tomara cuerpo* en la fábrica toyotista (o, al revés, como si esta última –la fábrica magra– hubiese inspirado, de algún modo, el ideal estético de los cuerpos): la fábrica flaca, delgada, “desengrasada”<sup>437</sup>, tenue, eso que Coriat denomina la “fábrica mínima”<sup>438</sup>, se convierte en el punto asintótico hacia el que el toyotismo se dirige proponiéndose la reducción de equipo, de existencias almacenadas, de subproductos irracionalmente acumulados en los puestos de trabajo, pero, sobre todo, proponiéndose la reducción del personal, el funcionamiento del sistema productivo con el mínimo posible de trabajadores (tenemos aquí una fábrica que opera bajo una especie de dietética de los sujetos).

El modelo japonés, escribe Coriat, *piensa* lo siguiente: “partir de las existencias y de los insumos generados por la producción indica y localiza las vías y los puntos de aplicación en los que se puede obtener ganancias de productividad: eliminando las existencias también se elimina el exceso de personal y equipo”<sup>439</sup>. Pero Coriat parece no ver –en su insólita lectura apologética del toyotismo como la vía para la instauración de la

---

<sup>434</sup> Aunque, como vimos, ya Ford había advertido la necesidad del *stock* mínimo.

<sup>435</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 23 (cursivas en el original).

<sup>436</sup> Tal como nos informan Julio César Neffa y Enrique de la Garza, el término *lean production* fue acuñado por investigadores del Instituto Tecnológico de Massachusetts en el marco de una investigación sobre “el secreto de la competitividad japonesa”, de ahí que toyotismo y *lean production* sean habitualmente usados como sinónimos (cfr. Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia...”, p. 17).

<sup>437</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 118.

<sup>438</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 23

<sup>439</sup> *Ibidem*.

“*democracia económica*”<sup>440</sup> – el horror que subyace a estos principios ohnistas que él mismo desentraña y expone: el trabajador deviene superfluo, se convierte en lo que el economista francés denomina “grasa”<sup>441</sup>. Para aligerar la fábrica y aumentar las ganancias por productividad, hay que desechar a los trabajadores y funcionar sólo con el mínimo posible de operarios. No estamos aquí ante el principio tayloriano de análisis de los cuerpos –no estamos aquí ante los sujetos sometidos a la medición exhaustiva del taylorismo–; estamos aquí, en cambio, ante el análisis de los *stocks*. El *stock* –y su relación indicial con el mercado– deviene instrumento de dominio sobre los sujetos: los convierte –a muchos de ellos– en superfluos, desechables. La dieta toyotista de reducción de costos incluye la reducción de personal. Para poder funcionar como fábrica flexible, el toyotismo echa a andar un sistema de organización de la producción que funciona con un núcleo mínimo de operarios estables –cuya capacidad productiva se aumenta a través del recurso sistemático a las horas extra de trabajo<sup>442</sup>– y que funciona, a la vez, con muchos trabajadores con contratos temporales y a tiempo parcial que pueden ser *llamados* a la fábrica o *arrojados fuera* de ella según lo determinen las fluctuaciones de la demanda<sup>443</sup>; en efecto, el método *Kan-Ban* implica que, “según el volumen de los pedidos, la cantidad de trabajadores puede aumentar o disminuir [...]; cuando hay una demanda decreciente se emplea menos trabajadores”<sup>444</sup>. Así, en consonancia con el giro flexibilizador del capitalismo que estudiaremos más adelante, el toyotismo comporta una gestión flexible de las fuerzas de trabajo.

Dos efectos brotan de la decisión de la *fábrica mínima* de operar sólo con un número reducido de trabajadores estables: por un lado, el ya referido recurso sistemático a la ampliación de la jornada laboral de ese núcleo de trabajadores estables y el recurso

---

<sup>440</sup> *Idem*, p. 14 (cursivas en el original).

<sup>441</sup> *Idem*, p. 25.

<sup>442</sup> El toyotismo demanda no sólo la prolongación de la jornada de trabajo a través de las horas extra sino, además, la “entrega total” de los trabajadores a los fines empresariales, conduciéndolos a la renuncia a las vacaciones y a los días libres (cfr. Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia...”, p. 43).

<sup>443</sup> Cfr. Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 32.

<sup>444</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 55. El método *Kan-Ban* tiene muchas otras implicaciones –esclarecidas por Coriat– en las que no podemos detenernos aquí: entre ellas destaca la transformación en la disposición espacial de los puestos de trabajo, una transformación que haga posible la flexibilidad de las operaciones y que permita a la fábrica funcionar con un número variable de trabajadores (esta flexibilidad se logra, entre otras cosas, por una arquitectura de las líneas de producción en forma de U). Para un análisis y explicitación detallada de esa y otras implicaciones del sistema *Kan-Ban* remitimos al lector al estudio del capítulo “Principios, reglas, protocolos” del citado libro de Coriat, *Pensar al revés*.

sistemático a los trabajadores temporarios y, por otro lado, la instauración de un sistema de subcontratación en el que la empresa-madre establece una red de relaciones con empresas subcontratadas a quienes les encarga partes de su producción<sup>445</sup>. Este proceso de externalización de segmentos de la producción conduce a una intensa competencia entre las pequeñas empresas subcontratadas que, ofreciendo menores costos de mano de obra, luchan entre sí para ganar contratos duraderos con las grandes firmas. Así, “la imagen tipo de la empresa moderna en la actualidad es la de un centro esbelto rodeado de una nebulosa de proveedores, de subcontratas [...] [y] de prestadores de servicios”<sup>446</sup>.

Esbozcemos otro rasgo del sistema Toyota. En lugar del obrero atomizado y ultraespecializado en una función única propio del taylorfordismo, el toyotismo hace emerger la figura del trabajador “polivalente” o “multifuncional” que opera varios equipos de manera simultánea “rompiendo así con la relación un hombre / una máquina”<sup>447</sup> que predomina en el taylorfordismo. Tal como señala Antunes invocando el testimonio de Ben Watanabe (un obrero, sindicalista y teórico japonés que participó activamente durante más de treinta años en el movimiento obrero del archipiélago y que ha dedicado parte de sus esfuerzos a desmentir el presunto progresismo del toyotismo y a desmontar el sistema en clave crítica), el término *trabajador polivalente* —a menudo considerado como la solución a la ultraespecialización taylorfordiana y como una ruptura de la simplificación del trabajo—, “más que una expresión y ejemplo de una mayor calificación refleja la capacidad del trabajador para operar con varias máquinas, combinando ‘varias tareas simples’”<sup>448</sup>. La polivalencia del obrero es una necesidad de la fábrica flexible: si el sistema debe funcionar con el mínimo posible de personal, este último debe estar en condiciones de desplegar una multifuncionalidad, de responder a tareas “modulables y variables [...] [y a] estándares flexibles”<sup>449</sup>.

---

<sup>445</sup> Para un análisis del sistema toyotista de externalización de la producción y la relación de dominio que las grandes firmas establecen con las firmas subsidiarias subcontratadas véase Muto Ichiyo, “Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica en Japón”, pp. 19-20 y Ben Watanabe, “Organizar a los desorganizados”, pp. 29-31. En estos pensadores japoneses, el lector encontrará una perspectiva mucho más sombría que la que traza Coriat respecto del carácter del sistema de subcontratación propio del toyotismo.

<sup>446</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 119.

<sup>447</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 31.

<sup>448</sup> *Ibidem*.

<sup>449</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 57.

Para desmitificar las lecturas optimistas que ha movilizadado la idea del *trabajador polivalente* se hace necesario reproducir aquí largamente la descripción que en 1993 hacía Watanabe del sistema de producción toyotista:

En el sistema japonés existe un entrenamiento bastante intensivo, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. La flexibilidad exigida en la línea de montaje y la introducción de nuevos modelos impone la necesidad de entrenamiento [...] Existe una diferencia entre las líneas de montaje de los EEUU y las de Japón en cuanto al intervalo para la repetición de un movimiento por parte del trabajador. En los EEUU el intervalo es, [en] promedio, de un minuto. En las líneas japonesas el tiempo varía de 1,5 a 3 minutos porque durante este período son ejecutadas diversas tareas. Para que eso sea posible hay necesidad de entrenamiento. En la Toyota la línea es relativamente lenta. La empresa no implementa más automatización y robotización porque utiliza hasta 40 variedades de componentes estratégicos, lo que exige más mano de obra. La línea de Volkswagen en Alemania utiliza apenas 5 o 6 componentes. Por eso, la jornada de trabajo anual de cada empleado de ésta última es de 1600 horas y en la Toyota llega a 2200 horas. Cuando se habla sobre cuánto la Toyota invierte en entrenamiento, es importante que quede claro de qué tipo de entrenamiento estamos hablando. A pesar de todas las inversiones el trabajo continúa altamente repetitivo. La calificación sirve apenas para evitar incidentes que interrumpan la producción. La polivalencia es nada más que la combinación de varias tareas simples. No debemos engañarnos: es en el centro de la empresa que están los profesionales altamente capacitados responsables del desarrollo tecnológico, y no en la planta<sup>450</sup>.

Ahora bien, aunado a la figura del trabajador multifuncional o polivalente hay que referir otro rasgo del toyotismo. Contra el trabajo altamente individualizado del taylorfordismo, el toyotismo se funda en el trabajo en equipo: en el modelo japonés, el individuo deja de ser la partícula elemental de la producción –y, en un cierto grado, del ejercicio del poder– y en su lugar aparece “el equipo”, esa palabra –y forma de sociabilidad– tan sólidamente instalada y tan reiteradamente invocada en los discursos empresariales contemporáneos. Como señala el economista Julio César Neffa, el toyotismo prescribe la conformación de

equipos compuestos por trabajadores polivalentes [...] Se promueve dentro de cada equipo una rotación periódica de tareas [...] El equipo de trabajo asume las tareas indirectamente productivas ligadas a sus puestos de trabajo, como por ejemplo, la puesta a punto de las máquinas [...], el mantenimiento y las pequeñas reparaciones, la gestión del stock y el control de calidad<sup>451</sup>.

---

<sup>450</sup> Ben Watanabe, “Organizar a los desorganizados”, p. 32.

<sup>451</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 60.

Las lecturas apologéticas del toyotismo –que lo consideran como un modelo “progresista” de gestión de la producción– encuentran en esta polivalencia o “pluriespecialización”<sup>452</sup> de los trabajadores y en su organización en equipos, las virtudes de una *reasociación*<sup>453</sup> de tareas que en el taylorfordismo estaban claramente escindidas –y asignadas a cuerpos de trabajadores separados– y las virtudes de un correlativo “enriquecimiento” del trabajo; los equipos deben encargarse no sólo de la fabricación o del montaje sino también del “control de calidad”, de la reparación y el mantenimiento de máquinas, de la detección inmediata de averías en los equipos, etcétera. Pero lo que tenemos aquí es, más que un presunto “enriquecimiento”, una intensificación del trabajo y un refinamiento de los métodos de control. La idea prevaleciente en el toyotismo es reducir la cantidad de “trabajo indirecto” de supervisores, capataces, controladores, reparadores, etcétera –que en el taylorfordismo había llevado a la elevación de los costos de control– y transferir dichas tareas a la propia “línea de producción”<sup>454</sup> responsabilizando a los equipos de trabajo –con ese gesto de transferencia y de asignación de tareas variadas– de “todos los problemas, desde la producción hasta la comercialización”<sup>455</sup>. El equipo debe asumir la tarea de “producir con ‘cero error o defectos’”<sup>456</sup> –bajo el principio de la “calidad total”– disminuyendo, para la gerencia, la necesidad de acudir a la robusta y costosa burocracia taylorfordista y a sus *amos*<sup>457</sup>. La figura del amo debe ser, entonces, introyectada: el trabajador y el equipo en su conjunto deben dar acogida, en su ser y en la textura de sus comportamientos, al *espíritu Toyota*, pero ese espíritu, cuando no es acogido por los trabajadores, desenvaina su efectiva materialidad y deviene monetario. Con la instauración de los equipos de trabajo, nuevas formas de sujeción hacen su aparición:

La Toyota [escribe Watanabe] trabaja en grupos de cerca de ocho trabajadores [...] apenas uno solo de ellos falla, el grupo pierde el aumento [la prima salarial ligada a la productividad], por lo tanto este último [el aumento] garantiza la productividad, asumiendo

---

<sup>452</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 47.

<sup>453</sup> *Cfr. supra*.

<sup>454</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 60.

<sup>455</sup> *Idem*, p. 61.

<sup>456</sup> *Idem*, p. 60.

<sup>457</sup> Según el economista nipón HideoTotsuka, el desplazamiento toyotista de los mandos medios tuvo otra razón además de la puramente económica: los mandos medios –al ocupar el nivel inferior de la “jerarquía directiva”– tendían a establecer relaciones de solidaridad con los obreros y a “negociar con la empresa en nombre de los trabajadores [...] Esto era molesto para los directivos, porque estos jefes [...] se entrometían en la organización del trabajo” (Hideo Totsuka, “La sociedad corporativa japonesa”, p. 24).

el papel que antes era de la jefatura. El mismo tipo de control es hecho sobre el ausentismo<sup>458</sup>.

El dinero se erige como autoridad –aunque desde luego también en el taylorfordismo el dinero juega ese papel–, se alza como eficaz mecanismo disciplinador. El dinero desplaza la figura del capataz, se instituye, dentro del equipo, como una autoridad “difusa pero omnipresente”<sup>459</sup> que organiza y disciplina –desde su lugar virtual– los comportamientos, los orienta hacia su mimetización con el *espíritu Toyota*. El “control de pares” y la fuerza subordinante que despide, eficaz, el dinero, desplazan a los mandos intermedios y, en adelante, el equipo se “autorregula” (aunque no hay que olvidar que en el toyotismo también hay, como en el taylorfordismo, una arquitectura de los mandos y las jefaturas, un conjunto de superiores jerárquicos, pero estos disminuyen en comparación con el dispositivo taylorfordiano. En el toyotismo tenemos, pues, una mezcla de heterocontrol y autorregulación).

Si el taylorfordismo se rige principalmente por la idea de que “la productividad del conjunto [de los trabajadores] está determinada por la eficacia del trabajador individual en su puesto”<sup>460</sup>, en el toyotismo asistimos a un cierto desplazamiento de ese principio: en el modelo japonés, la productividad del individuo está asegurada por la intermediación de la figura del grupo, por la primacía de lo colectivo. Se trata de la puesta en marcha de una “técnica de control social”<sup>461</sup> que se conoce bajo el término de *ostracismo*, definido como “la presión colectivamente ejercida por un grupo sobre todo elemento de este grupo que tratara de apartarse de los objetivos que le están asignados”<sup>462</sup>. En vez de la instauración taylorfordiana de un abultado –y costoso– aparato burocrático de agentes del control, el toyotismo opera transfiriendo funciones de control a la propia vida interna de los equipos de trabajo. La institución del equipo como la célula básica de la producción entraña la inducción de formas de autocontrol de los trabajadores: el control se vuelve “más inmaterial y se ejerce en el seno mismo del grupo”<sup>463</sup>. Como señala el sociólogo Óscar A. Martínez que ha analizado el modelo toyotista, “[d]ado que la carga de trabajo, la

---

<sup>458</sup> Ben Watanabe, “Organizar a los desorganizados”, p. 28.

<sup>459</sup> Leonardo Padura, *El hombre que amaba a los perros*, p. 326.

<sup>460</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 56.

<sup>461</sup> *Idem*, p. 150.

<sup>462</sup> *Ibidem*.

<sup>463</sup> *Idem*, pp. 150-151, nota 9.

responsabilidad sobre la producción, y los premios son grupales, cada miembro del grupo se constituye en un jefe de sus compañeros”<sup>464</sup>. La figura del jefe, al desmaterializarse y desvincularse –al menos relativamente– del aparato burocrático, se disemina y ocupa un lugar en cada individuo –que es inducido a interiorizar al patrón, a darle acogida al amo en su disposición existencial, a convertirse en el policía de sí mismo, a auto-exigirse y a exigir a sus compañeros el cumplimiento de las metas empresariales. Así, las “grandes máquinas burocráticas”<sup>465</sup> características del taylorfordismo ceden, el capital da un giro antiburocrático y decide que se hace necesario el aligeramiento de los aparatos de supervisión y control: los “escalafones jerárquicos”<sup>466</sup> que instauran el orden en la fábrica deben reducirse, debe tenderse hacia un “achatamiento de la pirámide”<sup>467</sup> jerárquica pero al precio de que el control que la *pirámide* ejercía de forma heterónoma sea voluntariamente autoejercido por los trabajadores: el orden debe brotar de los propios trabajadores sin acudir a la costosa burocracia (y la paradoja es aquí que, sin tener jefes, estamos aún más subsumidos, más tomados, más capturados por la racionalidad capitalista). La idea predominante es “desplazar la coacción de la exterioridad de los dispositivos organizacionales a la interioridad de las personas”<sup>468</sup>. La declinación de la burocracia tiene como correlato el ascenso de la interiorización del poder: asistimos a una suerte de reingeniería de los espíritus que deben hacer suyo el imperativo de la autoorganización, la autodisciplina, el autocontrol; la autoridad ha encontrado un nuevo lugar de inscripción en la interioridad de los sujetos –que estamos íntimamente *sujetados* a una racionalidad que nos ordena desde dentro y que reclama nuestro consentimiento, nuestro consenso. En suma, si el taylorfordismo traza un deslinde claro entre concepción y ejecución, el toyotismo conferirá a los sujetos y a los equipos de trabajo ciertos márgenes de autonomía y decisión pero los someterá a una tensa vida interna de autoexigencias y a una extraordinaria intensificación del trabajo.

Ahora bien, al igual que en el taylorfordismo, el modelo japonés se propone reducir al máximo posible las “porosidades”<sup>469</sup> de la producción. Para asegurar una cadencia

---

<sup>464</sup> Óscar A. Martínez, “Presentación”, p. 7.

<sup>465</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 108.

<sup>466</sup> *Idem*, p. 119.

<sup>467</sup> Bob Aubrey *apud* Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 119.

<sup>468</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 127.

<sup>469</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 32.

productiva a ritmo intenso, la gerencia toyotista se vale de un peculiar sistema de luces – llamado *Andon*, según nos informa Coriat—: en cada puesto de operaciones se instala un tablero luminoso en el que unas luces “se encienden si alguno de los operadores tropieza con cualquier dificultad que perturbe el desarrollo común y programado de la producción”<sup>470</sup>; el sistema lumínico hace “‘visible’ el desarrollo del proceso de producción al hacer posible una visualización de cada uno de los acontecimientos susceptibles de producirse”<sup>471</sup> (disminución de los flujos y ritmos productivos, exceso “o insuficiencia de ‘insumos’ con relación a los pedidos”<sup>472</sup> del mercado, etcétera). Si el flujo productivo se ralentiza o se interrumpe, si algún acontecimiento disruptivo se presenta, el sistema de luces lo anuncia automáticamente, lo revela, por lo que la resistencia obrera a los ritmos de producción se hace prácticamente imposible. La significación de las luces es, según Antunes, la siguiente: “verde = funcionamiento normal; naranja = máxima intensidad y roja = hay problemas, hay que detener la producción”<sup>473</sup>. Alternando entre el verde y el naranja, la producción debe mantenerse a un tempo *allegro*. El sistema de luces produce, además de ese aseguramiento de los ritmos de trabajo, cierta transparencia epistemológica de la fábrica: con el sistema lumínico, los “jefes de empresa [...] [tienen] inmediatamente a su disposición las diferentes informaciones que pueden necesitar”<sup>474</sup>, el sistema detecta y revela los acontecimientos disruptivos y es un garante de la normalidad sostenida.

La fuerza de trabajo de los equipos es, así, estrujada al máximo. No extraña que en Japón haya, en el repertorio lingüístico, un término tristemente célebre (*karoshi*) para nombrar “la muerte súbita en el trabajo, provocada por el ritmo e intensidad que surgen de la búsqueda incesante del aumento de la productividad”<sup>475</sup>, tanto en las fábricas como en las oficinas y en trabajadores de todos los sectores y ocupaciones<sup>476</sup>. Según algunas estimaciones, para la década de 1990, el *karoshi* cobraba la vida de unos 10,000 trabajadores

---

<sup>470</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 26.

<sup>471</sup> *Idem*, p. 60.

<sup>472</sup> *Ibidem*.

<sup>473</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 32.

<sup>474</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 60.

<sup>475</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 35 (cursivas en el original). Tal como nos informa Watanabe, la palabra *karoshi* está “formada por ‘karo’ y ‘shi’ que significan respectivamente *trabajo excesivo* y *muerte*, y combinadas pasan a significar ‘muerte repentina como consecuencia del trabajo excesivo’” (Ben Watanabe, “‘Karoshi’, nuevo estilo de muerte causado por el trabajo”, p. 36. Las cursivas son nuestras).

<sup>476</sup> *Cfr.* Ben Watanabe, “‘Karoshi’, nuevo estilo de muerte causado por el trabajo”, p. 36.

al año<sup>477</sup>. Veamos algunos datos aportados por Watanabe que esclarecen las razones profundas de esas muertes a menudo consideradas clínicamente “inexplicables”:

Un trabajador en la línea de producción de Toyota está obligado a hacer 20 movimientos cada 18 segundos, o sea un total de 20.600 movimientos por día. Esa condición inhumana de trabajo se extendió de la línea de montaje a la administración y los demás puestos de trabajo<sup>478</sup>.

Ahora bien, debemos hacer mención –por la fuerza de generalización que han mostrado– de otros dos dispositivos clásicos del toyotismo íntimamente relacionados entre sí: el sistema *kaisen* y los *círculos de calidad*. El sistema *kaisen* está orientado por la idea del “mejoramiento” ininterrumpido de los procesos de producción:

Consiste en cambios y mejoras en la maquinaria, la organización del trabajo y la producción *propuestas por los trabajadores*. Pero estas “mejoras” deben apuntar al aumento de los ritmos de trabajo, la reducción de los tiempos muertos y la reducción del número de trabajadores necesarios para llevar adelante la producción teniendo como contrapartida un plus salarial<sup>479</sup>.

De esta manera, tenemos aquí en operación un procedimiento antípoda al *silenciamiento* característico del taylorfordismo: a diferencia de este último –en el que los trabajadores deben ajustarse al *one best way* establecido por la dirección y callarse la boca–, el toyotismo *hace hablar* a los sujetos –reconociendo que los trabajadores conocen mejor que nadie las *maneras del hacer* necesarias para los procesos productivos–, pero los hace hablar *desde* la perspectiva empresarial –asumiendo el aumento de la productividad y la “mejora” continua de los procesos de trabajo como presupuestos incuestionados que organizan todo discurso y que presiden toda transformación en el taller. El discurso de los trabajadores, su toma de la palabra en la fábrica otrora muda, su participación en las decisiones y en la planeación del trabajo tienen un precio: toda toma de la palabra y participación relativa en las decisiones<sup>480</sup> –que habían sido tan negadas e inhibidas en el taylorfordismo– deben

---

<sup>477</sup> Cfr. Óscar A. Martínez, “Presentación”, p. 6.

<sup>478</sup> Ben Watanabe, “‘Karoshi’, nuevo estilo de muerte causado por el trabajo”, p. 37.

<sup>479</sup> Óscar A. Martínez, “Presentación”, p. 7 (el énfasis es nuestro).

<sup>480</sup> No hay que sobredimensionar la “participación” de los obreros en las decisiones empresariales que prevé el modelo toyotista. Los obreros pueden participar en un campo reducido de las decisiones de la vida empresarial: todas las decisiones estratégicas siguen estando en poder exclusivo de la dirección.

consistir en dotar a la gerencia de “sugerencias” para la intensificación de la explotación. De ahí que Satoshi Katama, un periodista nipón que en 1972 pasó seis meses trabajado en una fábrica de la Toyota Motor Company, escribiera, en su testimonio de esa experiencia, lo siguiente: “[c]ada sugerencia es más bien una cuerda que se pone en el cuello de cada trabajador. Si las sugerencias aumentan, el número de cuerdas también. Cuando los obreros piensan en una sugerencia, no hacen sino comenzar a escoger aquellas cuerdas de las cuales, un día, es posible les cuelguen”<sup>481</sup>. El sistema *kaisen*, además, condiciona las posibilidades de ascenso del trabajador (su “promoción”) al número de “sugerencias” que éste externalice a la gerencia en el sentido prescrito, por lo que los trabajadores se ven colocados ante el imperativo de *sugerir*.

Veamos ahora, a partir de la exposición del sociólogo japonés Muto Ichiyo, cómo opera –a muy grandes rasgos– el mecanismo de los *círculos de calidad*, estrechamente vinculado con el sistema *kaisen*. Los círculos de calidad –que empezaron a introducirse en Japón en la década de 1950 pero que sólo se generalizaron a partir de 1970–, organizan a los trabajadores de grandes empresas en pequeños grupos que

estudian el proceso de trabajo, inventan nuevos métodos o elaboran mejoras a los que existen y luego se los proponen a la patronal a fin de promover la calidad del producto y aumentar la productividad. Cada taller debe tener por lo menos un Círculo CQ [control de calidad], el grupo se reunía generalmente una o dos veces por mes, o más frecuentemente en ciertas empresas. Estas reuniones se llevaban a cabo después de la jornada de trabajo y a menudo los participantes no recibían pagos de horas extras por su participación en estas reuniones [...] Se pretende que la participación en estos Círculos es “voluntaria”, pero en realidad es difícil para los trabajadores no participar en ellos porque su paga y su promoción dependen de [...] [su] participación [...] [Entre los objetivos de los círculos de calidad se encuentran] [l]lograr que los obreros reflexionen desde el punto de vista de la patronal [y] [a]tenuar el sentimiento de aislamiento sentido por los obreros como consecuencia de las innovaciones tecnológicas [...] Este proceso revela un grado increíblemente elevado de organización de los trabajadores por la patronal. Deben efectuar sus horas normales [de trabajo], hacer horas suplementarias y encima contribuir al aumento de la productividad y a la eficacia por medio del estudio del proceso del trabajo, [...] [la recopilación de] datos y [...] [la redacción de] informes<sup>482</sup>.

---

<sup>481</sup> Satoshi Katama *apud* Joaquín Navajas Adán, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación”, página de epígrafe, s/n.

<sup>482</sup> Muto Ichiyo, “Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica...”, pp. 13-14.

Y continúa Ichiyo:

Aún si existiere un sindicato auténtico en el taller no tendría espacio para la actividad sindical, puesto que todo el tiempo y la energía del trabajador son absorbidos por la empresa. Citemos a un trabajador socialista que fue un tiempo secretario general de la Acería Iroata de la NSC [Nippon Steel Corp], Watanabe, quien escribe que: “*Logrando organizar la vitalidad y la energía de los trabajadores la patronal devoró lo que en otros tiempos era considerado como una función propia de los sindicatos. Hoy día los jóvenes trabajadores saben hablar en público porque han asistido a cantidad de sesiones de los CQ y han hecho informes escritos de sus actividades. Antes los trabajadores se transformaban en buenos oradores por el activismo sindical, los círculos de la CQ usurparon el rol de la militancia obrera en el sindicato*”<sup>483</sup>.

Siguiendo las caracterizaciones de Ichiyo y Watanabe, podemos decir que el sistema *kaisen* y el mecanismo de los círculos de calidad juegan dos papeles complementarios en el toyotismo: aparecen como una estrategia empresarial de expropiación del saber obrero (a fin de conducir los saberes de “*la clase-que-vive-del-trabajo*”<sup>484</sup> al ensanchamiento de los márgenes de ganancia del capital<sup>485</sup> y a la profundización de la explotación) y aparecen, además, como una ficción democrática, una estrategia sutil para estrechar el lugar de los sindicatos y las asociaciones obreras (hay que señalar, a este respecto, que en algunas fábricas japonesas, a los círculos de calidad la gerencia le daba nombres afines al vocabulario comunista y socialista, denominándolas *células* o *universidades obreras*<sup>486</sup>, ligando, con ese ardid semántico-político, los círculos de calidad al léxico y las prácticas de la izquierda); una estrategia, en suma, para producir un dominio de las enunciaciones obreras (su reconducción hacia el capital) y para socavar “*la organización autónoma de los trabajadores*”<sup>487</sup>.

---

<sup>483</sup> *Idem*, p. 14 (cursivas en el original).

<sup>484</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 19.

<sup>485</sup> El objeto de estas técnicas, tal como lo describe Óscar A. Martínez, reside “en que el trabajador ponga su inteligencia al servicio de la empresa, se identifique con ella, mejorando la calidad, evitando desperdicios, ahorrando materia prima, desarrollando nuevos procesos productivos, etc.” (Óscar A. Martínez, “Reconversión y flexibilidad: la ofensiva empresarial”, p. 21). Algo similar sostiene el sociólogo argentino Christian Castillo: estas técnicas hacen que el capital se apropie no solamente “del trabajo muscular [de los obreros] sino que exprima sus saberes en la producción para aumentar la productividad” (Christian Castillo, “Una crítica marxista a Toni Negri y los autonomistas”, p. 14).

<sup>486</sup> *Cfr.* Muto Ichiyo, “Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica...”, p. 16.

<sup>487</sup> Ben Watanabe, “Organizar a los desorganizados”, p. 28.

Ahora bien, el sistema Toyota incluye formas de dominio de las subjetividades, orienta algunos de sus esfuerzos a provocar el “involucramiento incitado”<sup>488</sup> de los trabajadores, su complicidad y adhesión a un modelo que exprime las fuerzas de trabajo a grados altísimos. Para producir la *lealtad* de los obreros, para engendrar su compromiso con los fines empresarios, se promueve una *cultura de la empresa*<sup>489</sup> cuyo fin, tal como lo caracteriza el sociólogo brasileño Antunes, es la “subsunción del ideario del trabajador a aquel transmitido por el capital”<sup>490</sup>:

*la sujeción del ser que trabaja al “espíritu” Toyota, a la “familia” Toyota, es de mucho mayor peso y cualitativamente distinta a la existente en [...] [el] fordismo. Esta estaba manejada centralmente por una lógica despótica, en cambio la del toyotismo es más consensuada, más envolvente, más participativa, en síntesis, más manipuladora*<sup>491</sup>.

El toyotismo, además, dirige sus esfuerzos hacia la instauración de una relación entre empresas y sindicatos –favorable al capital e inhibidora de la emergencia de conflictos y de relaciones antagónicas– a través de lo que ha sido denominado “el sindicato de empresa”<sup>492</sup> o “*sindicato-casa*”<sup>493</sup>: el toyotismo induce la formación de sindicatos domesticados que se conforman no como dispositivos de representación de los trabajadores sino más bien como “apéndices de la gerencia”<sup>494</sup> subordinados a los objetivos empresariales a través de un juego sutil –y muy eficaz– entre concesiones, cooptación y represión. Como ya señalamos y como han mostrado los estudiosos de la historia de la gestación de este modelo productivo, en Japón el toyotismo se instauró tras la represión del movimiento sindical y el despido masivo de trabajadores de la Toyota Motor Company –el origen y el despliegue del toyotismo están inextricablemente ligados a una tentativa de “erosión del poder obrero”<sup>495</sup>, como la denomina Ichiyo. Pero, además de la represión como medida eventual –siempre allí, palpitando como palpita toda amenaza y presente, en el arsenal político empresarial, como un instrumento extremo de la gerencia para domeñar las posibles resistencias

---

<sup>488</sup> Benajmin Coriat *apud* Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 35.

<sup>489</sup> *Cfr.* Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 61.

<sup>490</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 38.

<sup>491</sup> *Ibidem* (cursivas en el original).

<sup>492</sup> Hideo Totsuka, “La sociedad corporativa japonesa”, p. 22.

<sup>493</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 29 (cursivas en el original).

<sup>494</sup> Óscar A. Martínez, “Presentación”, p. 7.

<sup>495</sup> Muto Ichiyo, “Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica...”, p. 10.

obreras—, la domesticación de las resistencias se logra, en el modelo toyotista, a través de un sistema —más sutil, menos brutal y más envolvente que la represión y la violencia física— de contrapartidas y concesiones para los asalariados —un sistema de compensaciones que no se ha generalizado en la difusión internacional del modelo, pues la *japonización* de las empresas, como han señalado Coriat y Antunes, tiende a implantar las formas de organización del trabajo toyotistas pero no a reproducir las relativas contrapartidas para los trabajadores que en ciertos momentos el toyotismo impulsó en la ínsula nipona. Para lograr la implicación y adhesión de los trabajadores a un modelo que extrae de ellos todas sus fuerzas, que los somete a una duración extraordinaria de la jornada de trabajo<sup>496</sup>, que demanda de ellos una constante intensificación del trabajo y una autoexigencia paradigmáticamente tensionante, el toyotismo instituyó —sólo para el núcleo mínimo de los trabajadores estables de las grandes empresas<sup>497</sup>— tres contrapartidas:

a) El empleo de por vida (aunque el trabajador puede ser despedido en cualquier momento pues las relaciones laborales contractuales están flexibilizadas a tal grado que el empleo vitalicio se ha presentado, en Japón, como una promesa de “seguridad del empleo”<sup>498</sup> siempre condicionada a la adhesión, una y otra vez renovada, del trabajador a las normas empresariales).

b) El salario a la antigüedad (“que incita a los trabajadores a acumular una cantidad de años de presencia lo bastante importante para gozar de salarios más altos”<sup>499</sup>).

c) La constitución de “mercados internos de trabajo”<sup>500</sup> que permitan la movilidad de los trabajadores a puestos mejor remunerados (la instauración de carreras profesionales en el interior de las empresas que permiten la perspectiva de promoción y que se conceden

---

<sup>496</sup> Para poner sólo un ejemplo, en la década de 1990, la jornada de trabajo de la industria automotriz japonesa era la más larga del mundo (para datos numéricos véase Óscar A. Martínez, “Presentación”, p. 6 y Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, pp. 32-33).

<sup>497</sup> Se ha caracterizado a menudo a Japón como una economía *dualista* en lo que se refiere a la conformación local de la clase trabajadora que, según los estudiosos del tema, está distribuida del siguiente modo: por un lado, un pequeño número (estimado por Ichiyo, por Coriat y por Martínez en alrededor del 30% de la mano de obra) de trabajadores estables, empleados en las grandes empresas orientadas a la exportación, con condiciones de contratación más o menos seguras, a menudo sindicalizados, con la posibilidad de un empleo seguro, salarios relativamente altos, etcétera; y, por otro lado, una fuerza de trabajo masiva (el 70% restante) cuyas condiciones de trabajo y de vida están signadas por la inestabilidad constante, la des-sindicalización, la desprotección contractual y un sistema de subsalarios que sume a las mayorías asalariadas en la pobreza. En suma, sólo un sector minoritario de la clase trabajadora japonesa ha sido el destinatario de las contrapartidas de cuño toyotista que a continuación expondremos.

<sup>498</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 73.

<sup>499</sup> *Ibidem*.

<sup>500</sup> *Idem*, p. 76.

a cambio de la subordinación del asalariado –también una y otra vez demostrada y reiniciada– a las rigurosas disciplinas fabriles. La existencia de estas oportunidades de ascenso depende del sistema japonés de jubilación precoz a los 55 años de edad<sup>501</sup>, pues es ese retiro temprano el que *libera* los puestos. Por otra parte, el ascenso está condicionado por una subordinación casi íntegra del trabajador a la empresa en tanto que suele depender de una evaluación de los siguientes rubros –más o menos vagos– del desempeño del trabajador: el “espíritu de colaboración”<sup>502</sup>; la participación en los círculos de calidad; el número de sugerencias “para mejorar la producción; el control de sí mismo y de sus emociones; la sumisión y obediencia al superior; el respeto de la disciplina del trabajo; la cooperación con los demás trabajadores [...]; la actitud para lograr la excelencia y altos rendimientos en el trabajo”<sup>503</sup>, etcétera).

Esta triada de contrapartidas condicionales (empleo vitalicio, salario a la antigüedad y mercados internos de trabajo), a las que se suman las concesiones empresariales señaladas por Ichiyo tales como préstamos para la vivienda otorgados por las empresas<sup>504</sup>, gimnasios internos, círculos culturales, etcétera<sup>505</sup>, constituyen un mecanismo de lo que Coriat llama “implicación incitada”<sup>506</sup> que se propone hacer posible la subordinación de los trabajadores a un modo de organización de la producción en extremo riguroso. Las condiciones de trabajo en las empresas japonesas organizadas en clave toyotista suelen ser tan duras que incluso esas contrapartidas no siempre logran retener a la mano de obra y engendrar su efectiva y duradera subsunción a la disciplina fabril: con todo y empleo vitalicio, en Japón, en 1990, “un 25% de los trabajadores abandonaban las empresas en el primer año”<sup>507</sup>.

Ahora bien, no hay que sobrevalorizar –como hace Coriat– la importancia y el alcance de las contrapartidas toyotistas. Las empresas japonesas han reducido sensiblemente, en especial a partir de la década de 1990 (pero ya tan tempranamente como

---

<sup>501</sup> Cfr. Muto Ichiyo, “Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica...”, p. 11.

<sup>502</sup> Watanabe *apud* Muto Ichiyo, “Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica...”, p. 19.

<sup>503</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 62.

<sup>504</sup> Según señala Watanabe, en Japón los precios de la vivienda son muy altos –por la reducción del espacio del archipiélago–, por lo que aún con salarios elevados “los trabajadores japoneses no consiguen comprar una casa decente sin un préstamo. Son las empresas [las] que después de un cierto período de servicio (entre 10 y 15 años) ofrecen préstamos con intereses por debajo del mercado, lo que [...] deja al trabajador atado a la empresa” (Ben Watanabe, “Organizar a los desorganizados”, p. 34).

<sup>505</sup> Cfr. Muto Ichiyo, “Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica...”.

<sup>506</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 138.

<sup>507</sup> Óscar A. Martínez, “Presentación”, p. 6.

desde la década de 1970), ese conjunto de “concesiones”: en el archipiélago nipón se empezó muy pronto a atestiguar la retracción sistemática del empleo vitalicio y la sustitución del salario por antigüedad por el “salario por mérito”<sup>508</sup>, por lo que la tendencia parece ser la de un toyotismo sin contrapartidas<sup>509</sup>.

Digamos, para terminar, lo siguiente. Coriat ha sostenido que el toyotismo obra una inversión profunda de “toda la herencia [taylorista y fordista] legada por la industria occidental”<sup>510</sup>, de ahí la idea de *pensar al revés* que da nombre a su libro y lo vertebraba como argumento medular. Pero Coriat no considera que esa herencia es, en el toyotismo o la *lean production*, sólo cuestionada en sus dimensiones superficiales. El toyotismo encuentra algunas vías alternativas –cuyos contornos generales hemos aquí tratado de examinar– al taylorfordismo pero sólo para ser fiel a la herencia profunda del viejo paradigma (de ahí que haya quienes, con razón, denominan al toyotismo como una “extensión del taylorismo”<sup>511</sup>, como “taylorismo japonés”<sup>512</sup>, como “neofordismo”<sup>513</sup>, quienes lo consideran como un “perfeccionamiento de la producción masiva tradicional”<sup>514</sup>, todos ellos nombres y caracterizaciones que apuntan a la idea de que el toyotismo no representa una “ruptura estructural con respecto a los principios fordistas-tayloristas”<sup>515</sup> sino su refinada prolongación). El mismo Coriat reconoce que el meollo del toyotismo consiste en la “la búsqueda de la intensificación del trabajo”<sup>516</sup>, una búsqueda que explica el sentido hacia el cual se dirige cada rasgo del dispositivo toyotista. La herencia taylorfordista, aparentemente cuestionada por el toyotismo, es en realidad revivida, se le imprime una nueva eficacia.

---

<sup>508</sup> *Ibidem*.

<sup>509</sup> Para un análisis del declive del salario por antigüedad véase Muto Ichiyo, “Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica...”, p. 18; referencias a la crisis del empleo vitalicio en Japón también pueden encontrarse en el ya citado texto de Ben Watanabe, “Organizar a los desorganizados”, p. 34.

<sup>510</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 38.

<sup>511</sup> Cfr. Hideo Totsuka, “La sociedad corporativa japonesa”, p. 25.

<sup>512</sup> *Ibidem*.

<sup>513</sup> Cfr. Luis Reygadas, *Ensamblando culturas...*, p. 35.

<sup>514</sup> Sara Lara, Yolanda Montiel y Luis Reygadas, “Volvo en Uddevalla: trabajo eficiente y humanizado”.

<sup>515</sup> Luis Reygadas, *Ensamblando culturas...*, p. 36.

<sup>516</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 42.

## VIII

### ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE

La especialización flexible aparece en la década de 1980 presentándose como una alternativa frente a la presunta rigidez taylofordiana y su dificultad inicial para adaptarse a las oscilaciones del mercado. Contra la rigidez atribuida al dispositivo taylofordista, se activa el dispositivo flexible, dúctil: la especialización flexible tiene su presupuesto axiomático, como su nombre de apariencia inocua y edulcorante nos lo hace saber, en la *flexibilidad* (la plasticidad, la maleabilidad, el funcionamiento en flujo inestable) “de los procesos de trabajo, los mercados de mano de obra, los productos y las pautas de consumo”<sup>517</sup>.

Antes de intentar delinear los rasgos generales de este proliferante modelo, es preciso advertir que el giro flexible del capitalismo está estrechamente vinculado con el poder en ascenso del capital financiero. Debo confesar que el funcionamiento del capital financiero –la forma más abstracta del capital– permanece, para mí, como misterio: el juego de los mercados de dinero y de crédito, la constitución de los “papeles-valores”, la operación de las bolsas, los mercados de deuda, el funcionamiento de los fondos de pensiones, de los fondos de inversión, etcétera, se presentan, ante mi endeble formación económica y mi anémica imaginación al respecto, como un territorio oscuro, esotérico, críptico. Aunque quizás ese mismo desconcierto que me aqueja prevalezca en buena parte de la sociedad, pues el capitalismo suele convertir en epistemológicamente impenetrable aquello que constituye la clave de sus poderes, es diestro en empañar –con un deliberado hermetismo y con tácticas de inducción de la ininteligibilidad– el *quid* de su poder. Pero siguiendo a los analistas conocedores del tema, podemos decir que el capitalismo que surgió reconfigurado a partir de la década de 1970 acude cada vez más a la obtención de ganancias financieras “sin preocuparse por la producción real”<sup>518</sup>, se ha decantado cada vez más hacia la obtención de “beneficios puramente especulativos mediante los cuales se incrementa el capital sin que sea necesaria la inversión en actividades productivas”<sup>519</sup>; las

---

<sup>517</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 170.

<sup>518</sup> *Idem*, p. 187.

<sup>519</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 20.

empresas, además, establecen entrelazamientos complejos entre actividades industriales, comerciales y financieras. En el giro flexible de la economía, el sistema financiero se ha instaurado como poder regulador global (una *regulación* que, como sabemos, conduce a constantes descalabros) y, al mismo tiempo, el sistema financiero ha “eludido [...] todo control colectivo, incluso por parte de los Estados capitalistas avanzados más poderosos”<sup>520</sup>. Aunque no hay que dejar de advertir que el capital financiero establece un juego sutil con la figura del Estado pues acude a los favores de los Estados nacionales cada vez que el *crash* financiero hace su infausto y cíclico advenimiento y cuando los bancos e instituciones financieras son rescatados con recursos públicos, por lo que el capital financiero recurre con cierta periodicidad –cuando así lo requieren las crisis a las que él mismo conduce– al tan maldecido –en el discurso de la flexibilización– intervencionismo estatista (de ahí que David Harvey sostenga que entre la acumulación flexible y el fordismo, a pesar de sus notables diferencias, subsiste una línea de continuidad ya que “en algunos aspectos [...] la intervención del Estado es hoy más crucial que nunca”<sup>521</sup>, los países que “más han puesto de moda el mercado contra el Estado, más han continuado recurriendo a métodos de financiación tradicional”<sup>522</sup>, “[c]uando el capitalismo está en crisis el Estado intenta volver a levantarlo por todos los medios”<sup>523</sup>). En todo caso y lo que nos interesa retener aquí es que ese poder financiero –crítico y liberalizado– nos gobierna y decreta los rumbos de las políticas interiores estableciendo los rasgos esenciales de una “macropolítica”<sup>524</sup> internacional de la que es difícil escapar: “fuera del control de cualquier gobierno nacional”<sup>525</sup>, este mercado de dinero”<sup>526</sup> se ha expandido y nos constriñe; al desarrollo y fortalecimiento del capital financiero le es correlativo el declive del estatismo benefactor, la reducción de los gastos sociales del Estado y la transformación de este último en una instancia política regida por prescripciones gerenciales, empresariales, dedicada a

---

<sup>520</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad*, p. 187.

<sup>521</sup> *Idem*, p. 195.

<sup>522</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 92.

<sup>523</sup> Kojin Karatani *apud* Carlos Oliva Mendoza, “La narrativa marxista y el discurso crítico de *El capital*”, p. 60.

<sup>524</sup> Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia...”, p. 42.

<sup>525</sup> Aunque esto es relativo: ciertos Estados nacionales (*vgr.* Alemania y Estados Unidos) tienen una injerencia decisiva en la erección de las condiciones globales necesarias para el despliegue prolífico del capital financiero.

<sup>526</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 187-188.

“mantener un clima favorable a los negocios [...] [a través de] la austeridad, el recorte fiscal y la erosión del compromiso social entras las fuerzas de trabajo en su conjunto y el gobierno”<sup>527</sup>. El capital financiero, al mismo tiempo, ha inducido la creación de organismos supranacionales<sup>528</sup> de regulación financiera que imponen su ley (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y demás organismos que funcionan como centros de “producción normativa”<sup>529</sup>). Éste es, en términos muy elementales y generales, el horizonte contextual en el que el giro flexible del capital se despliega.

Ahora bien, este modelo emerge en un período de transformación tecnológica en el que “la automatización, la robótica y la microelectrónica”<sup>530</sup> vienen a imprimir un nuevo vuelco técnico a la industria haciendo posible la flexibilidad del aparato productivo y, con ello, el desplazamiento creciente de masas de trabajadores que son llevadas fuera de la actividad fabril: reconfigurada la fábrica en modo *automático*, el robot desplaza a los obreros, expulsa a un número importante de trabajadores.

Al igual que el toyotismo, el modelo de la especialización flexible –ensayado primero en Italia y rápidamente diseminado en el mundo capitalista– se propone asegurar no ya la producción en serie propia del taylorfordismo sino la “diversificación de los productos”<sup>531</sup>, la fabricación “en pequeñas series de productos heterogéneos”<sup>532</sup>. Para producir flexiblemente, el capital acude a varios procedimientos: a) la tecnología, reorganizada por la microelectrónica y la informática, permite transitar de las máquinas de propósitos únicos prevalecientes en el fordismo a maquinarias dúctiles que hacen posible la diversificación de la producción –una misma máquina permite fabricar distintos productos; b) en el interior de los establecimientos productivos se echa mano de la flexibilidad horaria asignando a los trabajadores horarios variables “de acuerdo a las necesidades puntuales de la empresa”<sup>533</sup>, aumentando las jornadas de trabajo cuando la demanda se acrecienta y disminuyéndolas cuando esta declina; c) en lo que respecta a los mecanismos de remuneración de la mano de obra, se echa a andar la flexibilidad salarial que “consiste en la

---

<sup>527</sup> *Idem*, p. 192.

<sup>528</sup> Aunque es necesario relativizar la idea de la “supranacionalidad” de los organismos financieros que regulan el orden global, estos están regulados por imperativos nacionales de corte euro-estadounidense.

<sup>529</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 22.

<sup>530</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 19.

<sup>531</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 57.

<sup>532</sup> *Ibidem*.

<sup>533</sup> Óscar A. Martínez, “Reconversión y flexibilidad: la ofensiva empresarial”, p. 19.

posibilidad patronal de variar las remuneraciones de acuerdo a la situación de la empresa y del mercado [...] Una situación frecuente es que el salario básico y estable sea mínimo, y el resto, la mayor parte, sea flexible. Esto permite a las empresas reducir costos laborales, porque ciertas remuneraciones, como las vacaciones o las horas extras, se calculan sobre el salario básico. A su vez, de este modo se condiciona el comportamiento de los trabajadores, ante la amenaza de que se le quiten o reduzcan los pagos suplementarios<sup>534</sup>; d) para producir flexiblemente, en lugar de la Gran Fábrica taylofordista aparece –por cierto, no por primera vez en la historia– el recurso sistemático a la “desconcentración productiva basada en empresas medianas y pequeñas”<sup>535</sup>. La gran empresa se articula en red con empresas subcontratistas de distintas partes del mundo –aquellas que ofrecen “ventajas comparativas” en la división internacional del trabajo– a las que la gran firma les delega, según las demandas del mercado, la fabricación o el montaje de productos o de piezas. La tendencia es que las grandes empresas reducen “el tamaño de sus plantas industriales”<sup>536</sup> y estimulan el “*putting-out* del trabajo, dirigiéndolo [hacia empresas subcontratadas de mediano tamaño o] hacia pequeñas unidades productivas, artesanales, a los *domestic outworkers*”<sup>537</sup> que trabajan “por encargo para el capital multinacional”<sup>538</sup>. Con ello, en la contemporaneidad asistimos al restablecimiento relativo de la situación del capital del siglo XIX cuando –antes de la conformación de los grandes agregados fabriles que reunían a grandes cantidades de obreros en un mismo establecimiento– la producción estaba organizada a través de “sistemas de subcontratación y ‘maquilas’”<sup>539</sup> y a través de la predominancia del trabajo doméstico subcontratado.

La descentralización productiva característica del giro flexible del capitalismo entraña muchos efectos: en las décadas de 1970-1980 la actividad fabril comienza a ver en ultramar enormes ventajas y se desplaza hacia zonas empobrecidas del globo en las que las “exigencias del contrato social con las fuerzas de trabajo eran mucho más débiles o inexistentes”<sup>540</sup>; la movilidad geográfica de la producción condujo a la industrialización de

---

<sup>534</sup> *Ibidem*.

<sup>535</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 21.

<sup>536</sup> *Idem*, p. 23.

<sup>537</sup> *Ibidem*.

<sup>538</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 176.

<sup>539</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 79.

<sup>540</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 165.

los países periféricos, a la intensificación de los “patrones de desarrollo desigual”<sup>541</sup> y al acrecentamiento de la competencia internacional por atraer las inversiones y por hacer de los países periféricos *atractivos* –en términos de costos de mano de obra y de (des)regulación estatal– para las grandes corporaciones (así, se echa a andar, en los países no dominantes, toda una erótica de la producción, una seducción –cifrada en los bajos salarios y en las desregulaciones estatales<sup>542</sup>– para atraer los pedidos de las grandes firmas); además, el mecanismo de la descentralización es un mecanismo político que, contra el obrero-masa que había generado tanto desbarajuste en el sistema, engendra un trabajador segmentado, diseminado, fraccionado y cuya organización es socavada. Para sus apologistas, este modelo “que rechaza la producción en masa [...] de la gran industria fordista [...] recupera una concepción del trabajo que, siendo más flexible, estaría exenta de la *alienación*”<sup>543</sup>. Pero la flexibilización, tal como muestra Antunes, despliega eficaces formas de subsunción de los trabajadores a la lógica del mercado, conduce a la “intensificación del trabajo y consiste en un medio de [...] desorganizarlo”<sup>544</sup>.

La especialización flexible –parte del proceso más amplio del giro flexible del capitalismo– es, como el toyotismo, un paradigma productivo orientado por la demanda. Esta regimentación por las oscilaciones del mercado no sólo impacta el carácter y la cantidad de las mercancías producidas, sino también, y de manera fundamental, los modos de gestión y control de la mano de obra: no sólo el aparato productivo y los productos son *flexibilizados* sino también la fuerza de trabajo, pues el capital apela cada vez más “a una fuerza de trabajo que puede reclutarse rápidamente así como despedirse con la misma rapidez y sin costos cuando los negocios empeoran”<sup>545</sup>. Los derechos del trabajo son metódicamente abandonados y desregulados: la aparición del imperativo flexibilizador entraña una “reestructuración de las relaciones laborales”<sup>546</sup>, lleva consigo la individualización de las relaciones laborales, la declinación de los contratos colectivos, la depreciación de la mano de obra, el abaratamiento del despido, la reducción de los marcos

---

<sup>541</sup> *Idem*, p. 216.

<sup>542</sup> El concepto de “desregulación” debe ser relativizado, lo que tenemos más bien es una regulación de las formas institucionales bajo el principio supremo de la valorización del valor. Las “desregulaciones” están, pues, gobernadas por un principio regulador.

<sup>543</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 21 (cursivas en el original).

<sup>544</sup> Simone Clarke *apud* Ricardo Antunes, *supra*, p. 22.

<sup>545</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 175.

<sup>546</sup> Adolfo Gilly, “Flexibilidad o el asalto contra el trabajo”.

de protección estatal de los trabajadores, etcétera. Los sistemas contractuales se precarizan y el “Estado de bienestar” fordiano entra en una inducida crisis regresiva: emergen, en lugar del estatismo benefactor, “nuevas formas institucionales”<sup>547</sup>, hace su aparición una suerte de Estado de des-protección (o un Estado de malestar) de signo neoliberal (flexible) que protege a las grandes firmas –con desregulaciones y reducciones fiscales sistemáticas– y desprotege a las grandes masas de trabajadores (dejando bajo su protección sólo a un reducido núcleo de la fuerza de trabajo que, necesario para el funcionamiento de las empresas, sigue gozando de cierta estabilidad y de la vigencia de ciertos derechos laborales. Ese sector, no obstante, tiende cada vez más a su estrechamiento). La declinación de las protecciones estatales conduce a eso que Christian Marazzi ha denominado la “‘democracia totalitaria’ o *democracia sin derechos*”<sup>548</sup> en la que el mercado deviene el gran regulador sin contrapesos, el gran manantial del que surgen los ordenamientos. La flexibilización económica tiene, como correlato, una flexibilización político-estatal: el imperativo flexibilizador conduce a la mercantilización paulatina de los dispositivos de la seguridad social, los sistemas de pensiones tienden a privatizarse, los sistemas de salud tienden, asimismo, a ser dejados en manos de la iniciativa privada; los jubilados, los enfermos, los estudiantes, etcétera, devenimos *clientes*; el actual giro flexible del capitalismo –que lleva ya en marcha alrededor de tres décadas– hace una “cesión al dominio privado de los derechos de propiedad comunales obtenidos tras largos años de encarnizada lucha de clases (el derecho a una pensión pública, al bienestar, a la sanidad pública nacional)”<sup>549</sup>. De este modo, el giro flexible del capitalismo conduce a una intensificación de la explotación, a un significativo declive del salario indirecto y al desmantelamiento progresivo de los “dispositivos de garantías resultado de un siglo de lucha social”<sup>550</sup>. En el giro flexible del capital, el Estado asistencial declina y el Estado toma la forma de lo que Antonio Negri llama el *Estado-crisis* que instrumentaliza “la crisis como método de gobierno”<sup>551</sup>.

Por otra parte, el giro flexible del capitalismo está intrínsecamente ligado al desempleo estructural –del que se desprenden, naturalmente, estados crónicos de desdicha

---

<sup>547</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 59.

<sup>548</sup> Christian Marazzi, *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*, p. 59 (cursivas en el original).

<sup>549</sup> David Harvey, “La acumulación por desposesión”, pp. 118-119.

<sup>550</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 22.

<sup>551</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 129.

para los excluidos del trabajo (y para quienes se ven llevados a circular constantemente entre el empleo precario y el desempleo) y del que se desprenden poderosas coerciones para las fuerzas de trabajo empleadas (que se ven eficazmente disciplinadas en los centros de trabajo por la vigorosa amenaza del paro)– y está ligado, también, a la proliferación de las formas del subtrabajo, al recurso sistemático del capital a los trabajadores temporarios, los trabajadores contratados a tiempo parcial, con contratos por “proyecto” o por tiempo determinado: los empleadores “se han aprovechado de la debilidad del poder sindical y de los recursos de trabajadores excedentes (desempleados o subempleados) para impulsar regímenes y contratos de trabajo mucho más flexibles”<sup>552</sup>. Las mujeres, los inmigrantes, los jóvenes y demás sectores históricamente vulnerables son los destinatarios paradigmáticos de los sub-contratos, de la sub-remuneración y de la desprotección legal que sostienen el dispositivo flexible del capital. Además, la existencia de una porción cada vez mayor de trabajadores excedentarios, convertidos en superfluos, lleva a la ascensión de las economías “informales” o ‘clandestinas’<sup>553</sup> de las que los excluidos se valen cada vez más para sobrevivir en un escenario económico adverso y signado por la exclusión. En México, el segmento de los trabajadores empleados en la economía “informal” supera ya a los empleados en la economía “formal”, por lo que estamos ante un régimen que tiene a la exclusión como su mecanismo central.

Ahora bien, es importante advertir que la acumulación flexible no destierra al taylorfordismo: por ejemplo, las empresas subcontratadas por las grandes firmas a menudo continúan organizando los procesos de trabajo bajo los rasgos esenciales del viejo –pero vigente– paradigma, sólo que el taylorfordismo adopta “nuevas tecnologías y procesos de trabajo [orientados por la demanda] (una práctica que muchos definen como ‘neofordista’)<sup>554</sup>”; además, bajo el capitalismo flexibilizado, el dispositivo taylorfordista sigue con frecuencia organizando los procesos productivos pero es despojado de los rasgos de ese dispositivo que otorgaban cierta protección a los trabajadores.

Estamos, pues, ante una suerte de taylorfordismo flexibilizado, barato, sin amparo estatal y contractual y estamos, además, ante la generalización de un Estado de no-derecho en donde la regulación de las relaciones laborales es dejada a discreción de la iniciativa

---

<sup>552</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad*, p. 173.

<sup>553</sup> *Idem*, p. 176.

<sup>554</sup> *Idem*, p. 179.

privada: una especie de taylorfordismo neoliberal gobernado por el mercado y construido sobre el debilitamiento inducido del movimiento obrero y de su potencia política. Estamos ante “estrategias de extracción de plusvalía”<sup>555</sup> que hibridan taylorfordismo con flexibilización y que hacen que la mano del mercado subsuma la totalidad del proceso productivo y gobierne las relaciones de producción. Tal como señala Harvey, las nuevas prácticas flexibilizadoras continúan acudiendo a la “producción fordista altamente eficiente ([...] [sólo que] matizada por una tecnología y un producto flexibles)”<sup>556</sup>. Bajo la especialización flexible, además, no sólo subsiste y se mantiene el taylorfordismo, sino que se despliegan formas aún previas de organización del trabajo: “los viejos sistemas de trabajo doméstico, artesanal, familiar (patriarcal) y paternalista [...] [así como los sistemas de trabajo a destajo, reviven y florecen bajo la flexibilidad] como piezas centrales y no ya como apéndices del sistema de producción”<sup>557</sup>.

## IX

### DEMOCRACIA INDUSTRIAL

Coriat encuentra en el Tavistok Institute of Technology<sup>558</sup> de Londres el núcleo teórico de las reformulaciones –en clave democratizadora– de los modos de organización del trabajo que tuvieron lugar especialmente en países escandinavos como Suecia y Noruega y, quizás en menor medida, en países de Europa occidental como Alemania, Francia e Italia. Aquí también –como en el taylorfordismo y en la escuela de “relaciones humanas”– las ciencias son interpeladas como productoras de discursos y de “soluciones” ante las dificultades y los escollos con los que tropieza el capital en las trayectorias inestables de su despliegue: el Instituto agrupa a ingenieros y científicos sociales dedicados a un nuevo ciclo de investigaciones experimentales (o de “investigación-acción”<sup>559</sup>) en materia de reorganización de la producción. A partir de la teoría de los “sistemas sociotécnicos” –que

---

<sup>555</sup> David Harvey *apud* Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 26.

<sup>556</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad*, p. 215.

<sup>557</sup> *Idem*, p. 177.

<sup>558</sup> Coriat nombra así –¿acaso erróneamente?– al Tavistok Institute of Human Relations de Londres.

<sup>559</sup> *Cfr.* Joaquín Navajas Adán, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad...”, p. 20.

concibe las organizaciones productivas como una interrelación imbricada entre *sistemas tecnológicos y sistemas sociales*–, se promueven intervenciones –financiadas por el Instituto, por las propias empresas y a veces por algunos gobiernos– en distintas industrias para inducir cambios en la organización del trabajo a fin de favorecer el “funcionamiento óptimo” de las empresas, es decir, a fin de encontrar caminos para elevar el rendimiento productivo asegurando una relación *aceitada* –una relación de *encaje*– entre tecnología y sociedad y explorando un corrimiento respecto de los tan impugnados métodos taylorfordianos. Como en el caso del taylorismo y el fordismo, aquí también estamos ante un proceso de gestación de largo aliento, pues las ideas vertebrales que orientaron estas reestructuraciones se fueron concibiendo de forma gradual entre 1950 y 1970 bajo el influjo de la perspectiva “sociotécnica”<sup>560</sup> y, poco a poco, fueron ensayándose reestructuraciones productivas concretas inspiradas en los “hallazgos” de los investigadores que se echarían a andar en un período dilatado de tiempo comprendido entre las décadas de 1960 y 1990.

Los científicos sociales hacen aquí su aportación planteando que en el taylorfordismo hay una estrechez de miras al postular al individuo como el “elemento básico sobre el cual se organice el trabajo”<sup>561</sup>; los científicos sociales proponen la rehabilitación del *grupo de trabajo*<sup>562</sup> a fin de ordenar la producción no a través del principio de “*puestos de trabajo individuales y no cualificados*”<sup>563</sup>, sino a partir del principio de organización en pequeños grupos semiautónomos con márgenes más amplios de decisión, a partir de una cierta revalorización del *savoir-faire* de la mano de obra y a partir de la introducción de algunas transformaciones técnicas que atenuaran las coerciones de la cadena de montaje y de las bandas de transportación automáticas. Esta torsión respecto de los presupuestos taylorfordianos (por un lado, el abandono del principio del *individuo* “no cualificado” –y sobre-vigilado– como la médula de la organización productiva y su sustitución por grupos de trabajo relativamente autónomos con márgenes de decisión más amplios y, por otro lado, el interés por dar un vuelco técnico al autoritarismo de la cadena de montaje), llevó al

---

<sup>560</sup> Una útil reseña sintética del surgimiento y desarrollo de la teoría de los sistemas sociotécnicos y su relación con la democracia industrial puede encontrarse en la citada tesis doctoral de Joaquín Navajas Adán, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad...”, pp. 14-32.

<sup>561</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 162.

<sup>562</sup> Como vimos, ya el mayoísmo había dado un giro del individuo al grupo, pero allí la figura del grupo de trabajo aparecía como una estrategia del *management* para asegurar la emergencia de ciertos comportamientos pero no para reordenar directamente la producción –que seguía siendo organizada por la figura central del individuo en su puesto. El toyotismo sí dio pasos mucho más firmes en esa dirección.

<sup>563</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 162 (cursivas en el original).

“pensamiento patronal”<sup>564</sup> a nombrar los nuevos modos de organización con el título “democracia industrial” o, más concretamente, “democracia en el centro de trabajo”<sup>565</sup>.

Si tuviésemos mayor espacio y tiempo, deberíamos detenernos en un análisis del término *democracia industrial* tal como apareció –en acepciones dispares– en Europa en las décadas de 1960-1970 en sus usos académicos, empresariales y obreros<sup>566</sup>. Como no podemos detenernos, referiré aquí una sugerente idea de Joaquín Navajas Adán –estudioso de este modelo–, para quien la expresión *democracia industrial* muestra una cierta plasticidad:

pese a una general acepción reivindicativa del término por parte del movimiento obrero que recogería demandas políticas y socialistas reclamando un control de los medios de producción, también [...] [el término] *democracia industrial* tendría un uso mucho más limitado [...], conservador, como concepto que posibilitaba, únicamente, una vigilada participación de los trabajadores en el escenario laboral, pero reservando, eso sí, las prerrogativas de los cuadros directivos en la toma de decisiones<sup>567</sup>.

La idea de *democracia industrial*, en todo caso, fue echada a andar por el *management* europeo justamente cuando el movimiento obrero europeo vivía, en general, un momento de vital movilización política y de penetrante potencia reivindicativa. Pareciera que en la puesta en circulación del concepto hay –de forma análoga a lo que hacían las empresas japonesas cuando nombraban a los círculos de calidad como *células*– una especie de juego semántico-práctico a fin de amainar los ánimos colectivos de insurrección. La *democracia industrial*, ensayada en algunos países europeos, se proponía –frente a un escenario general de sindicalismo *forte* e indócil– incluir, en la vida fabril, algunas prácticas análogas al parlamentarismo –como la “elaboración de la producción y otras decisiones mediante voto”<sup>568</sup>, “acuerdos negociados por sindicatos y empresarios [...], la presencia de [representantes de los] trabajadores en las mesas de dirección o simples modelos de participación de los trabajadores mediante un esquema de elaboración de sugerencias

---

<sup>564</sup> *Idem*, p. 163.

<sup>565</sup> Joaquín Navajas Adán, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad...”, p. 23.

<sup>566</sup> Para una genealogía de la idea de *democracia industrial* y de las diferentes acepciones del término *cfr. supra*, pp. 16-23.

<sup>567</sup> Joaquín Navajas Adán, *supra*, p. 17.

<sup>568</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 509, nota al pie.

individuales”<sup>569</sup>, a fin de ligar a los sindicatos a las propias estructuras empresariales concediéndoles un nuevo estatuto y un mayor reconocimiento.

Pero la idea de democracia industrial es heterogénea: no sólo implicó esos modelos de representación formal de los trabajadores en la vida de algunas firmas corporativas sino que hubo intentos también para reorganizar la propia producción “favoreciendo la participación directa (no representativa) de los trabajadores en la empresa”<sup>570</sup>. Para reducir el rechazo de los trabajadores al autoritarismo taylorfordista se llevaron a cabo algunas experiencias de democratización de establecimientos productivos –tentativas que tuvieron lugar especialmente en Suecia y Noruega– que se propusieron “instaurar relaciones más democráticas dentro de las empresas, revalorizar el saber productivo de los trabajadores, reconocer su capacidad de iniciativa y creatividad”<sup>571</sup> y engendrar, en suma, una organización del trabajo que confiera a los grupos de operarios cierta autonomía, la participación en algunas decisiones, la asignación a los grupos de trabajo de “tareas unitarias”<sup>572</sup> que impliquen una relativa no-separación ente concepción y ejecución, etcétera.

La democracia industrial vino a intentar lograr la “implicación” y la “adhesión” de los trabajadores a las empresas. Si los costos de control habían mostrado una tendencia a la elevación en el taylorfordismo, este nuevo modelo aspira a favorecer la emergencia de un autocontrol (más rentable para el capital –tanto en términos monetarios como en términos políticos–): no ya el hetero-disciplinamiento despótico del taylorfordismo sino la interiorización, en los trabajadores, de los propios fines empresariales. Contra la revuelta obrera y su persistente resistencia al disciplinamiento íntegro, se despliegan estrategias de “involucramiento”<sup>573</sup> para infundir en los trabajadores la idea de su responsabilidad total ante las fallas eventuales. En estos modelos, si el control de los sujetos se logra a través de un mecanismo autodisciplinario, el control de los productos es ahora “directamente efectuado por el mercado”<sup>574</sup>: “[e]l grupo pone sello a sus productos; de este modo, todo defecto es imputable a quien les ha dado origen, cosa frecuentemente imposible en la línea

---

<sup>569</sup> Joaquín Navajas Adán, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad...”, p. 18.

<sup>570</sup> *Idem*, p. 20.

<sup>571</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, p. 56.

<sup>572</sup> Joaquín Navajas Adán, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad...”, p. 16.

<sup>573</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 20.

<sup>574</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 177 (cursivas en el original).

de montaje clásica. Un sistema de sanciones salariales a partir de un número determinado de ‘defectos’ culmina el edificio”<sup>575</sup>.

El ejemplo paradigmático del movimiento democratizador fue la puesta en marcha de la fábrica Volvo de Uddevalla, en Suecia, una planta de montaje automotriz inaugurada en 1989 y cuyo cierre fue anunciado en 2013. Al igual que en el modelo japonés, el trabajo en la planta de Uddevalla estaba diseñado para “conseguir orientación al cliente [...] [y] entrega rápida”<sup>576</sup>, pero aquí la línea de montaje quedó abolida, los trabajadores conocían distintos oficios y gozaban de cierta autonomía. No podemos detenernos en la descripción detallada de la experiencia de Uddevalla<sup>577</sup>, sólo digamos que en su concepción estuvieron implicados la dirección de Volvo, ingenieros, científicos sociales y el propio sindicato, que presentó, a quienes idearon el modelo, algunas condiciones, entre ellas las siguientes: que los obreros pudiesen desplazarse “a su propio ritmo y no al ritmo que les impusiera [...] una cadena”<sup>578</sup>, que los ciclos de trabajo fuesen al menos de “20 minutos [...], lo que significaba que cada obrero [...] [fuese] responsable de un conjunto variado y complejo de operaciones en cada vehículo”<sup>579</sup> y, finalmente, que se redujera el papel disciplinario de los trabajadores indirectos –de los capataces, contra maestres, etcétera. Por esa participación del sindicato se ha sostenido que se trató de una experiencia *negociada*. André Gorz expone e interpreta del siguiente modo el funcionamiento de esa planta automotriz:

Los obreros [...] están organizados en equipos de 10 personas, mujeres y hombres, y cada equipo asegura por completo las operaciones de montaje y terminación de un vehículo. Cada uno conoce varios oficios y las diferentes tareas son asumidas por turnos, lo mismo sucede con la función del jefe de equipo. Los componentes del equipo pueden organizarse entre sí para tomar, por turnos, descansos suplementarios y el plan de terminar normalmente doce vehículos por semana, puede cumplirse de manera muy flexible: el volumen de producción puede variar [...] pero siempre hay que mantener la media semanal de doce automóviles [...] La oficina de Uddevalla es una fábrica de montaje y terminación. Los obreros pueden sentirse responsables por la calidad del montaje, pero ni por la calidad de los elementos ni de los grupos, ni la concepción del vehículo, ni la decisión de producir

---

<sup>575</sup> *Ibidem*.

<sup>576</sup> Joaquín Navajas Adán, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad...”, p. 30.

<sup>577</sup> Una descripción pormenorizada de la experiencia de Uddevalla puede encontrarse en Sara Lara, Yolanda Montiel y Luis Reygadas, “Volvo en Uddevalla: trabajo eficiente y humanizado”. Véanse también los ya citados textos de André Gorz, “Últimos avatares del trabajo”, pp. 5-7 y de Joaquín Navajas Adán, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad...”, pp. 29-32.

<sup>578</sup> André Gorz, “Últimos avatares del trabajo”, p. 4.

<sup>579</sup> *Ibidem*.

automóviles depende de ellos. Por consiguiente, el producto final de su trabajo sigue siendo ajeno [...] Aun cuando accedan a un alto grado de autonomía [...] sobre el trabajo, permanecen alienados porque no poseen la posibilidad de controlar, de establecer y de autodeterminar los objetivos de sus actividades. Siguen al servicio de objetivos que no pueden elegir<sup>580</sup>.

A pesar de las ventajas que puedan encontrarse a este modelo si se lo compara con el absolutismo taylofordista (un modelo que, a diferencia del espíritu taylofordiano, se inicia con cierta participación del sindicato, confiere cierta autonomía a los grupos, asigna a los operarios no tareas ultrafraccionadas sino ciclos de trabajo que culminan en el montaje total del objeto, etcétera), subsiste en él, como afirma Gorz, un insuperable límite:

las decisiones de producción, la definición del producto, seguían siendo de exclusiva competencia de los representantes del capital. La calidad de ese producto dependía de un nivel sin precedentes del compromiso del colectivo obrero, pero este compromiso, por [...] negociado que fuera, seguía estando al servicio de una elección de producción que ni los propios trabajadores [...] habían podido discutir. El fin de su trabajo se les imponía, su sentido se les quitaba. Ese fin y ese sentido eran, en última instancia, la valorización óptima de un capital<sup>581</sup>.

El giro democrático de la organización del trabajo constituye un nuevo molinete del capitalismo para lograr su viejo, intrínseco e invariable anhelo: la valorización del valor. Con todo y las ventajas que puedan encontrarse a este modelo respecto del totalitarismo taylofordiano y toyotista, es necesario advertir que hay algunas líneas de continuidad con esos paradigmas productivos (*just in time*, estandarización de la producción, establecimiento heteroimpuesto de ritmos productivos estrictos e incuestionables, imposibilidad de los trabajadores de participar en las decisiones estratégicas de las corporaciones<sup>582</sup>, etcétera). Es por fuerza reconocer, también, que la democracia industrial se ha ensayado en un espectro muy limitado de países y de empresas, se trata de un modelo de alcance muy reducido y que no ha mostrado ninguna fuerza significativa de

---

<sup>580</sup> André Gorz *apud* Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 27, nota 1.

<sup>581</sup> *Idem*, pp. 5-6.

<sup>582</sup> Tal como señala Óscar A. Martínez, en el modelo de organización del trabajo de Volvo, los trabajadores pueden “participar para mejorar la calidad, para aumentar la producción, y temas afines, pero no existe ninguna posibilidad de discutir cómo se reparten las ganancias, en qué se invierten, cómo se fijan los salarios, etc. Como se ve, el carácter democrático de estas técnicas es [...] restringido” (Óscar A. Martínez, “Reconversión y flexibilidad: la ofensiva empresaria”, p. 21).

internacionalización: se estableció transitoriamente en aquellos lugares en los que el empresariado se encontraba con resistencias obreras mayores, con relaciones de fuerza más equilibradas entre dirección empresarial y trabajadores, con dificultades para retener la mano de obra y en donde, como en Suecia, “no es posible reclutar y retener a la mano de obra calificada por medio de altos salarios relativos [...] [y, por tanto] [s]on básicos los intentos por crear trabajos intrínsecamente satisfactorios”<sup>583</sup>; además, incluso en Suecia, el modelo tuvo una vida corta y atribulada (la planta de Uddevalla se inauguró en 1989, cerró en 1993, reabrió en 1995 y en 2013 anunció la interrupción definitiva de sus operaciones; cuando en 1992 el desempleo se disparó en Suecia, Volvo dejó de preocuparse por “ofrecer condiciones de trabajo atrayentes a la mano de obra para estabilizarla y llevarla a que ‘se comprometiera’”<sup>584</sup>; además, la productividad de la planta no fue tan elevada como la de otros establecimientos de la propia Volvo organizados bajo principios *lean production* y con líneas clásicas de montaje, por lo que el modelo Uddevalla fue abandonado<sup>585</sup>). En consecuencia, no estamos ante un modelo productivo generalizado sino más bien ante una especie de modelo-islote: lo que tenemos son pequeñas ínsulas de “democratización” –si es que hoy efectivamente las hay.

No obstante, a pesar de su notoria limitación, es importante tener en mente lo que este modelo, en parte, moviliza, lo que pone en juego y que desborda el terreno específico (y limitado) de la vida fabril, algo que aparece diseminado en muchas de las prácticas laborales contemporáneas organizándolas con una gran eficacia: nos referimos al paso de la disciplina a la autodisciplina como estrategia de control, la puesta en marcha de una “tecnología ‘social’”<sup>586</sup> que hace del propio sujeto –y del grupo– el garante de su propia normalización y disciplinamiento. La democracia industrial se ufana de dotar a los trabajadores de “autonomía responsable”<sup>587</sup>, pero esta autonomía relativa se convierte inmediatamente en “instrumento de *autodisciplina*”<sup>588</sup>, en mecanismo de autocontrol. Ya lo señalamos en nuestro análisis del toyotismo, pero es necesario reiterarlo: el aparato burocrático típico del taylorfordismo –abultado por los capataces, controladores, vigilantes

---

<sup>583</sup> Sara Lara, Yolanda Montiel y Luis Reygadas, “Volvo en Uddevalla...”.

<sup>584</sup> André Gorz, “Últimos avatares del trabajo”, p. 6.

<sup>585</sup> Cfr. Joaquín Navajas Adán, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad...”, p. 32.

<sup>586</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 176.

<sup>587</sup> Julio César Neffa, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, pp. 56-57.

<sup>588</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 177 (cursivas en el original).

de toda especie, oficinas de métodos, etcétera— se ve aquí significativamente aligerado pues el *método* ha ocupado la interioridad de los sujetos —habita y juega en nosotros mismos, nos domina interiormente— y cumple hábilmente su papel regulador dentro de las relaciones intergrupales. El jefe o el patrón habita en nosotros mismos, regulándonos desde dentro como un súper-yo hipercrítico y ultrademandante: el mismo sujeto asiste a una extraordinaria fusión de la figura del trabajador y del jefe, lo que nos conduce a la experiencia reiterada —y desesperada— de la autoexigencia. Acaso de ahí que, como nos informa Coriat, “los mismos teóricos que introdujeron el taylorismo en Suecia —los de Volvo— [...] [hayan sido] los principales propagandistas del trabajo en ‘grupos autónomos’”<sup>589</sup>, pues de esa *autonomía* pueden extraerse, también, comportamientos altamente normalizados, heterodirigidos pero que, al mismo tiempo, brotan del propio sujeto, aparecen como emergiendo de uno mismo en un movimiento sutil y complejo de auto-imposición de conductas. Lo que se produce, entonces, es un “estado autónomo de alienación”<sup>590</sup> en el que los propios sujetos hacemos operar en nuestra interioridad las demandas de la racionalidad del capital. El *management* contemporáneo encuentra en la autonomía y en las “obligaciones autoimpuestas”<sup>591</sup> exquisitas ventajas, por lo que las prácticas de gestión del trabajo se dirigen en buena medida a inocular, en los sujetos, una demanda —que aparece como surgiendo de las propias subjetividades, de la interioridad del propio deseo— de movilizar “modos de acción sobre sí mismos”<sup>592</sup>, de “regular la propia conducta”<sup>593</sup>, de gobernarse a sí mismo sin necesidad de la instauración de un robusto —y costoso— aparato de heterodominio, de procedimientos de hetero-disciplinamiento: a través de esa demanda, el sujeto “se reconoce vinculado a la obligación de practicar las reglas”<sup>594</sup> que se le prescriben, se siente íntimamente interpelado a hacer de sí mismo el objeto de una transformación conforme a una regla que le es socialmente exigida. Hay aquí, como ha señalado Marcela Zangaro inspirándose en la analítica del poder de Michel Foucault, una “tecnología del yo que apunta a la constitución de una subjetividad de características

---

<sup>589</sup> *Idem*, p. 179.

<sup>590</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 38.

<sup>591</sup> Marcela Zangaro, “Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno”, p. 165.

<sup>592</sup> *Idem*, p. 164.

<sup>593</sup> *Idem*, p. 168.

<sup>594</sup> *Ibidem*.

funcionales a la acumulación del capital”<sup>595</sup>. El capital no sólo opera a través de un ingente dispositivo político de heteroimposición de conductas sino también a través de un ingente dispositivo que logra que el sujeto-trabajador, activamente, haga sobre sí mismo un trabajo de modelación y ajuste de sus comportamientos. Tal como piensa Zangaro, el capital opera a través de una sutil aleación entre heteroimposición y autogobierno: el *management* del que el capital se vale instauro prácticas de dominio bicéfalas que apuntan a que unos individuos (los *managers*) operen sobre otros y que apuntan, simultáneamente, a que esos *otros* operen sobre sí mismos. El capitalismo contemporáneo, como han planteado Luc Boltanski y Ève Chiapello, requiere de una buena “dosis de sumisión voluntaria”<sup>596</sup>. El paradigma de poder que opera aquí –y que está ampliamente diseminado en la vida social contemporánea– está fundado en la idea de que el poder “sólo puede alcanzar un dominio efectivo sobre toda la vida de la población cuando llega a constituir una función vital, integral, que cada individuo apoya y reactiva voluntariamente”<sup>597</sup>: como escriben Michael Hardt y Antonio Negri, estamos ante un poder “que se extiende hasta los ganglios de la estructura social [...] que se hunde en las profundidades de las conciencias y los cuerpos de la población”<sup>598</sup>.

## X

### ¿CRISIS DEL TAYLOFORDISMO?

Tras la recesión de 1970, nuevas geografías hacen su aparición en la delineación general de las formas de organizar la producción global, un nuevo concierto de las naciones punteras del capitalismo interviene en el rediseño de las arquitecturas del dominio sobre las fuerzas de trabajo: al modelo norteamericano taylorfordista, se suman el modelo japonés, los ensayos escandinavos –tempranamente abortados– de democracia industrial, el proliferante modelo euro-americano de la flexibilización, etcétera. Hemos intentado describir las siluetas generales tanto del taylorismo y el fordismo (con su añadida *human engineering*) como de algunos de los modelos productivos que han surgido tras ellos y que presentan,

---

<sup>595</sup> *Idem*, p. 164.

<sup>596</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 39.

<sup>597</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 38.

<sup>598</sup> *Idem*, p. 39.

respecto del paradigma norteamericano taylorfordista, líneas de continuidad, de prolongación, zonas de yuxtaposición y que, al mismo tiempo, imprimen giros respecto del modelo taylorfordista, instauran diferencias, líneas de ruptura, establecen una cierta distancia del dispositivo taylorfordiano, un alejamiento de sus presupuestos que le permitirá al capital liberarse de pesadas cargas, emanciparse de las trabas que obstaculizan su despliegue, funcionar más fluidamente con una “libertad de acción”<sup>599</sup> mayor que le ha posibilitado al capital, desde la década de los setentas del siglo pasado, vivir un fecundo y cómodo florecimiento. Tras la reciente y honda crisis financiera de 2008, además, es posible que otros modelos emerjan y hagan su aparición, pues las *crisis* parecen ser el motor transformador del capital, parecen instigarlo a metamorfosis periódicas necesarias para la continuación de su sostenida carrera por la acumulación.

Pero es preciso reconsiderar la idea –más o menos generalizada– de que la aparición en escena y la difusión de nuevas formas de organización del trabajo (de nuevos métodos de administración, de nuevos procedimientos de regimentación de las fuerzas de trabajo y de colonización de las almas, de nuevas fisonomías de la gerencia y de la jefatura, de nuevas tecnologías y de nuevas formas institucionales), ha conducido a la *crisis* del taylorfordismo –primero a su eclipse y languidez paulatinos y luego a su definitivo ocaso y desaparición. Harry Braverman ha dado pistas muy importantes en esta dirección: contra la idea de que el taylorfordismo “ha sido ‘reemplazado por escuelas posteriores’ [...] y que ‘falló’ –porque las concepciones de Taylor acerca de la motivación humana eran *amateurs e ingenuas*, o porque provocó una tormenta de oposición laboral [...]– o que está ‘fuera de moda’”<sup>600</sup>, Braverman planteará la misma idea que en nosotros ha animado nuestra demorada detención –que algunos juzgarán anacrónica– en los rasgos definitorios del taylorfordismo: la idea de que este último continúa vigente. Leamos, una vez más, a Braverman: “[s]i hoy en día el Taylorismo no existe como una escuela separada, es porque, aparte del mal olor del nombre, dejó de ser propiedad de una facción, dado que sus enseñanzas fundamentales se han convertido en la base de todo el diseño del trabajo”<sup>601</sup>.

El taylorfordismo ha pasado de ser un *movimiento separado* –claramente identificable, con sus entusiastas promotores una y otra vez visibles en la escena pública,

---

<sup>599</sup> Chesnais, F. *apud* Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 20.

<sup>600</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, pp. 107-108 (cursivas en el original).

<sup>601</sup> *Idem*, p. 108.

con sus teóricos escribidores, con su presencia en los discursos doctrinales de la gerencia y demás–, a convertirse en *sentido común*: una vez puestos en operación y una vez mostrada su eficacia, los presupuestos y los métodos del taylorfordismo se esparcieron por el mundo productivo y devinieron “lugares comunes”<sup>602</sup>. Quizás, como sugirió Georges Friedmann, habría que pensar que el taylorfordismo constituyó el *momento racional* que el capital requería para organizarse, para “racionalizar” la producción: el capitalismo necesitó “de esa ayuda esencial [que le prestó el paradigma taylorfordiano] en su esfuerzo por ordenarse”<sup>603</sup>. Una vez habiendo instaurado el terreno para el despliegue extensivo del capital financiero, del monopolio y de un nuevo giro en la subsunción de las fuerzas de trabajo, el capital deja de *nombrar* ese taylorfordismo que, no obstante, lo sigue constituyendo e impulsando. Si bien el modelo taylorfordiano mostró los límites que hemos enunciado, éste continúa vigente (a veces relativamente reconfigurado y actuando desde el interior de otros modelos productivos, otras veces –como en buena parte del mundo maquilador– gobernando la producción desde una fidelidad íntegra al modelo inicial). Lo que tenemos, pues, no es una *desaparición* sino una *diseminación*: “las convenciones de Taylor [...] han penetrado en el panorama convencional”<sup>604</sup>, continúan organizando buena parte de las actividades productivas desde eso que podríamos llamar un *lugar sin nombre*. El pensamiento gerencial, a través de sus *public relations* –otro de los mecanismos empresariales para granjearse la simpatía del mundo y para erigir sus propias opiniones como *opinión pública*– ha querido instaurar la idea del fin del taylorfordismo, de su muerte y desaparición concluyente. Pero el taylorfordismo ha sido interiorizado como racionalidad común, y esa interiorización de apariencia intrascendente es acaso, como apunta Fraisse, de raigambre tiránica<sup>605</sup>, porque los poderes interiorizados a menudo no suscitan resistencias, se convierten en órgano (desapercibido) del sistema y en una racionalidad naturalizada.

La historia de las trayectorias y los desplazamientos del capitalismo –el modo dinámico en el que el capitalismo muta y se transforma a sí mismo en un movimiento de reforma– no puede ser inteligida como una historia lineal. Luis Reygadas nos previene contra esas concepciones unilineales de la historicidad del despliegue del capital: es muy

---

<sup>602</sup> George Soule *apud* Harry Braverman, *supra*, p. 108, nota al pie.

<sup>603</sup> Georges Friedmann *apud* Paul Fraisse, “¿Progreso o mistificación?”, p. 67.

<sup>604</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 140.

<sup>605</sup> *Cfr.* Paul Fraisse, “¿Progreso o mistificación?”, p. 81.

común, escribe el antropólogo, el error de “presentar la reestructuración industrial como un proceso simple y unilineal, en el que el nuevo sistema de trabajo más avanzado sustituye a otro que ya se considera limitado o caduco”<sup>606</sup>. Es preciso tener en cuenta que el proceso reformista taylorismo-fordismo-toyotismo-flexibilización no es una secuencia lineal y universal. Con respecto a la no-linealidad del proceso, es importante advertir que estas distintas formas de producción suelen coexistir en una misma fábrica y en una misma sociedad. En efecto, estos sistemas de organización del trabajo no necesariamente se suceden unos a otros de manera consecutiva: la historia de las transformaciones en los modos de subsunción del trabajo al capital no es necesariamente la historia de la sustitución de un modelo por otro. En lo que respecta a la no-universalidad del proceso, conviene tener presente que algunos sociólogos y antropólogos latinoamericanos cuestionan “aquellas aproximaciones que han tratado de trasladar mecánicamente las propuestas teóricas de Europa y Norteamérica a la compleja realidad latinoamericana, como son [...] [las] propuestas que insisten en que en América Latina se presenta una secuencia industrial a la manera de los países capitalistas avanzados (taylorismo, fordismo y postfordismo). Contra tal aserto, los analistas latinoamericanos se han esforzado por exponer ampliamente la especificidad de los procesos laborales en esta parte del mundo”<sup>607</sup>. No estamos, pues, ante una trayectoria histórica cuyo movimiento podría ser inteligido a través de la idea hegeliana de la historia según la cual ésta se produciría por vía de eliminaciones sucesivas, como una “enorme maquinaria en constante superación”<sup>608</sup>.

Tal como sostiene David Harvey, “sistemas de trabajo rivales pueden existir al mismo tiempo, en el mismo espacio, como para que los empresarios [...] puedan elegir”<sup>609</sup>. Así, más que una sustitución del taylorismo y el fordismo por los nuevos modelos de control del trabajo y organización de la producción, más que un reemplazo de lo viejo por lo nuevo, lo que tenemos es una suerte de *menú*, un repertorio de opciones, una colección

---

<sup>606</sup> Luis Reygadas, *Ensamblando culturas...*, pp. 32-33.

<sup>607</sup> Sergio Sánchez Díaz y Abel Pérez Ruiz, “La sociología del trabajo latinoamericana frente al siglo XXI”, p. 133.

<sup>608</sup> Diana Fuentes, “Fundamentos para la reflexión de una modernidad postcapitalista en Bolívar Echeverría”.

<sup>609</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad*, p. 211. En una perspectiva cercana a la de Reygadas y a la de Harvey, Neffa y De la Garza previenen contra las concepciones evolucionistas para las cuales “habría una trayectoria predefinida de evolución entre modelos productivos o una evolución necesaria de los mismos” (Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia...”, p. 41).

de alternativas –más o menos convergentes, más o menos dispares entre sí–, una multiplicidad de dispositivos de organización y sujeción de las fuerzas de trabajo que pueden ser echados a andar por el empresariado según las condiciones locales con las que se encuentre. La elección de estos modelos de organización-sujeción depende del juego de conjunto de una serie de factores: el tipo de sector y rama productiva de la que se trate (y sus especificidades técnicas); el estado local de las relaciones de fuerza entre las clases; las tradiciones laborales y organizativas locales; el papel diferencial de los sindicatos y de los movimientos políticos de los trabajadores; la existencia o no de sujetos y de grupos que alteren los empeños del capital –la existencia y la potencia (o la inexistencia y la impotencia) de una crítica que, estableciendo contrapesos y contrapoderes, obligue al capital a determinados giros y soluciones–; la configuración desigual de los Estados y el estatuto de sus regulaciones y desregulaciones; la política salarial prevaleciente; el tipo y el poder específico de la empresa de la que se trate (el lugar que la empresa ocupa en el estado de la competencia en el interior de la propia clase capitalista<sup>610</sup>); la disposición y el estado local de las tecnologías; el lugar que ocupa el país en cuestión en la división internacional del trabajo; la estructura local de los mercados de trabajo (tasas de “empleo, desempleo, subempleo, trabajo informal [...], trabajo precario”<sup>611</sup>); la configuración específica de la demanda a la que la empresa se vuelca, entre otros factores. Sostenemos, con Reygadas y con Harvey, que en el capitalismo hay una “pluralidad de modelos productivos”<sup>612</sup>, un “eclecticismo en las prácticas laborales”<sup>613</sup> que se ponen en operación según los cálculos empresariales de las condiciones locales y el estado de la lucha –o acaso también *no-lucha*– entre las clases. Leamos, de nueva cuenta, a Reygadas:

---

<sup>610</sup> Es importante advertir que la competencia intra-clase capitalista es uno de los motores decisivos de las transformaciones históricas del régimen capitalista. La clase capitalista está animada por un doble movimiento: un movimiento, digámoslo así, *centrípeto* –en el que la clase comparte fines e intereses y actúa, como bloque, de forma unificada para reproducir su hegemonía como clase– y un movimiento relativamente *centrífugo* –en el que los capitalistas se enfrentan entre sí en la disputa por segmentos del mercado–; este enfrentamiento intra-clase es a menudo un motor decisivo en los desplazamientos de las formas de organización del trabajo en el capitalismo. La competencia engendra, como señalan Boltanski y Chiapello, *una inquietud permanente* del capital, la competencia imprime una presión constante, una fuerza dinámica de transformación (cfr. Luc Boltanski y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 36).

<sup>611</sup> Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia...”, p. 20.

<sup>612</sup> Luis Reygadas, *Ensamblando culturas...*, p. 39.

<sup>613</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 211.

cada vez queda más claro que no existen modelos puros de organización del trabajo. La investigación empírica ha mostrado que el taylorismo y el fordismo persisten en la mayoría de los casos, que incluso en las experiencias paradigmáticas de *lean production* hay una mezcla de sistemas productivos. En la práctica, no se encuentran modelos, sino hibridaciones y trayectorias históricas en las que se emplean diferentes sistemas que se mezclan con las tradiciones locales<sup>614</sup>.

Así, lo que tenemos más a menudo son juegos de combinatoria entre modelos productivos – y de combinatoria de las formas de sujeción que les son anejas– que se presentan, por decirlo así, como *tipos ideales* cuya puesta en práctica les imprime variaciones. Digamos que hay un conjunto de tipos ideales de organización y sujeción que, en sus concreciones, se conjugan en mayor o menor medida, se combinan entre sí o se ponen en práctica con mayor fidelidad a los modelos-tipo. El capitalismo no opera con modelos puros sino más frecuentemente a través de aleaciones –aunque eso no implica que no haya modelos predominantes. Pero es importante señalar que, si bien estamos ante una maraña, no estamos ante una pluralidad caótica de sistemas productivos y del control del trabajo sino ante lo que Robert Boyer y Michel Freyssenet denominan, tal como nos lo recuerda Reygadas, “racionalidad situada”<sup>615</sup> en la que, ante las condiciones locales en las que el capital se pone en marcha, se echan a andar modelos, se promueven determinados entrelazamientos entre ellos, se urden ciertos encastres, etcétera.

Por ejemplo, en los países periféricos, el taylorismo, el fordismo y el toyotismo no tomaron casi nunca formas “puras”, fielmente plegadas a sus puestas en operación ascendientes. En nuestros países, el taylorismo y el fordismo han sido las más de las veces puestos en práctica extrayendo plusvalor de una fuerza de trabajo paradigmáticamente mal pagada, de tal manera que los estudiosos de la introducción del taylorismo y el fordismo en Latinoamérica y demás zonas periféricas han hablado de la prevalencia de un “taylorismo sangrante”<sup>616</sup>, de un “subfordismo”<sup>617</sup> o “fordismo periférico”<sup>618</sup>, pues a menudo la producción se organizó sometiendo a los trabajadores “a fuertes exigencias productivas en cadenas de montaje, pero no contaban con los niveles salariales ni con las prestaciones

---

<sup>614</sup> Luis Reygadas, *Ensamblando culturas...*, p. 38.

<sup>615</sup> *Cfr. supra.*

<sup>616</sup> Alan Lipietz *apud* Luis Reygadas, *supra*, p. 39.

<sup>617</sup> Pérez Sáiz *apud* Luis Reygadas, *supra*, p. 40.

<sup>618</sup> Alan Lipietz *apud* David Harvey, *La condición de la posmodernidad*, p. 178.

sociales de los obreros de Estados Unidos y Europa”<sup>619</sup>, dejando a los obreros de los países periféricos excluidos de “un pacto fordista amplio en el ámbito societal”<sup>620</sup> y aprovechándose –el empresariado– de las condiciones de miseria dejadas por las diversas colonizaciones, una colonización de la que siguen brotando efectos. Lo mismo ha ocurrido con la introducción del modelo japonés en nuestros países, que ha sido puesto en operación de tal modo que se ha hablado de un “toyotismo precario”<sup>621</sup> (caracterizado por “tecnologías intermedias, mano de obra no calificada, nuevas formas de organización del trabajo, bajos salarios, poca seguridad en el empleo, alto desgaste de la mano de obra, culturas laborales instrumentalistas y gerenciales despóticas”<sup>622</sup>).

\*

El taylorfordismo ha sido afectado, digámoslo así, por una represión teórica, por una suerte de forclusión en el campo de los discursos gerenciales y de las ciencias sociales (el significante “taylorfordismo” es repudiado): su muerte y crisis definitiva han sido una y otra vez declaradas, pero los pronunciamientos en torno al fin del taylorfordismo ocultan su efectiva vigencia y encubren los poderes y constreñimientos que siguen brotando de ese paradigma –así como el sufrimiento psíquico brota a menudo de un trauma innombrado e irreconocible para el sujeto. Quizás sería mejor pensar que el taylorfordismo no ha desaparecido sino que ha extendido su campo de dominio y se ha combinado con otras formas de organización del trabajo. Innombrado en los discursos doctrinales de las nuevas gerencias y a menudo borrado también de los discursos de las ciencias sociales, el taylorfordismo continúa organizando, en el capitalismo contemporáneo, buena parte de la vida productiva. No sólo continúa imponiendo su ley en una buena porción del trabajo industrial y maquilador sino que se ha diseminado a sectores productivos no fabriles, organizando campos de la producción que acaso antes no estaban bajo su dominio. Difiero de la idea de que el taylorismo y el fordismo son categorías sólo apropiadas para hacer inteligibles la vida industrial y fabril y que en ellas agotan su potencia heurística. El mismo

---

<sup>619</sup> Luis Reygadas, *Ensamblando culturas...*, p. 32, nota 2.

<sup>620</sup> *Idem*, p. 40.

<sup>621</sup> Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia”, p. 41.

<sup>622</sup> *Idem*, pp. 41-42.

Braverman, en su pormenorizado estudio de las formas de organización del trabajo a lo largo del siglo XX (tanto del trabajo fabril como del trabajo de oficina), mostró la profusa generalización de las prescripciones del taylorfordismo en campos no-fabriles del desempeño laboral, mostró cómo el trabajo de oficina, el trabajo “profesional” y el trabajo en el creciente sector de los servicios se ven también capturados por el paradigma taylorfordiano: “oficinas, bancos, compañías de seguros [...], industrias pequeñas y de servicios”<sup>623</sup>, etcétera, son espacios productivos a menudo gobernados a través de la racionalidad heredada de la administración científica del trabajo y del maquinismo fordista<sup>624</sup>. Como decía Coriat, “tras el taller, se racionaliza la oficina, donde se tiende a tratar el documento sobre una base parcelada y repetitiva”<sup>625</sup>. Sólo para poner un ejemplo ilustrativo de la taylorfordización de la oficina, leamos el siguiente informe que aparece citado en el libro de Braverman:

La industria automotriz es el *locus classicus* del trabajo insatisfecho: la línea de ensamblaje es su personificación quintaesenciada. Pero lo que es impresionante es el grado en que la insatisfacción del obrero de la línea de ensamblaje se ve reflejada en trabajadores de cuello blanco (oficinistas) e incluso en empleados con posiciones directivas. Hoy en día la oficina, donde el trabajo es segmentado y autoritario, es a menudo una fábrica. Para un creciente número de empleados es muy poco lo que los distingue excepto el color del cuello que viste el obrero: las operaciones claves de computación y las encuestas típicas tienen mucho en común con las líneas de ensamblaje de la industria automotriz. Secretarías, empleados y burócratas alguna vez estuvieron agradecidos por haberseles ahorrado la deshumanización de la fábrica. Los trabajos de cuello blanco eran raros, tenían un *status* más alto que los trabajos de cuello azul (obrero). Pero hoy en día el empleado, y no el obrero de la línea de ensamblaje, es el trabajador norteamericano típico<sup>626</sup>.

Este informe fue escrito en la década de 1970 pero los rasgos definitorios del taylorfordismo continúan, hoy, organizando buena parte del mundo del trabajo no-fabril en el capitalismo contemporáneo. Para poner sólo un ejemplo de esa vigencia –un ejemplo que nos es cercano y familiar– pensemos en las formas de organización del trabajo académico: las universidades asisten a un gerenciamiento bajo el modelo de la empresa en general y de la

---

<sup>623</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 54.

<sup>624</sup> Un inteligente y ampliamente documentado análisis de la maquinización fordista de la oficina puede encontrarse en el libro de Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, especialmente en la sección “La mecanización de la oficina”.

<sup>625</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro*, p. 108, nota 6.

<sup>626</sup> Special Task Force *apud* Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, pp. 49-50.

gerencia taylorfordiana en particular, combinada con rasgos de la flexibilidad. Muchos de los principios del taylorfordismo han capturado el trabajo de investigación y escritura. Así como el taylorfordismo indujo una extraordinaria “división del trabajo en detalle”<sup>627</sup>, se exige de los investigadores una ultra-especialización en temas o *líneas* (para usar un término que no puede dejar de aludir, a la vez, a las *líneas de investigación* y a las *líneas de montaje* –ambos tipos de *líneas* tienen un común denominador: ligan al sujeto a su concentración unilateral en un objeto exclusivo y restringidamente delineado–); la línea de investigación controla las enunciaciones y a través de su establecimiento se aspira a eliminar, tal como prescribe el taylorfordismo, los movimientos “torpes e innecesarios”, reducir el campo de emergencia de toda accidentalidad, de toda demora, de todo desvío del pensamiento y de todo extravío de la imaginación (la línea de investigación traza un camino único a seguir y esa unicidad exigida se propone reducir la multiplicación posible de los trayectos del pensamiento, someter la multiplicidad y diversidad de nuestras disposiciones a una disposición única y secuestrada por un solo objeto). Como en la fábrica y en la empresa taylorfordiana, en la universidad se ha instaurado un robusto aparato burocrático que determina en buena medida las formas de la producción, se erigen órganos administrativos de diseño, planeación y evaluación del trabajo que se dedican, además de esas tareas de control, al establecimiento de tiempos estándar de producción: se establecen tiempos estrictos de producción de textos pues se exige la publicación, en determinado tiempo, de determinado número de *papers* –a menudo compuestos por un determinado número de palabras–, de determinado número de capítulos, de libros –cada uno de ellos (*paper*, capítulo, libro, etcétera) con sus valores diferenciales. Con las demandas de ultra-especialización y con las exigencias de “productividad y [...] reducción de tiempos”<sup>628</sup>, las investigaciones de largo aliento se ven con frecuencia inhibidas o, cuando éstas se realizan, deben a menudo engendrarse a contracorriente de las políticas de investigación predominantes; con ello, los oficios “intelectuales” –por llamarlos de algún modo cómodo, aunque resulta insatisfactorio pues no hay oficios “no-intelectuales”– han entrado en crisis y se ven conducidos a cierta obsolescencia y declinación: el trabajo tiende a simplificarse, los investigadores son constreñidos, por las exigencias de producción en tiempo limitado y

---

<sup>627</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 92.

<sup>628</sup> Javier Maisterrena, “Introducción”, p. 7.

en *flujo continuo*, a la presentación de “investigaciones superficiales pero productivas en cantidad”<sup>629</sup>, se ven llevados a la publicación prematura de textos y quizás también se ven – nos vemos– llevados a leer cada vez menos y a estudiar cada vez menos (la lectura y el estudio son pura demora, son actividades que solicitan dilación). Por otra parte, la evaluación de la producción académica tiene su clara pero innombrada herencia en la administración científica del trabajo: la producción académica es cuantitativamente valorada, traducida en lo que Esteban Krotz llama “el lenguaje de los puntos”<sup>630</sup>, emulando, con ello, la “valuación del trabajo industrial de los obreros por puntos”<sup>631</sup>: cada año, escribe el antropólogo Javier Maisterrena, “se nos recuerda que debemos acumular una cierta cantidad de puntos para asegurar el ingreso de los estímulos correspondientes”<sup>632</sup>. Como en el taylorismo, la remuneración y la promoción de los trabajadores universitarios dependen en buena medida –en su parte variable– de la acumulación de esos puntajes en tanto indicadores de la “productividad”. Bajo el modelo gerencial que rige en buena medida en las universidades –por suerte a menudo contestado y subvertido por sujetos y grupos refractarios a su subsunción y disciplinamiento bajo los principios de este modelo–, los sujetos nos vemos cada vez más asediados por una sensación de incapacidad personal, de insuficiencia frente a una demanda frenética de productividad, nos vemos conducidos a la interiorización de mecanismos de auto-desprecio: la *gerenciación* de las universidades establece “parámetros de racionalidad”<sup>633</sup> que nos llevan a juzgarnos a nosotros mismos bajo los presupuestos de esa racionalidad credencialista, estúpidamente exitista y productivista. Además, como en el taylorfordismo, el trabajo académico se ve sometido a potentes fuerzas de estandarización: el trabajo de escritura e investigación se ve cada vez más llevado a conformarse bajo un modelo único: el *paper* –que va poco a poco ocupando el lugar del *one best way* tayloriano. La instauración de órganos de evaluación continua lleva a los investigadores a destinar cada vez más tiempo al llenado de formularios y a la presentación de informes administrativos, por lo que asistimos a la colonización administrativa de los tiempos de trabajo académico y a la conversión de los “ayudantes de

---

<sup>629</sup> *Idem*, p. 10.

<sup>630</sup> Esteban Krotz, “Las ciencias sociales frente al ‘Triángulo de las Bermudas’. Una hipótesis sobre las transformaciones recientes de la investigación científica y la educación superior en México”, p. 28.

<sup>631</sup> Pierre Naville, “Discusión”, en Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 106.

<sup>632</sup> Javier Maisterrena, “Introducción”, p. 9.

<sup>633</sup> Marcela Zangaro, “Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno”, p. 169.

investigación” en gestores de las dificultades burocráticas de los investigadores (que necesitan liberarse de las tareas administrativas que colman cada vez más su tiempo y las delegan a estudiantes mal pagados –cuando se les paga– y dedicados a tareas rutinarias y burocráticas). La vida universitaria se ve gobernada cada vez más por el viejo espíritu productivista –de cuño taylofordiano– de eliminación de toda demora. A este respecto, viene a mi mente uno de los formatos más recientes de “presentación de resultados de investigación”, el así llamado *PechaKucha*, en el que el investigador debe presentar, en los congresos, los “resultados” de su trabajo proyectando 20 diapositivas y disponiendo de 20 segundos para explicar oralmente cada una de ellas, por lo que tiene 6 minutos con 40 segundos para exponer su trabajo. Así como la cadena de montaje confiere al sujeto sólo unos segundos para que intervenga sobre el objeto que aquella le presenta, los dispositivos tipo *PechaKucha* dan sólo unos minutos al investigador para presentar su *objeto*. Los modelos mercadotécnicos conquistan el trabajo académico: formas de presentación como el *Power Point*, *PechaKucha*, etcétera, que originalmente fueron usados en la promoción mercadotécnica, vienen a organizar los modos de la oralidad y de la presentación de las investigaciones en las universidades.

Por si fuera poco, a estos rasgos taylofordistas se suma la flexibilización de la vida laboral académica. Tal como ha señalado Adolfo Gilly, desde hace al menos dos décadas asistimos a una “reconversión universitaria”<sup>634</sup> análoga a la “reconversión industrial”; entre los elementos decisivos de esa reconversión sobresale la flexibilidad laboral de los trabajadores universitarios: salvo aquellos universitarios incluidos en la figura –en crisis– de la plaza de tiempo completo remunerada con altos salarios, la mayor parte de los trabajadores del mundo académico son sometidos cada vez más a contratos de trabajo precarios, inestables, con contrataciones por hora, mal pagados, sometidos a evaluaciones continuas de productividad, etcétera.

Acaso el sentido de todo este modelo gerencial que organiza el trabajo intelectual en las universidades –un modelo cuyos rasgos hemos apenas esbozado en un vertiginoso y elemental bosquejo<sup>635</sup>– no sea sólo elevar la “productividad” del trabajo académico sino

---

<sup>634</sup> Adolfo Gilly, “Flexibilidad o el asalto contra el trabajo”.

<sup>635</sup> Un minucioso e inteligente análisis crítico de las políticas de investigación científica en México (pero que arroja luz sobre una situación generalizada) puede encontrarse en el citado texto de Esteban Krotz, “Las ciencias sociales frente al ‘Triángulo de las Bermudas’...”. Un lúcido diagnóstico de la flexibilización

también –y quizás de manera prioritaria– conducir las investigaciones hacia determinados campos favorables a ciertos órdenes del mercado e inhibir –o cuando menos marginar, arrinconar– la emergencia de saberes disruptivos, críticos, detenidamente urdidos, imaginativos, un modelo que aspira a limitar “el despliegue imprevisible”<sup>636</sup> del pensamiento y a “obstaculizar temas de investigación considerados irrelevantes o incómodos”<sup>637</sup>. Estamos, como señala Krotz, ante un “formidable instrumento de control sobre los temas de investigación posibles y de inhibición de [...] temas no deseados”<sup>638</sup>, ante dispositivos de control de los comportamientos académicos y de disciplinamiento de las enunciaciones de las ciencias y de las humanidades; estamos, tal como advierte Marevna Gámez, ante poderosas “correas de castigo que [...] la academia impone a las plumas y conciencias de los escritores e investigadores con el fin de acelerar la reproducción escrita [...] dentro de los ahora célebres ‘estándares de calidad’”<sup>639</sup>. En suma, es preciso preguntarse si este eficaz dispositivo de control nos induce a “una inofensiva producción serializada, normada, domesticada, de insulsos *papers* inodoros, incoloros e insípidos”<sup>640</sup>.

Así pues, los principios generales de un taylorfordismo flexibilizado (e innombrado) nos organizan. Pero esta subordinación de las universidades a las prescripciones del taylorfordismo no es de extrañar: Gilbreth escribió que la administración científica había demostrado su eficacia para gobernar todo “trabajo que sea básicamente mental”<sup>641</sup>. Por su parte, el mismo Taylor había anunciado que sus métodos tenían un carácter universal y decía, de su libro-manual *Principios de la administración científica*, lo siguiente:

Esta obra fue preparada, en principio, para presentarla a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos. Los ejemplos escogidos son tales [...] que habrán de llamar especialmente la atención de los ingenieros y directores de establecimientos industriales y fabriles [...] De todos modos, abrigamos la esperanza de que, para los demás lectores,

---

de las relaciones laborales en el mundo académico (centrado en la examinación de las condiciones laborales de los antropólogos en México pero cuyo análisis bien puede ser extrapolado a la situación general del trabajo académico) puede encontrarse en Patricia Legarreta Haynes, Alejandra Letona Rodríguez, Rebeca Orozco Aceves *et al.*, “La práctica profesional de la antropología en México frente a la flexibilización laboral”.

<sup>636</sup> Iván Illich *apud* Esteban Krotz, “Las ciencias sociales frente al ‘Triángulo de las Bermudas’...”, p. 19.

<sup>637</sup> Esteban Krotz, “Las ciencias sociales frente al ‘Triángulo de las Bermudas’...”, p. 32.

<sup>638</sup> *Ibidem.*

<sup>639</sup> Marevna Gámez Guerrero, “Carlos Oliva Mendoza, *Semiótica y capitalismo, Ensayos sobre la obra de Bolívar Echeverría México*, Ítaca / UNAM, 2013”, p. 266.

<sup>640</sup> Néstor Kohan *apud* Gilberto López y Rivas, “Ciencias sociales y marxismo latinoamericano”.

<sup>641</sup> Frank B. Gilbreth, *La administración científica*, p. 63.

estará bien claro que *los mismos principios pueden aplicarse con igual fuerza a todas las actividades humanas: a la administración de nuestros hogares; a la de nuestras granjas; a la de los negocios de nuestros artesanos, grandes y pequeños; a la de nuestras iglesias, de nuestras instituciones filantrópicas, de nuestras universidades y de nuestros departamentos de gobierno*<sup>642</sup>.

\*

Ahora bien, como se sabe, la década de 1970 inauguró una tendencia –que continúa hasta hoy– de crecimiento del empleo en el sector de los servicios frente a una retracción relativa del empleo tradicional fabril: los servicios minoristas “de distribución, transporte y servicios personales [...], los servicios al productor, las finanzas, el seguro y los bienes raíces [...], la salud y la educación”<sup>643</sup> se han extendido prolíficamente. Se ha pensado que ese crecimiento del empleo en la amplia y heterogénea zona de los servicios ha traído consigo la desaparición del taylorfordismo. Pero, como veremos en los siguientes capítulos a través de un acercamiento etnográfico a la vida de una empresa del sector financiero –el *call center* de un banco español en México–, el taylorfordismo “se reconstituye en el interior mismo de un sector de punta”<sup>644</sup>, el taylorfordismo retoña en el seno de los servicios financieros, florece en aquellos segmentos de la vida económica que –en virtud de su carácter evanescente, inmaterial, especulativo, post-industrial– presuntamente estarían más alejados de los procedimientos taylorfordianos del dominio de los cuerpos, de las coerciones del *time and motion study*, del despotismo de las máquinas, de los constreñimientos de los capataces, etcétera. Veremos que en el *call center* –un sector que ha sido caracterizado como post-industrial, post-tayloriano, post-fordista– el taylorfordismo –ensayado primero en el mundo fabril y ocupando luego un lugar decisivo en el mundo de la oficina– es eficazmente combinado con el toyotismo y la acumulación flexible y convertido en el dispositivo organizador de las nuevas fuerzas de trabajo que entran en relación con las nuevas –y a menudo tan celebradas en los discursos de las ciencias sociales– “tecnologías de la información y la comunicación”.

Coriat decía en 1982, en la introducción de su lúcido libro *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, que le interesaba prestar

---

<sup>642</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 17 (énfasis nuestro).

<sup>643</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, pp. 180-181.

<sup>644</sup> Luis Reygadas, comunicación personal, febrero de 2015.

atención a los mecanismos esenciales de las configuraciones productivas del taylorismo y el fordismo porque, a su juicio, son mecanismos que “se deshacen ante nuestros ojos”<sup>645</sup> para dar paso a la emergencia de dispositivos sustitutos, a nuevos mecanismos de sujeción que emergen sobre las cenizas de un modelo en agotamiento y extenuación. Pensamos que ese presunto *deshacerse* del taylorfordismo –su desbaratarse ante nuestros ojos– debe ser repensado. Veremos que, como la egipcia ave Fénix que resurge de sus cenizas con toda la potencia que se le creía perdida, el taylorfordismo resurge –aunque nunca se ha ido– en el capitalismo contemporáneo re-demostrando su potencia. Veremos que, lejos de desaparecer, el taylorfordismo se ha naturalizado y convertido en un presupuesto a menudo impensado e innombrado que continúa ejerciendo su fuerza y sus rigores desde un lugar des-conocido (el taylorfordismo se ha convertido en un dispositivo al que le ha sido sustraído el nombre y que, combinado con mecanismos ensayados en otros dispositivos de control del trabajo, nos organiza).

El capitalismo contemporáneo redime viejas estrategias de la sujeción: las grandes firmas flexibilizadas acuden, como decíamos, a talleres familiares con trabajadores domésticos; la subcontratación como modelo predominante en la actualidad constituye una redención de los viejos sistemas de subcontratación y maquila con los que el capital inició históricamente su despliegue; en las nuevas empresas de servicios con tecnologías informáticas avanzadas el taylorismo y el fordismo a menudo se reconstituyen; en la demanda de “implicación” y de “autonomía” de los trabajadores propia del toyotismo y de la democracia industrial con frecuencia despunta lo que Étienne de la Boétie llamaba, hacia 1570, la *servidumbre voluntaria* o lo que André Gorz ha caracterizado, en su análisis de esos neo-modelos productivos, como una “nueva feudalización de las relaciones sociales de producción”<sup>646</sup> en la que el trabajador es “convertido en el ‘feroz vasallo’ de una firma con cuyos intereses está conminado a identificarse totalmente”<sup>647</sup>. Las nuevas arquitecturas del dominio están, así, históricamente preñadas. El capitalismo es profundamente móvil y cambiante, está animado por una fuerza dinámica decisiva, pero ese movimiento, esta trayectoria metamorfósica, no opera a través de la linealidad de un movimiento progresivo sino de manera mucho más enrevesada, creando nuevos dispositivos y haciendo renacer

---

<sup>645</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro*, p. 5

<sup>646</sup> André Gorz, “Últimos avatares del trabajo”, p. 3.

<sup>647</sup> *Idem*, pp. 3-4.

viejos modelos de sujeción según las condiciones con las que se encuentre y según las resistencias que se le presentan. En el capitalismo contemporáneo todos los modos de producción son “revividos, desde el esclavismo hasta el toyotismo, coexistiendo en el mismo planeta y en un mismo instante, [...] cooperando en un proceso no contradictorio sino completamente compatible”<sup>648</sup>.

Ahora bien, la lógica profunda del capital –el engendramiento de plusvalor– actúa en cada una de las transformaciones que el capitalismo experimenta en su despliegue histórico. Tal como escribe Harvey, “a partir de 1973 se ha producido una metamorfosis en la apariencia superficial del capitalismo, aun cuando la lógica subyacente en la acumulación capitalista y sus tendencias a la crisis siguen siendo las mismas”<sup>649</sup>. De esta manera, el taylorismo, el fordismo, el toyotismo, la democracia industrial, la especialización flexible, etcétera, se erigen sobre una premisa fundamental y común a todas las formas históricas que adquiere el modo de producción capitalista: la idea de la infinita perfectibilidad de los procesos de trabajo y de la posibilidad –teóricamente infinita también– del aumento de la productividad<sup>650</sup>. Dirigidos hacia ese horizonte común de ilimitación, los modelos de organización-sujeción del trabajo que hemos intentado analizar aquí, se presentan como figuras –concreciones– que ha tomado la vocación excesiva del capitalismo, una vocación que brota, sin duda, del corazón mismo de este régimen de producción y de su finalidad irrenunciable: la exacción del plusvalor. Taylorismo, fordismo, toyotismo, *human engineering*, flexibilización, son arquitecturas diferenciales del sometimiento de la fuerza de trabajo al imperativo de la valorización. Tal como ha señalado Zangaro, las formas diferenciales de la organización y el control del trabajo que van haciendo su aparición en la historia cambiando la fisonomía del modo capitalista de producción, mantienen un contenido inalterable, un principio perdurable: se proponen la “organización y control del trabajo a los fines de la valorización”<sup>651</sup>. Un mismo afán, un sustrato común y genérico comparten estas figuras diferenciales de la subsunción del trabajo al capital.

---

<sup>648</sup> Colectivo *¿Quién Habla?, ¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 81.

<sup>649</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad*, p. 213.

<sup>650</sup> Para una crítica de esta suposición sobre la cual descansa el capitalismo, remitimos al lector al ya citado libro de Armando Bartra, *El hombre de hierro*, en donde el autor explora el problema de los límites del capitalismo.

<sup>651</sup> Marcela Zangaro, “Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno”, p. 167.

En sus pormenorizados análisis del régimen capitalista de producción, Marx desentrañó “la ley económica que preside el movimiento de la sociedad moderna”<sup>652</sup>, hizo visible e inteligible la arquitectura profunda de la acumulación de capital. Como sabemos gracias a su extensa obra, esa *conditio sine qua non* de la generación de riqueza en la modernidad capitalista es la extracción de la plusvalía, de ese “tiempo de trabajo excedente”<sup>653</sup> del que se apropia –sin retribución– el patrón, ese “valor producido por el obrero que excede el valor pagado por el derecho a usar su fuerza de trabajo”<sup>654</sup>. La palabra *plusvalía* es, por sí misma, reveladora: construida con el prefijo latino *plus*, la palabra alude al “afán inmanente”<sup>655</sup> del capital de acrecentarse a sí mismo; la palabra incluye, en su propia configuración semántica, una referencia a esa “tendencia constante”<sup>656</sup> del capital a rechazar toda limitación, a negar toda barrera (de ahí que subsuma los cuerpos, las almas, las voluntades, la naturaleza, etcétera).

El deseo de dar cada vez mayor contenido –*masa*, decía Marx– a este *plus*, es decir, el deseo de abultar el excedente, es el *prime motor* de las transformaciones del capitalismo, la razón última del exceso al que este régimen económico-político necesariamente tiende. Para engrosar el plusvalor, para incrementar el tiempo de trabajo no retribuido, el capitalismo acude a diversos ardidés históricos y va tomando nuevas figuras, va ensayando formas diferenciales del “consumo productivo de la fuerza de trabajo”<sup>657</sup>. El deseo del plusvalor conduce a una “búsqueda incesante [...] de nuevas formas de hacer”<sup>658</sup>, de nuevos procedimientos de exacción de ganancias. Cada uno de los modelos que hemos aquí analizado se presenta como un *corpus* teórico-práctico por medio del cual “la gente de una clase pone en movimiento a gente de otra clase”<sup>659</sup> a fin de extraer excedentes de esa *otra clase* –la clase que vive del trabajo– y a fin de construir determinados tipos de sujetos –a fin de producir determinados cuerpos, determinadas relaciones sociales, determinados espíritus, a fin de “producir productores”<sup>660</sup>. Las formas de organización del trabajo son simultáneamente formas de subjetivación, de producción de sujetos. Las nuevas

---

<sup>652</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. XV.

<sup>653</sup> *Idem*, p. 164.

<sup>654</sup> Adolfo Sánchez Vázquez, *El joven Marx...*, p. 78.

<sup>655</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 257.

<sup>656</sup> *Ibidem*.

<sup>657</sup> *Idem*, p. 137 (cursivas en el original).

<sup>658</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 93.

<sup>659</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 212.

<sup>660</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 45.

configuraciones del mundo del trabajo no son azarosas: expresan, al igual que el taylorismo y el fordismo, la tendencia del capital hacia su propia expansión y expresan, también, la tendencia inherente del capital a la exclusión y a la creación de marginalidad. En la medida en que los beneficios –las ganancias– capitalistas son la expresión de una diferencia –de esa “brecha entre aquello que la fuerza de trabajo obtiene y aquello que ella crea”<sup>661</sup>– y en la medida en que esa diferencia es abstracta –es pura brecha, pura apertura y posibilidad–, el capitalismo es un régimen que no tiene, *a priori*, ningún límite: es un régimen en el que no hay “punto de sosiego”<sup>662</sup>, un régimen que está gobernado por una ley que “susurra incesantemente al oído: ¡Adelante!, ¡Adelante!”<sup>663</sup>, decía Marx; un régimen en el que “no hay saciedad posible”<sup>664</sup>, escriben Boltanski y Chiapello; es un régimen impulsado por una “folia acumulativa”<sup>665</sup> desfondada, piensa Carlos Oliva. Esa brecha desfondada que constituye el *plusvalor* es el origen de una serie de violencias incalculables, es el sentido último de esa “fuerza de transformación”<sup>666</sup> que el capitalismo entraña y de los modos diferenciales de la sujeción del trabajo al capital que la historia, en su intrincado itinerario, va presentando.

En los capítulos venideros presentaremos una incursión etnográfica en el mundo de los *call centers*, tratando de elucidar la configuración de esos nuevos formatos empresariales. Nos proponemos describir tanto los rasgos generales de la industria de los *call centers* como las formas de organización del trabajo que se despliegan en esos nuevos formatos productivos del teleservicio. Entrando a un *call center* de la ciudad de México, veremos las cosas más a detalle, con la aproximación minuciosa que puede ofrecer la etnografía. Además de reparar en las estrategias macropolíticas a través de las cuales el capital instauro su dominio en esos espacios productivos contemporáneos, intentaremos mostrar la dimensión micropolítica de las relaciones capital-trabajo ingresando al *call center*, analizando las formas de organización del trabajo y mostrando las líneas de continuidad y diferencia que es posible advertir entre los *call centers* y los modelos de organización del trabajo a cuyo estudio nos hemos dedicado en esta aproximación histórica

---

<sup>661</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 203 (el énfasis es nuestro).

<sup>662</sup> Karl Marx, “Trabajo asalariado y capital”, p. 173.

<sup>663</sup> *Ibidem*.

<sup>664</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, pp. 35-36.

<sup>665</sup> Carlos Oliva Mendoza, “La narrativa marxista y el discurso crítico de *El capital*”, p. 70, nota 27.

<sup>666</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 35.

a las formas diferenciales de la subsunción del trabajo al capital. Veremos que en el *call center* se presenta una aleación entre los modelos aquí trazados en sus rasgos generales, con un predominio de una especie de taylorfordismo flexibilizado.

3

La etnografía imposible

— *No, no puede integrarse a ninguna visita guiada a la fábrica. Las visitas son sólo para fines académicos.*

— *En mi caso la visita es justamente con un fin académico. Estoy haciendo mi tesis sobre el tema de la industria en México y me gustaría mucho visitar la nueva planta de Ford.*

— *No, lo que pasa es que es sólo para maestros de universidades.*

— *Bueno, yo justamente soy maestra, le puedo presentar la documentación que se necesite.*

— *Ah, pero no hay lugar de aquí hasta quién sabe cuándo. Sería para el año que entra.*

— *Está bien, no hay ningún problema, aunque sea para el año que viene. ¿Me podría programar?*

— *A ver permítame... Haga un escrito y mándeselo al licenciado Fonseca. Le doy su correo.*

— *Se lo envié desde la semana pasada y no he tenido respuesta.*

— *No, no se va a poder señorita.*

Conversación telefónica con la encargada de visitas guiadas de la planta Ford en Cuautitlán Izcalli

*No puede visitar la planta, son políticas de la empresa.*

Palabras de empleada administrativa de la fábrica de Alpura en Cuautitlán Izcalli

*No se va a poder que venga.*

Palabras del dueño de una fábrica de vidrio soplado en la Delegación Benito Juárez

*No se le autoriza acompañar las inspecciones de trabajo que realiza esta Secretaría.*

Palabras del secretario del trabajo del Gobierno del Distrito Federal

# I

## LA FÁBRICA, CAJA NEGRA: LOS LÍMITES DE LA MIRADA ETNOGRÁFICA

*La fábrica, prisión atenuada.*

Karl Marx



Fig. 37. Puerta de acceso (y no-acceso) a una maquiladora<sup>1</sup>

A menudo, los espacios de trabajo que funda el régimen capitalista –especialmente aquellos en los que se lleva a cabo el trabajo industrial, pero también algunos otros– se niegan, con una eficacia sorprendente, a la observación externa. La fábrica, pudorosa, rehúye la mirada ajena: como si hospedara en su interior un irrevelable secreto, erige vigorosas fronteras, instaaura límites casi impenetrables. Podríamos decir que esta vocación oclusiva de la fábrica tiene, en principio, dos expresiones fundamentales: por un lado, tiene una *expresión arquitectónica* y, por otro, una *expresión organizativa*<sup>2</sup>. La fábrica comparte con otras

---

<sup>1</sup> Fotograma del documental de David Belle, Katherine Kean y Rudi Stern, *Zoned for Slavery: The Child Behind the Label*, Estados Unidos, The National Labour Comitee, 1995.

<sup>2</sup> Más adelante veremos que la vocación oclusiva de la fábrica tiene también una *expresión jurídica*.

*instituciones de encierro* y con las *instituciones totales*<sup>3</sup> la afición por la clausura arquitectural de los espacios, repite el secular gesto disciplinario del *cierre*: la fábrica, la maquiladora, la planta industrial, están casi invariablemente resguardadas por altos muros o por estrechas rejas que impiden toda intrusión, que restringen –con su erguida y sólida presencia– la posibilidad del acceso. La fábrica, “celebración multidimensional del muro”<sup>4</sup>, es una realización –en el espacio– del límite y el cierre. En su diario de campo sobre una maquiladora de la ciudad de Chihuahua, Luis Reygadas hace una anotación que puede extenderse al conjunto de los espacios de la producción industrial: “todo está rigurosamente circundado por alambradas, rejas, muros”<sup>5</sup>. En efecto, el diseño de este tipo de espacios de trabajo produce una circucción, el lugar de trabajo se engendra a través de un gesto terminante de demarcación, a través de la “especificación de un lugar heterogéneo a todos los demás y cerrado sobre sí mismo”<sup>6</sup>. Gracias a este gesto de clausura, el capital funda un lugar privado y propio (instituye una jurisdicción, un espacio en el que rige su ley) al tiempo que instaura una prohibición del *paso* para aquellos que no son agentes de la producción (o de la explotación). Pero los límites que erige la fábrica no son sólo de carácter físico, ella establece otras fronteras –quizás aún más eficaces que las arquitectónicas– que podríamos llamar *organizativas*: como si los muros necesitaran de un refuerzo –como si precisaran de un complemento humano, subjetivo y orgánico sin el cual su función *clausurativa* estaría incompleta y destinada al fracaso–, las fábricas cuentan siempre con un “personal” consagrado al resguardo de las instalaciones (policías armados que custodian los accesos, guardias de seguridad privada, porteros y empleados administrativos que, entre sus tareas, deben cumplir con la de evitar toda intrusión

---

<sup>3</sup> La concepción foucaultiana de las *instituciones de encierro* es de sobra conocida y haremos referencia a ella más adelante. Para el concepto de *instituciones totales* véase el clásico texto del sociólogo canadiense Erving Goffman, *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Goffman idea el concepto de *institución total* en el transcurso de su investigación de campo en un hospital psiquiátrico estadounidense. El sociólogo define la *institución total* como “un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente” (Erving Goffman, *Internados...*, p. 15). Las instituciones totales (como las cárceles, los hospitales psiquiátricos, los asilos, los orfanatos, los campos de concentración y de trabajo, los cuarteles militares, entre otros establecimientos de *internación*) son diestras para inventar mecanismos de restricción de las posibilidades de interacción entre el interior y el exterior y mecanismos de inhibición de las posibilidades del “éxodo de sus miembros” (*idem*, p. 20), por lo que han acudido a la instauración de fronteras y obstrucciones de diverso tipo: “puertas cerradas, altos muros, alambres de púas, acantilados, ríos, bosques o pantanos” (*ibidem*).

<sup>4</sup> Karina Duque, “Clásicos de arquitectura: Fábrica Renault / Ricardo Legorreta”.

<sup>5</sup> Luis Reygadas, *Ensamblando culturas...*, p. 106.

<sup>6</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 145.

indeseable, con la de “neutralizar los inconvenientes”<sup>7</sup> de todo contagio entre la interioridad y la exterioridad de la fábrica).

Así las cosas, salvo algunas excepciones, los etnógrafos que aspiran a llevar a cabo un estudio *in situ* de la producción industrial, encuentran en el *ingreso* al lugar de trabajo – en la llamada *entrada al campo*– un obstáculo casi insuperable. Todo un conjunto de astucias arquitectónicas y de dispositivos múltiples de restricción del paso, origina esta imposibilidad. Sin lugar a dudas, una de las dificultades más serias que afrontan los antropólogos del trabajo es esta oclusión: el *dictum* malinowskiano de la *observación participante* en tanto método privilegiado de la investigación etnográfica es severamente obstaculizado y puesto en crisis tanto por el diseño arquitectónico de los espacios de trabajo –que inhibe toda penetración, toda intrusión etnográfica– como por la burocracia empresarial y por los cuerpos de vigilancia que, invariablemente, custodian el acceso a este tipo de establecimientos. Así pues, esta obstrucción produce, para el etnógrafo, complicaciones metodológicas difíciles de sortear. Pero, tal como han señalado Martyn Hammersley y Paul Atkinson, toda *dificultad* para acceder al campo, todo *impedimento* para entrar, constituyen, por sí mismos, datos de relevancia antropológica que es preciso interrogar<sup>8</sup>. “A veces el silencio expresa más que discursos enteros”<sup>9</sup>, el silencio o las obstrucciones tienen, pues, su propia elocuencia.

Si en el frontispicio del templo de Apolo en Delfos, la inscripción *conócete a ti mismo* (*gnothi seauton*) dirigía, al visitante, un *imperativo de conocimiento* –lo interpelaba con un llamado a la generación de un cierto saber–, aquí, en las entradas a los espacios de la producción, hay en cambio un *imperativo de desconocimiento* –una proscripción del saber y la mirada<sup>10</sup>. Quizás por eso Marx decía, con su habitual ironía, que en las puertas de las

---

<sup>7</sup> Parafraseo aquí a Michel Foucault, *cfr. supra*, p. 146.

<sup>8</sup> *Cfr.* Martyn Hammersley y Paul Atkinson, *Etnografía. Métodos de investigación*, p. 70.

<sup>9</sup> Montesquieu *apud* John Maxwell Coetzee, *Contra la censura. Ensayos sobre la pasión por silenciar*, p. 287, nota 14.

<sup>10</sup> Por supuesto, con ello no queremos decir que el saber y la mirada no se engendren en el interior de los espacios del trabajo industrial. Afirmar eso sería un disparate. Las fábricas son lugares en cuyas entrañas se generan múltiples saberes: los diversos saberes obreros, los saberes de la resistencia, los saberes administrativo-empresariales, entre otros. En lo que a estos últimos respecta, pensemos, para poner un ejemplo emblemático, en aquello que hemos analizado en el capítulo anterior: el “estudio de tiempos y movimientos” taylorista en el que el trabajo fabril se constituye como objeto de un pormenorizado saber, de una experimentación sistemática y de una mirada que repara, escrupulosa, en los más insignificantes detalles de lo que en la fábrica acontece convirtiéndolos en objeto de medición, conocimiento y manipulación. Pensemos, también, en las actuales técnicas de “ingeniería de procesos industriales”, en las actuales técnicas

fábricas cuelga siempre un “cartel que dice: ‘No admittance except on business’”<sup>11</sup>. Efectivamente, los espacios de trabajo suelen instaurar un límite al saber y a la mirada extraños, suelen erigir un límite que, para el antropólogo, constituye un verdadero límite epistemológico. Marx mismo nos proponía, en *El capital*, hacernos entrar, a través de su texto revelador, al “taller *oculto* de la producción”<sup>12</sup>. El pensador de Tréveris señalaba, con ese adjetivo, la vocación oclusiva de los espacios de trabajo, su restricción del paso a quienes no forman parte del *business*<sup>13</sup>.

De este modo, cierto *oscurantismo* caracteriza a nuestras sociedades modernas, tan pedante y equívocamente llamadas *sociedades de la información y el conocimiento*. Actores políticos de diversa índole reproducen el discurso de la *transparencia* (esa práctica que hoy, en las alocuciones de las democracias, es una y otra vez invocada como realidad y como modelo de la relación entre los ciudadanos y las instancias de poder), pero la organización fáctica de los espacios de trabajo presenta una elocuente refutación de ese insustancial elogio de las presuntas diafanidades de la modernidad<sup>14</sup>. La idea de la “transparencia comunicativa”<sup>15</sup> como forma de relación propia de las sociedades contemporáneas es seriamente puesta en entredicho, entre muchas otras cosas, por la configuración del espacio urbano: las ciudades están constituidas a través de múltiples segregaciones que tienen, entre sus efectos, el de producir una suerte de ensombrecimiento

---

de *management* y de gestión de “recursos humanos” que convierten a los sujetos en objetos de conocimiento, entre otros ejemplos de los saberes que se engendran y se ponen en marcha para el funcionamiento y operación de una fábrica. Así pues, sería un contrasentido afirmar que la fábrica sólo y sin más *se cierra* al saber, a la investigación y a la mirada. Lo que en todo caso queremos señalar es que, junto a este conjunto de saberes que se engendran en el interior de la fábrica, ésta echa a andar diversos “mecanismos [...] del desconocimiento” (Michel Foucault, *Historia de la sexualidad I...*, p. 70) que impiden, a aquellos que no son agentes de la producción, el establecimiento de una relación de saber con la fábrica misma. Esta oclusión es, como dijimos, uno de los obstáculos epistemológicos y metodológicos más difíciles de sortear en el campo de la antropología del trabajo.

<sup>11</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 128. La traducción de la cita es la siguiente: “prohibida la entrada salvo por negocios”.

<sup>12</sup> *Ibidem* (el énfasis es nuestro).

<sup>13</sup> Para satisfacer al menos parcialmente la “voluntad de saber” que estos espacios a menudo despiertan, algunas fábricas han hecho suyo el sistema de “visitas guiadas” en las que, para decirlo en términos caros a Goffman, se expone, ante los visitantes, la dimensión *front* (fachada) del espacio, se hace una especie de “puesta en escena” de aquello que se considera que puede ser exhibido ante un público.

<sup>14</sup> Tomamos aquí la idea de *transparencia* en un sentido amplio, es decir, no restringido a la significación estrictamente jurídica del término (tal como ésta aparece expresada en las “leyes de transparencia y acceso a la información” en las que los sujetos obligados a la “rendición de cuentas” son solamente las entidades de la administración pública, quedando las entidades privadas como exentas de obligación, por lo que el propio aparato jurídico de las democracias contemporáneas protege, con un manto de invisibilidad, a la iniciativa privada).

<sup>15</sup> Daniel Mundo, “Simmel. La contraluz de la claridad moderna”, p. 16.

epistémico, una densa bruma, una interdicción del saber y la mirada sobre esos espacios de segregación. Algunos de los llamados *centros de trabajo* suelen estar protegidos de la mirada ajena –y, en consecuencia, del escrutinio colectivo– gracias a todo un conjunto de estrategias de silenciamiento y secrecía<sup>16</sup>, técnicas de la ocultación que afectan no sólo a los siempre intrusos etnógrafos sino, también, a los propios trabajadores que, como veremos, a menudo tienen prohibido –a través de los “acuerdos de confidencialidad” que en muchas empresas se les obliga a suscribir– revelar los “secretos” de su propia vida en el interior de los lugares de la producción, tienen proscrita la posibilidad de testimoniar públicamente sobre aquello que ocurre en el interior de los espacios productivos del capital<sup>17</sup>. Podemos decir de algunos espacios de trabajo, lo que Foucault decía sobre las prisiones: que constituyen “uno de los territorios ocultos de nuestro sistema social, una de las cajas negras de nuestra vida”<sup>18</sup>.

Pero, a menudo, el secreto produce un efecto contrario al proyectado por sus artífices: el secreto –en nuestro caso, el que guardan celosamente y tras sus muros ciertos espacios de la producción– no puede cumplir cabalmente con su objetivo de silenciamiento y ocultación. Tal como ha sugerido Raymundo Mier, el secreto “guarda una relación

---

<sup>16</sup> Desde luego, sería inexacto afirmar que los empresarios han simple y llanamente *callado*, colocado un manto categórico de mutismo sobre la fábrica. Parafraseando a Foucault, podemos decir que el enunciado “en torno a la fábrica, silencio” es desatinado (*cf.* Michel Foucault, *Historia de la sexualidad I...*, p. 9). En contra de la tesis del silenciamiento, se advierte que hay toda una palabra empresarial que discurre, prolífica, sobre la fábrica y las empresas en general. En este discurso (proferido por las cámaras empresariales, por los medios de comunicación, disgregado en los cuantiosos libros y manuales de *management*, etcétera), la fábrica y la empresa son concebidas como “factores de desarrollo”, los empresarios se presentan a sí mismos como fuerzas motoras de la sociedad que promueven el bienestar colectivo a través de la “creación de empleo”, que favorecen el “desarrollo” social y personal, que son “social y ecológicamente responsables”, etcétera. Así, no queremos defender la suposición simplista de una afonía empresarial. Lo que nos interesa, en cambio, es señalar que, paralelamente a este discurso efectivamente proferido y que aspira a producir una especie de legitimación moral del capital, funciona todo un conjunto de estrategias –que no han sido del todo triunfantes– que intentan inhibir las posibilidades de emergencia de discursos críticos sobre el capital mismo. De ahí que, como veremos, los antropólogos del trabajo, en sus etnografías, se vean a menudo obligados a acudir a la utilización de seudónimos y nombres falsos para protegerse a sí mismos y a sus informantes de la posibilidad –siempre acechante– de afrontar un proceso judicial por revelar aquello que tiene lugar dentro de las fábricas y las empresas.

<sup>17</sup> La fábrica despliega tácticas de auto-encubrimiento no sólo a fin de sustraerse a la impugnación de los trabajadores y de otros sujetos del discurso crítico que pueden engendrar un falseo del juego, sino, también, como me ha señalado Luis Reygadas, a fin de esquivar la mirada indiscreta de otros capitalistas (para resguardar sus “secretos de fabricación”, para ocultarse a ojos de la competencia –ese mecanismo inherente al capitalismo que engendra relaciones sociales de aislamiento–) y, además, a fin de sortear eventuales sanciones estatales cuando sus establecimientos no cumplen con las normas laborales, de seguridad, higiénicas, etcétera.

<sup>18</sup> Michel Foucault, “Manifiesto del GIP [Grupo de Información sobre las Prisiones]”, p. 170.

equivoca con la interpretación”<sup>19</sup>: al mismo tiempo que la disuade y desalienta, “la incita, la alimenta, la interroga”<sup>20</sup>, la pone en marcha. El secreto origina, con frecuencia, un deseo de saber, despierta –en los excluidos del saber que se encubre–, una *voluntad de conocimiento*. El secreto tiene, así, una constitución paradójica: al mismo tiempo que pone una traba a la mirada, el saber y la interpretación, los estimula e instiga. Por ello, el mismo Mier sostiene que hay “cierta espectacularidad del ocultamiento”<sup>21</sup>: aquello que se encubre toma a menudo “formas exteriores”<sup>22</sup> que evidencian “la existencia misma del secreto”<sup>23</sup>. De este modo, el secreto, mientras oculta y pone a resguardo un cierto *contenido*, revela *algo*; la fábrica, al tiempo que esconde lo que dentro de ella acontece, revela –gracias a la palpable evidencia de los muros y de los mecanismos de seguridad que la preservan de las intromisiones del afuera– su voluntad de ocultamiento, su celo hermético.

En la presunta “sociedad de la información y el conocimiento” hay un notorio “fortalecimiento de [...] las estructuras de encierro”<sup>24</sup>, proliferan las zonas de opacidad, los “ámbitos misteriosos”<sup>25</sup>, los lugares sustraídos a la posibilidad del escrutinio colectivo (abundan, pues, los nuevos arcanos). Entre estos lugares se encuentran los espacios de la producción industrial, tan renuentes a la presencia de observadores externos y, en consecuencia, a la mirada y el registro etnográficos. “Todo poder que se precie [escribe el novelista Salvador Benesdra] hace del uso hábil del silencio su arma básica”<sup>26</sup>; “el poder es opaco”<sup>27</sup>, decía Norberto Bobbio; lo mismo pensaba Elias Canetti: el secreto, escribió, “se halla en la médula misma del poder”<sup>28</sup>. (Aunque, desde luego, el funcionamiento del poder es mucho más sutil que la mera secrecía: el poder opera a través de sutiles aleaciones entre *iluminación* –como vimos en el capítulo anterior a través del análisis de los dispositivos de saber que el capital despliega para dominar a los sujetos– y *ocultamiento*; el poder opera a través de una imbricación entre la gestión del saber y del no-saber, de la mirada y la

---

<sup>19</sup> Raymundo Mier *apud* Martín Kohan, “El enigma de Guayaquil: el secreto de la Argentina”, p. 37.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> *Idem*, p. 39.

<sup>22</sup> Martín Kohan, “El enigma de Guayaquil: el secreto de la Argentina”, pp. 39-40.

<sup>23</sup> *Idem*, p. 39.

<sup>24</sup> Gilles Deleuze, “Un diálogo sobre el poder. Gilles Deleuze / Michel Foucault”, en Michel Foucault, *Diálogos sobre el poder...*, p. 30.

<sup>25</sup> Marco Revelli, “Prefacio”, p. 23.

<sup>26</sup> Salvador Benesdra, *El traductor*, p. 218.

<sup>27</sup> Norberto Bobbio, *Democracia y secreto*, p. 32.

<sup>28</sup> Elias Canetti, “El secreto”, p. 430.

opacidad). La llamada “sociedad de la información” hace una precisa gestión de las desinformaciones y los ocultamientos: en la sociedad democrática de la comunicación y la transparencia anida una inducida ceguera. Se hacen necesarias, entonces, una suerte de fenomenología de la *impercepción* o una etnografía de lo inaparente que reparen en los mecanismos políticos de la incomunicación, de lo que es vuelto imperceptible, obtuso, cerrado, no dicho. Se hace preciso, en suma, indagar en estos *lapsus* sociales, interrogar estos lugares interdictos, estos “lugares ‘difíciles’”<sup>29</sup> tan característicos de la “sociedad de la información”.

Hay que advertir que no estamos prohijando aquí la idea de que, frente a las estrategias de la opacidad, la iluminación exhaustiva de la vida social sería la forma “ideal” –deseable– de constitución de lo colectivo; no estamos acogiéndonos a la idea de que la “*imagen total*”<sup>30</sup> –la “claridad” y “traslucidez” de lo social– sería una especie de punto asintótico, un ideal regulatorio que debiera orientar *todo* acto a fin de suprimir –alumbrándolo– aquello que se oculta y se coloca en las sombras, a fin de disipar toda bruma, de acabar con las formas múltiples del secreto, la invisibilidad, la clandestinidad. Lejos estamos de esa aspiración iluminista animada por un ímpetu totalitario, de esa *iluminística* deseosa de la eliminación de toda equivocidad y deseosa del alumbramiento de toda oscuridad (como en una cárcel en la que todo estaría sometido a la luz encandilante de los reflectores y en la que todo acontecer estaría ligado a un “poder ‘omnicontemplativo’”<sup>31</sup>). Como ha señalado Michel de Certeau –quien nos ha alertado contra la aspiración de la legibilidad y la iluminación de pretensiones exhaustivas–, en las sociedades contemporáneas, a menudo

la ciudad misma se transforma [...] en un “desierto” donde lo insensato, hasta lo aterrador, ya no tiene la forma de las sombras, sino que se vuelve, como en el teatro de Genet, *una luz implacable, productora del texto urbano sin oscuridad que un poder tecnocrático crea por todas partes y que coloca al habitante bajo vigilancia* [...] “La ciudad nos tiene bajo su mirada, que no podemos sostener sin vértigo” [...] [Los espacios son] *brutalmente iluminados por una razón extraña*”<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Pierre Bourdieu, “El espacio de los puntos de vista”, p. 9.

<sup>30</sup> Paul Virilio, *El arte del motor...*, p. 14 (cursivas en el original).

<sup>31</sup> Michel Foucault, “El ojo del poder. Entrevista con Michel Foucault”, p. 15.

<sup>32</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano I. Artes del hacer*, p. 116 (el énfasis es nuestro).

Así, el sueño lumínico de la elisión cabal de las zonas de opacidad social no puede ser sino autoritario. No estamos considerando, pues, que el secreto es “malo” y lo que se exhibe “bueno”, ni considerando que todo lo que representa una “ruptura de la comunicación [y de la iluminación] masiva”<sup>33</sup> debe ser suprimido en aras de aumentar las de por sí extensas jurisdicciones de la espectacularidad, la exhibición, la comunicación y la vigilancia. Una idea de este género sería solidaria con el panoptismo y con aquellos que sueñan con la instauración de una “sociedad transparente [...], legible en todas sus partes [...], sin zonas de desorden”<sup>34</sup>, una sociedad en la que todo tendría que ser sometido a ese “impulso visual”<sup>35</sup> que, totalizante y “*espectaculista*”<sup>36</sup>, quiere verlo y saberlo todo. Lo que nos interesa señalar es la instrumentación política que se hace del secreto e intentar iluminar, sí, aquellas zonas en las que el secreto se presenta como un operador político que aspira a encubrir relaciones de poder y explotación; nos interesa indagar en las formas de gestión política de las opacidades y tratar de desentrañar sus efectos. Nos interesa ver cómo las sociedades democráticas están fundadas en una notable contradicción: en el capitalismo “nada es secreto, al menos en principio y según el código (por ello, el capitalismo es ‘democrático’ y se reclama del lado de lo ‘público’ hasta en términos jurídicos). Sin embargo, todo es inconfesable”<sup>37</sup>.

## II

### TÁCTICAS ETNOGRÁFICAS FRENTE A LA SECRECÍA EMPRESARIAL

[...] afirmo que la Biblioteca es interminable.

Jorge Luis Borges

En cierto modo, el poder se niega a ser conocido, *se resiste*; así como al poder le place, a veces, *ostentarse* (le place hacerse visible con cierta periodicidad para hacer recordar a sus espectadores que está allí y que su fuerza goza de plena vigencia), podríamos decir

---

<sup>33</sup> *Idem*, p. 39.

<sup>34</sup> Francisco Javier Tirado y Martín Mora, “El espacio y el poder: Michel Foucault y la crítica de la historia”, p. 27.

<sup>35</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. 104.

<sup>36</sup> Guy Debord, *La sociedad del espectáculo*, p. 42 (cursivas en el original).

<sup>37</sup> Gilles Deleuze y Félix Guattari, “El capitalismo y el deseo”.

también, parafraseando al viejo Heráclito el Oscuro, que el poder *ama ocultarse*<sup>38</sup>. En efecto, el poder solicita discreción, quiere reserva.

Ahora bien, frente a la opacidad de los espacios de la producción (y frente a los mecanismos de auto-encubrimiento del poder), diversos antropólogos –y estudiosos de las ciencias sociales en general interesados en el territorio amplio de los estudios sobre el trabajo– han ensayado múltiples formas de aproximación al problema del trabajo industrial. A contrapelo de las estrategias de secrecía y ocultación, se han desplegado diversas tácticas de iluminación, formas de esclarecimiento de aquello que el mundo empresarial suele encubrir: se trata de tácticas para hacer aparecer lo políticamente inaparente, para que lo inaparente tome el estatuto de lo fenoménico. Algunos estudiosos han logrado entrar a las fábricas y plantas industriales –gracias a la relación con sindicatos y organizaciones obreras o, también, gracias a contactos familiares o a relaciones de amistad con algunos empresarios<sup>39</sup>. Otros, al haberseles negado la autorización para entrar a los centros de trabajo –al haber fracasado lo que en antropología suele denominarse *la negociación del acceso*, al verse imposibilitado el “pacto etnográfico”<sup>40</sup> que *abre el campo*–, han acudido a aquello que podríamos llamar *estrategias oblicuas de investigación*, modos tangenciales de la aproximación: así, se ha recurrido a la realización de entrevistas a los trabajadores *afuera* de las fábricas –en sus contornos exteriores–, se ha acudido a la elaboración de historias de vida –biografías individuales y familiares a través de las cuales se da cuenta de la vida en el interior de las fábricas<sup>41</sup>–, se ha convocado a que los trabajadores escriban sus propias experiencias y meditaciones sobre la vida fabril<sup>42</sup>, se han llevado a cabo etnografías en unidades habitacionales y barrios obreros, etcétera. Aunque indirectas, todas ellas han constituido fértiles vías de aproximación a la vida industrial urdidas desde los perímetros exteriores de los establecimientos productivos –allí donde el encuentro dialógico entre los

---

<sup>38</sup> Heráclito lo decía, como se sabe, de la naturaleza: “[l]a naturaleza ama ocultarse” (*cfr.* Heráclito, en Rodolfo Mondolfo, *Heráclito. Textos y problemas de su interpretación*, p. 45).

<sup>39</sup> Además, hay quienes han entrado a las fábricas por invitación expresa de los propios empresarios, quienes a veces contratan antropólogos para lograr una “mejora” de las relaciones entre los trabajadores y la gerencia. En estos casos, los antropólogos ofrecen a las empresas servicios de “consultoría” (*cfr.* Philippe Erikson y Christian Ghasarian, “Un campo de 35 horas... Reflexiones dialógicas sobre las interpretaciones de antropología finalizada en empresas”).

<sup>40</sup> Marc Abélès, “El campo y el subcampo”, p. 45.

<sup>41</sup> Aunque no trata sobre la vida fabril sino sobre la vida en la mina, véase el extraordinario texto de Juan Rojas y June Nash, *He agotado mi vida en la mina. Una historia de vida*.

<sup>42</sup> *Cfr.* Verena Radkau, “Obreros-escribidores: sobre las posibilidades de una literatura alternativa”.

trabajadores y los antropólogos se hace posible. Otros estudiosos –a quienes también les fue imposible acceder al campo– han optado por recurrir a la llamada *etnografía encubierta*, una práctica que, dados los ineludibles conflictos éticos y enredos metodológicos que entraña, ha sido fuertemente impugnada en la historia de la disciplina pero que se ha granjeado cierto grado de legitimidad en casos específicos que, de otra manera, permanecerían inaccesibles y refractarios a la mirada etnográfica<sup>43</sup>; de este modo, algunos antropólogos han decidido emplearse en fábricas y plantas industriales sin revelar a sus empleadores sus genuinas intenciones de investigación<sup>44</sup>. Otros estudiosos, además, nos han legado etnografías de la vida fabril realizadas desde un lugar análogo a lo que suele denominarse “antropología militante”: empleándose como obreros –también sin revelar a sus empleadores sus intenciones– han fraguado extraordinarios textos que amalgaman investigación y denuncia de las condiciones de la vida intra-fabril<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Suele acudir a la etnografía encubierta como un recurso de investigación para casos en los que el ejercicio del poder está en juego. Se ha acudido a ella, por ejemplo, en casos de abuso de poder, en situaciones de violencia, en casos de tráfico de personas, en espacios de trabajo refractarios a la mirada externa, en estudios sobre el crimen organizado, en investigaciones sobre la vida en el interior de corporaciones policíacas y de ciertos grupos religiosos, etcétera. Todos ellos son casos que tienen un común denominador: en ellos, el poder está en juego. En estos campos problemáticos, la etnografía encubierta se presenta a veces como única vía posible de investigación *in situ*. Así, quizás habría que reactivar, al mismo tiempo que la reflexión sobre la relación saber-poder que la obra de Foucault iluminó, la vieja reflexión sobre la relación no-saber-poder.

<sup>44</sup> Como ejemplos de investigación encubierta en fábricas y empresas pueden consultarse, entre muchos otros, los siguientes textos: Simone Weil, *La condición obrera*; Robert Linhart, *De cadenas y de hombres*; Günter Wallraff, *Con los perdedores del mejor de los mundos. Expediciones al interior de Alemania*; Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*; Luis Pedro Jacobo Meoño, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”.

<sup>45</sup> Pueden mencionarse aquí dos casos emblemáticos: el de Robert Linhart y el de Simone Weil. Los trabajos de Simone Weil en torno al trabajo industrial –reunidos en *La condición obrera*–, constituyen una de las aproximaciones más reveladoras a la vida intra-fabril; escritos a partir de una experiencia de proletarización fabril (a mediados de la década de 1930), son textos urdidos desde una interesantísima aleación entre etnografía, denuncia y filosofía política (dedicados a desentrañar las relaciones de dominación que hacen posible la reproducción del capital, las formas de organización-sujeción del trabajo, el sentido de la tecnología, etcétera). Por su parte, Robert Linhart, entre 1968 y 1969, permaneció como “establecido” en la fábrica de automóviles Critoën ubicada en Choisy, París. Los llamados *establecidos* eran intelectuales militantes que se proletarizaban con el objeto de hacer trabajo de organización política junto a los obreros. Habiéndose hecho a sí mismo la promesa de no renunciar a la fábrica, Linhart trabajó en ella durante un año hasta su despido y organizó, al lado de sus compañeros, una huelga. Como resultado de ese año de trabajo urde una extraordinaria etnografía –que en castellano lleva por título *De cadenas y de hombres*– en la que el autor describe con minuciosidad los modos de funcionamiento de la fábrica, las formas específicas de la organización del trabajo, la producción en la cadena de montaje, la relación de los sujetos con las máquinas y las herramientas, las formas del ejercicio de la vigilancia y de la autoridad, el régimen “semi-penitenciario” en el que la fábrica opera, la impronta que deja el trabajo fabril en el cuerpo y en el espíritu de los trabajadores, etcétera. Ésta es, sin duda, una de las grandes etnografías de fábrica, uno de los textos etnográficos dedicados al trabajo industrial más agudos y vívidos.

En suma, acudiendo a diversas astucias metodológicas –practicando aquello que Michel de Certeau llamaría los *ardides*, esos *modos del hacer* que ponen en práctica los sujetos para burlar los condicionamientos estructurales y para abrir brechas en los sistemas de dominación–, los estudiosos del cosmos capitalista del trabajo han llevado a cabo una labor de elucidación. Ya sea habiendo logrado entrar al espacio de la producción fabril, ya sea habiendo llevado a cabo etnografías periféricas o tangenciales –etnografías adyacentes a las fábricas, realizadas en su exterioridad pero refiriéndose a ellas– o habiendo acudido a la etnografía clandestina, se ha dado cuenta de aquello que tiene lugar tras las estrictas fronteras de la fábrica.

A contrapelo de la diligencia empresarial puesta en encubrir lo que tiene lugar en el interior de las fábricas, los antropólogos han visibilizado lo invisibilizado, han contrariado el régimen polimórfico de desconocimiento y no-saber: escribiendo una y otra vez sobre el tema, dando testimonio de lo que han atestiguado, registrando –en sus textos– la palabra de los trabajadores, han violentado la secrecía, han subvertido el acallamiento, han agrietado el cerco epistémico que sobre el trabajo, a veces, pesa. Pero, por supuesto, no han sido solamente los antropólogos quienes han traicionado el secreto y hablado profusamente sobre él: sociólogos, economistas, periodistas, filósofos, etcétera, han hecho de la vida fabril objeto de numerosos análisis y reflexiones; también –y fundamentalmente– los propios trabajadores que, individual y colectivamente, a través de las organizaciones gremiales y sindicales, gracias a los soportes de la escritura militante como periódicos y fanzines, escribiendo libros, autobiografías, etcétera, han hecho públicos pormenorizados testimonios y meditaciones sobre las condiciones en las que se desenvuelve su propio trabajo; los movimientos y organizaciones sociales que, dedicados a la defensa de los derechos laborales, han hablado una y otra vez sobre el tema; los escritores, novelistas y cineastas que, desde la ficción, han problematizado en sus obras el trabajo industrial y nos han hecho pensar en la fábrica y reparar en sus particularidades; los documentalistas, fotógrafos y artistas visuales que han registrado, en su propio trabajo, el trabajo obrero; los inspectores de trabajo que, desde su quehacer institucional, han generado informes de distinta índole (informes sobre las condiciones de insalubridad en las fábricas, de las condiciones del trabajo infantil, etcétera) que se han constituido, a veces, en fecundas fuentes de información. Todos ellos nos han legado un enorme material hablante, una

ingente y colectiva transgresión del secreto, una enunciación languaraz sobre lo que el empresariado calla. Ya decía Foucault que el poder es *peligroso*: siempre que se ejerce puede ser subvertido.

Así pues, a pesar de las tentativas de silenciamiento, alrededor del problema del trabajo industrial bulle, inquieta, la palabra. Quien aspira a hacer una investigación sobre el tema, se encuentra muy tempranamente con una inagotable literatura que nos informa sobre la vida fabril, que se demora, prolija, en la descripción de aquello que tiene lugar tras el “desmesurado enredo de hierro [...] [y] cemento”<sup>46</sup> que intenta sustraer a la fábrica del lenguaje y de la mirada. Uno se encuentra, entonces, con una “verdadera explosión discursiva”<sup>47</sup>: las bibliotecas y hemerotecas –generosas, exorbitantes– rebosan de libros, revistas y textos heterogéneos sobre el trabajo fabril. Los documentos que pueblan la Internet –las numerosas páginas web y blogs (esos nuevos soportes de la escritura)–, a través de los cuales se hace de la vida fabril objeto de una obstinada narración. Todo ello constituye una infinita escritura sobre el secreto que los empresarios guardan, constituye la “puesta en discurso”<sup>48</sup> del secreto, su “topicalización”<sup>49</sup>. El límite epistemológico que la fábrica erige ha sido trasgredido gracias a la elocuente lengua obrera, gracias a los ardides metodológicos de los antropólogos, sociólogos, economistas, filósofos, periodistas, gracias a las denuncias de organizaciones sociales, etcétera. El cerco epistemológico es saltado por esa polifonía indócil. Quién no habla, pues, sobre el trabajo, sobre “ese secreto del que estamos condenados a hablar por siempre, porque justamente es un secreto”<sup>50</sup>.

### III

#### SECRETO CONTRA SECRETO

Intenté una y otra vez entrar a una fábrica en la ciudad de México. No pude. Como se sabe, la “apertura del campo”<sup>51</sup> no se produce nunca por una decisión personal –en virtud del

---

<sup>46</sup> Primo Levi, “Si esto es un hombre”, p. 100.

<sup>47</sup> Michel Foucault, *Historia de la sexualidad I...*, p. 25.

<sup>48</sup> *Idem*, p. 20.

<sup>49</sup> Ana Mazzoni, Damián Selci, Nicolás Vilela y Violeta Kesselman, “El tópico del trabajo y el mínimo de subjetividad”, p. 1.

<sup>50</sup> Michael Taussig, *Desfiguraciones. El secreto público y la labor de lo negativo*, p. 18.

<sup>51</sup> Marc Abélès, “El campo y el subcampo”, p. 49.

propio deseo y por obra de la propia voluntad—, sino que dicha apertura está ampliamente “condicionada por la actitud de sus huéspedes”<sup>52</sup> y la del etnógrafo, y por las bienaventuranzas o los infortunios de las negociaciones del acceso. Tras muchos intentos fallidos y cuando la etnografía parecía ya imposible e impracticable, decidí optar por una suerte de *solución homeopática*: oponer el secreto al secreto —el enmascaramiento al enmascaramiento— y acceder al espacio de la producción tal como otros antropólogos han hecho, es decir, empleándome, convirtiéndome yo misma en trabajadora a fin de examinar los modos en los que el poder del capital orquesta las fuerzas de trabajo y los modos en los que los trabajadores contravienen, frustran y resisten —o no— ese poder y esa orquestación. Difícil decisión. La idea de fingir y de no revelar mis auténticas intenciones —intenciones de estudio e investigación—, me colocaba frente a un conjunto de dilemas éticos que estaba lejos de querer afrontar. Aunque todos practicamos, en nuestra vida cotidiana, el sutil arte del fingimiento y somos habitualmente diestros para la impostura y la simulación (¡requisito a menudo indispensable para la socialidad!), lo cierto es que la actuación de un papel casi íntegramente falso, artificioso e inventado, eran situaciones que me resultaban casi inaceptables y que, a mi juicio, imponían serias restricciones a la investigación etnográfica. El objeto de estudio, sin embargo, parecía imponer —para su abordaje *in situ*— un modo de aproximación encubierto, furtivo, intrusivo. La repetida negativa de las burocracias fabriles a aceptarme como observadora —sumada, quizás, a mi propia impericia para entrar en contacto con aquellos que tal vez podrían haber facilitado el acceso— y mi convicción de la necesidad de *entrar* a un espacio de trabajo para ver de cerca lo que allí ocurre —para atestiguarlo— y para participar de los procesos efectivos de la producción, me llevaron a tomar la incómoda decisión. Así, decidí buscar trabajo: emplearme para poder ingresar al espacio de la producción, para poder trasponer los estrictos límites que ese espacio instauro.

Como muchos de los desempleados que buscan trabajo, acudí directamente a algunas fábricas en cuyas fachadas se anuncian —en visibles y a veces permanentes lonas— los empleos disponibles, recurrí a los anuncios periodísticos y a las páginas de Internet en las que se publican las “ofertas de trabajo”. Asistí a algunas entrevistas y participé en los procesos de “selección de personal” en diversos lugares del Distrito Federal, pero ninguna

---

<sup>52</sup> *Ibidem.*

contratación se concretaba. Fraguaba siempre alguna historia de vida que concordara –que hiciera relativo sentido– con el tipo de requisitos exigidos para cada uno de los trabajos específicos que solicitaba. Por mi inocultable inexperiencia –¿y acaso también por mi apariencia física?<sup>53</sup>– no me aceptaron para ningún trabajo fabril.

Después de un mes de intensa búsqueda y tras repetidos rechazos, surgió la posibilidad de trabajar en un *call center*. A través de la empresa multinacional estadounidense Manpower –la más grande de las corporaciones a nivel mundial de *outsourcing* que se dedica al “reclutamiento” y subcontratación de trabajadores temporales– y después de haber pasado algunas pruebas preliminares en la oficina central de Manpower-México ubicada en la capitalina colonia Del Valle, me citaron en el *call center* de Banco Santander. Trabajé allí durante un mes<sup>54</sup>. Las memoraciones de *Tiempos modernos* –la película de Chaplin cuyas primeras escenas hemos analizado en los capítulos anteriores–, eran recurrentes y revelaban la actualidad de la mordaz crítica del cómico londinense a la modernidad capitalista. Los *call centers* muestran una cierta aleación entre el trabajo de oficina y el trabajo fabril:

[Los teleoperadores] son un nuevo tipo de trabajador, que se ubica entre las categorías de empleado de oficina de “cuello blanco” y el obrero de fábrica de “cuello azul”. Esta dualidad se refleja en que por un lado, trabajan en una oficina limpia, con cubículos propios, grandes monitores y cuentan –al menos en América Latina– con educación universitaria<sup>55</sup>. Sin embargo, por otro lado, sus oficinas tienen una alta densidad ocupacional al estilo de las fábricas tradicionales, y sus operaciones se realizan 24 horas durante los 7 días de la semana. Las tareas del [...] [operador telefónico] son altamente estructuradas, previsibles y rutinarias; una llamada es seguida inmediatamente por otra que está en espera; y el rendimiento es monitoreado de cerca tanto por los supervisores en el lugar, como por dispositivos electrónicos [...] Las características aquí mencionadas han llevado a etiquetar a los CC [*call centers*] con denominaciones [...] como “maquilas electrónicas” o “fábricas de explotación electrónica” (conocidas en inglés como “electronic sweatshops”)<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> Soy alta y me dicen “güera”, dos signos que, en una sociedad como la nuestra –en la que hay una división racial del trabajo–, no están asociados con el trabajo fabril.

<sup>54</sup> Del 11 de octubre al 11 de noviembre de 2012.

<sup>55</sup> Aunque los teleoperadores no necesariamente cuentan con educación superior; los centros de llamadas suelen contratar trabajadores con secundaria terminada.

<sup>56</sup> Richard Feinberg, Tamar Benzaken Koosed, Yanina Kowszyk *et al*, “Sostenibilidad y Call Centers en América Latina”, p. 6.

Ingresé, primero furtivamente (como trabajadora), a una de las hoy proliferantes maquilas del lenguaje para observar lo que dentro de ellas tiene lugar (para observar las estrategias de subsunción del trabajo al capital que echan a andar estas *fábricas de explotación electrónica*) y, tras ello, realicé trabajo de investigación etnográfica con teleoperadores de varios *call centers* de la Ciudad de México que generosamente accedieron a darme largas entrevistas –fuera de los espacios de la producción– para la realización de esta tesis. Antes de entrar en materia, expondremos a continuación algunas consideraciones de orden metodológico que han guiado la elaboración de este trabajo.

## IV

### MEDITACIÓN SOBRE EL MÉTODO

Como hemos visto, el espacio de trabajo se constituye a menudo –desde luego que no siempre, pero sí al menos en el caso de las fábricas y las corporaciones– como punto ciego, como espacio relativamente intestimoniable, refractario y elusivo frente a las tentativas de aproximación etnográfica. Los mecanismos de obturación del paso y de restricción de la mirada –paradigmáticos en las amuralladas fábricas y en las asimismo herméticas corporaciones– originan, pues, una cierta inescrutabilidad e ilegibilidad etnográfica –y también, desde luego, política. Un púdico velo se cierne sobre el trabajo y lo organiza como misterio, como una “alteridad interna, una densidad enigmática”<sup>57</sup>; este velo de inescrutabilidad aspira –aunque, como vimos, no lo logra puesto que una lenguaraz y polifónica habla obrera y estudiosa lo ha rasgado y produce una y otra vez su apertura– a ocultar, justamente, el por así llamarlo *meollo* del capitalismo, su “núcleo traumático”<sup>58</sup> más o menos vergonzoso: lo que se oculta tras los muros y tras los dispositivos de seguridad de las fábricas y corporaciones son justamente lugares en los que se encuentran, en su relación necesariamente tensa y problemática, el capital y el trabajo, los lugares en los que el capital orquesta –a través de mecanismos de poder más o menos inconfesables– las fuerzas de trabajo. Con las restricciones del acceso y de la mirada y con las proscripciones

---

<sup>57</sup> Eric Santner *apud* Joseba Zulaika, “Etnografías del deseo: bases teóricas”, p. 249.

<sup>58</sup> Slavoj Žižek, *Visión de paralaje*, p. 39.

que pesan sobre los trabajadores de revelar lo que tiene lugar en los espacios de la producción, se aspira a convertir esa relación problemática entre capital y trabajo en una relación umbrosa, relativamente no simbolizable (inverbalizable), no elaborada por el lenguaje, no tematizada y no registrable públicamente. Estos lugares escrupulosamente protegidos de la mirada y del lenguaje podrían quizás ser pensados a través de una analogía psicoanalítica: así como, para el psicoanálisis, el trauma –el acontecimiento atormentante y decisivo en el que reside una clave de la constitución problemática del sujeto y donde anida la significación y el esclarecimiento relativo de sus dolorosos síntomas– se oculta a la conciencia –la cual, a su vez, se protege del trauma mediante mecanismos psíquicos de inhibición–, podríamos quizás decir que, en el caso del trabajo oculto por dispositivos de seguridad y de no-paso, se esconde y se coloca en un lugar relativamente impenetrable –epistemológicamente oscuro– justamente eso que nos constituye como sociedad capitalista: el lugar de la valorización del valor. Así, contra la “antropología de lo cercano” cara a Marc Augé, es indispensable reconocer que lo cercano nos es a menudo lejano, nos es sustraído y es configurado como exótico.

Como ya hemos señalado, esta aspiración hermética –críptica– de algunos espacios de la producción, complica –y con frecuencia hace fracasar– los modos convencionales de la investigación etnográfica y del trabajo de campo. ¿Cómo lograr etnográficamente –y metodológicamente– la entrada a un campo vedado, producido como semi-inescrutable? ¿Cómo hacer posible la apertura de un campo de observación e indagación –en nuestro caso, el espacio de la producción capitalista y lo que allí tiene lugar– protegido por eficaces oclusiones arquitectónicas, organizacionales y jurídicas? ¿Cómo acceder etnográficamente a un campo minado por la posibilidad acechante del *juicio*, a un campo minado por la eventualidad de la inculpación penal? Sobre esto último, recordemos que las empresas pueden acusar judicialmente a los antropólogos –y en general a quienes hacen de ellas objeto de investigación y de escritura etnográfica o testimonial– y pueden, asimismo, despedir –arrojar a la ingente región del desempleo– o inculpar jurídicamente a los propios trabajadores –interlocutores de los antropólogos– por contravenir los acuerdos de confidencialidad, los “pactos” de silencio a cuya firma son compelidos en el momento mismo de su contratación.

¿Cómo escribir de lo que no se puede escribir so pena de verse llevado a las kafkianas entrañas de la burocracia judicial y so pena de colocar bajo peligro a los trabajadores que, por petición de los antropólogos, generosamente hacen ante ellos uso de la palabra para relatarles su situación y hacerlos partícipes de sus meditaciones sobre su propio trabajo? De esta serie de complicaciones y de eventuales riesgos deriva el hecho de que, en los textos etnográficos dedicados a la investigación sobre empresas, se haga casi siempre necesario recurrir a seudónimos (para proteger la identidad de los trabajadores haciéndola irreconocible) y se haga necesario, además, recurrir a nombres falsos de las empresas en cuestión y a dar referencias difusas a fin de no revelar los datos precisos de identidad y localización de las organizaciones laborales. Con este gesto negativo inscrito en los textos etnográficos –con este gesto de cautela jurídica de no revelación de la identidad de las empresas, con este ardid y gesto seudonímico en el que, al mismo tiempo, algo se dice y algo se calla– los antropólogos se protegen a sí mismos y a sus informantes de la acechanza del juicio, conjuran –a través de una negatividad, de una elisión del nombre empresarial, de un escamoteo textual de la *marca*– los peligros de ser condenados por hablar del capital y sus lugares.

Pero volvamos a nuestras preguntas iniciales: ¿cómo ver de cerca el espacio de la producción capitalista –el lugar de la valorización del valor– frente a las fuerzas oclusivas que lo intentan sustraer a la mirada? ¿Cómo practicar la *observación participante* –piedra angular del trabajo etnográfico que coloca a la *mirada* en el centro de sus preocupaciones y de sus ingenios metódicos– en un espacio que se hurta, hábil, a la observación?

Si la negociación del acceso al campo fracasa, si ésta se frustra y malogra de manera tal que uno queda situado en el *impase* –en el trance del no-paso–, se vuelve acaso necesario –si no se quiere renunciar a la investigación *in situ* de los espacios de la producción capitalista, si no se quiere ceder al silenciamiento e invisibilidad impuestos– un cierto movimiento transgresivo de los cánones de la etnografía clásica a fin de favorecer y propiciar, con ese giro transgresor, la apertura del campo. Una etnografía que toma por objeto uno de estos puntos ciegos de nuestra vida social en los que el capital orchestra el trabajo a través de un gesto terminante de circuición espacial y de técnicas del no-paso, se hace posible infringiendo parte de los modos convencionales del trabajo de campo (y de algunos de sus presupuestos morales) que exigen, entre otras cosas: a) la transparencia

relativa de la investigación (aunque, como sabemos, nunca hay *transparencia* total, en ninguna relación la hay en tanto que toda relación comunicativa entraña un núcleo de incomunicación, un núcleo irreductible de opacidad, ininteligibilidad y malentendido que no puede ser nunca eliminado y esclarecido); b) la explicitación más o menos diáfana de la situación de observación y de los fines del estudio (fines que, por otra parte, no son siempre del todo claros ya que, a menudo, cuando una investigación se echa a andar, estos fines están apenas bosquejados y permanecen, para el propio investigador, no como un destino al cual llegar sino como un campo de interés difuso sin determinaciones ni contornos muy precisos); c) el “consentimiento informado” de todos y cada uno de los sujetos de la investigación, etcétera. Nosotros hemos optado por un camino mixto: por un lado, hicimos trabajo de campo furtivo (sin transparencia de la situación de observación) a fin de lograr la penetración en la pertrechada corporación empresarial y a fin de hacer posible la observación etnográfica del espacio de la producción –la observación de las entrañas del *call center* y de lo que allí tiene lugar– y, por otro lado, recurrimos a algunos de los “dispositivos metodológicos”<sup>59</sup> tradicionales de la investigación etnográfica llevando a cabo entrevistas formales e informales, individuales y grupales, con trabajadores de seis *call centers* que accedieron a narrar sus experiencias de vida y compartir conmigo sus reflexiones sobre su trabajo<sup>60</sup>. Las entrevistas tuvieron lugar en los perímetros exteriores de los centros de atención telefónica, allí donde el poder vigilante de las corporaciones del sector de los *call centers* pierde al menos parte de su potencia, en lugares relativamente extraterritoriales a su jurisdicción –nunca omnipotente–: en plazas públicas, banquetas, cafés, centros comerciales, deportivos públicos, campus universitarios, bares, en fin, en los bordes exteriores de algunos *call centers* o en sus áreas de proximidad. A diferencia de los modos del silencio empresarial y contraviniendo las estrategias empresariales de aquietamiento de la palabra, los teleoperadores accedieron a testimoniar y estoy, como toda etnógrafa, en gran y afectuosa deuda con ellos.

---

<sup>59</sup> Rossana Reguillo Cruz, *Emergencia de culturas juveniles. Estrategias del desencanto*, p. 16.

<sup>60</sup> Tras trabajar durante un mes en el *call center* de Banco Santander de la ciudad de México, realicé 18 entrevistas a profundidad a teleoperadores de ese *call center* y a teleoperadores de otros cuatro centros de atención telefónica del Distrito Federal: Telvista, Teleperformance, Cablevisión y Teletech. Además, tuve conversaciones informales con trabajadores del *call center* de Banco Santander ubicado en la ciudad de Querétaro. Las entrevistas fueron realizadas entre enero y mayo de 2014. En todos los casos, hice recorridos prospectivos por los alrededores de cada uno de los centros de atención telefónica a fin de reparar en la situación urbana en la que se emplazan estos formatos productivos.

Así, el *corpus* empírico de este trabajo está compuesto por los resultados de mi observación intrusiva y furtiva dentro del *call center* de Banco Santander y por las largas conversaciones que sostuve con trabajadores de este proliferante sector económico. Sabedores de que, una vez concluida la tesis, ésta sería pública, algunos de los teleoperadores entrevistados me dijeron que no tenían ningún inconveniente en que sus nombres completos aparecieran referidos en el texto, mientras que la mayoría me pidió no revelarlos<sup>61</sup>; este gesto de solicitud de no revelación del nombre propio se explica por el ambiente de temor generalizado que prevalece en el sector de los *call centers* frente a la posibilidad de los despidos por el incumplimiento de los “acuerdos de confidencialidad” que se hace suscribir a los teleoperadores y que pretenden constreñirlos al silencio (como veremos, los trabajadores de los *call centers* tienen explícitamente prohibido revelar salarios, sistemas de pago, formas de organización del trabajo, etcétera) y por un temor, también bastante difundido, originado por la habitual práctica empresarial del *boletinaje* (mecanismo a través del cual los *call centers* forman una “base de datos” que, según me contaron algunos de los trabajadores entrevistados, comparten varias empresas y en la que se enlistan los nombres de los empleados que disienten, los nombres de aquellos que, disconformes, entablan juicios laborales, se organizan políticamente, etcétera, y que quedan de ese modo incluidos en una especie de lista negra –estigmatizante– que inhibe su posterior contratación en el sector). De cualquier manera, opté por no consignar ningún nombre ni dato de reconocimiento a fin de proteger la identidad de quienes generosamente accedieron a conversar conmigo, compartir sus experiencias de vida dentro y fuera del trabajo, los problemas que enfrentan como trabajadores, las formas de resistencia que inteligentemente ingenian para eludir la fuerza “masiva de los poderes”<sup>62</sup> que operan sobre ellos, que accedieron a explicarme pacientemente el funcionamiento de los *call centers* y a desenmarañar mis innumerables dudas respecto de las formas de organización del trabajo en estos formatos empresariales, sobre el funcionamiento de la tecnología, etcétera.

Justamente por el temor ampliamente extendido a “ser marcados”<sup>63</sup> o boletinados por las empresas y a ser, eventualmente, despedidos, decidí, además de no consignar los

---

<sup>61</sup> Sus nombres de pila o los seudónimos que los trabajadores eligieron para ser nombrados aparecen en los agradecimientos de esta tesis.

<sup>62</sup> Luce Giard, “Historia de una investigación”, p. XXII.

<sup>63</sup> Paula Abal Medina, “Esquilmación inmediata...”, p. 99, nota 6.

nombres de los trabajadores, no grabar las conversaciones y entrevistas que sostuve con ellos. Como veremos más adelante, en los *call centers* la grabación de la voz de los teleoperadores constituye una de las estrategias medulares del poder desplegadas en el interior de estos recintos productivos (la grabación de *todo* lo que se dice es un arma poderosa para inhibir las desviaciones normativas, para sancionarlas y para instaurar la sensación colectiva de la vigilancia permanente en estas maquilas del lenguaje). Grabar las entrevistas hubiese quizás creado un ambiente similar al que prevalece en los *call centers* (el de la vigilancia auditiva y el registro exhaustivo de la palabra proferida por los teleoperadores) y hubiese quizás estrechado el curso y los derroteros posibles de nuestras conversaciones, por lo que decidí sólo tomar notas –con el consentimiento de los trabajadores– durante nuestras entrevistas. De este modo, la palabra de los trabajadores aparecerá aquí consignada a través de un ejercicio de rehechura de *lo dicho*, de restablecimiento –necesariamente infiel pero *deseosamente* fiel– de la oralidad, un ejercicio de rehechura que intenta reproducir lo más fielmente posible lo que me dijeron (con algunas de sus inflexiones) en la marcha a veces calma y a veces vertiginosa de nuestros intercambios comunicativos. Pero, por supuesto, hay que advertir que no estamos ante una palabra estrictamente *transcrita* de la oralidad a la escritura, hay un ejercicio de recreación.

El *corpus* empírico de este trabajo está formado por las así llamadas “fuentes primarias” de la investigación etnográfica: por el ejercicio de la observación dentro y fuera del *call center* de Banco Santander en la ciudad de México y fuera de otros *call centers* (cuatro en el Distrito Federal y uno en la ciudad de Querétaro<sup>64</sup>), las entrevistas a profundidad y las conversaciones informales sostenidas con los teleoperadores, los recorridos exploratorios por los alrededores de los edificios en los que operan estas fábricas del lenguaje a fin de reparar en los rasgos de su emplazamiento urbano y en la relación que estas *fábricas* guardan con otros establecimientos, etcétera. Pero, desde luego, este *corpus* empírico también está compuesto por un cúmulo amplio y dispar de “fuentes secundarias”: por la metaetnografía (el recurso a textos etnográficos que toman por objeto *call centers* de distintas partes del mundo) y por un conjunto heterogéneo de *documentos* que, conforme avance la exposición, irán apareciendo y siendo referidos; en este conjunto desigual de documentos secundarios –decididamente impuro y misceláneo– se incluyen, entre otros, los

---

<sup>64</sup> Cfr. *supra*, nota 60.

siguientes: textos urdidos en el marco de distintas disciplinas (antropología, sociología, filosofía, economía, urbanismo, arquitectura, derecho e historia), documentos sindicales, textos militantes, documentos empresariales y publicitarios, notas y crónicas periodísticas, películas documentales y de ficción, videos, páginas de Internet, ofertas de empleo, canciones, textos literarios, fotografías, dibujos, caricaturas, cómics, mapas, leyes, etcétera. En esta constelación de documentos divergentes (y a menudo procedentes de distintas latitudes geográficas y de distintas coordenadas disciplinarias y sociales) no hicimos, propiamente, una distinción jerárquica entre aquellos presuntamente científicos y aquellos presuntamente no científicos: todos ellos, como espero que se haga evidente, tienen algo que decir y, a veces, algo que no decir, y a eso dicho y no dicho es necesario prestar oídos. Tal como ha señalado Carlos Antonio Aguirre Rojas a propósito del método de trabajo de la microhistoria de Carlo Ginzburg, en las ciencias sociales se hace necesario recurrir a lo que el historiador italiano ha denominado el “paradigma indiciario” de la investigación, aquel que nos invita a entrar en contacto con un conjunto vasto y heterogéneo de *pistas* diversas y a estar atentos a esos “elementos *sólo en apariencia insignificantes*”<sup>65</sup>, a prestar atención a “todo tipo posible de rastro humano disponible y conservado”<sup>66</sup>; un espíritu similar anima esta investigación y de allí nuestra decisión de acudir a un conjunto heterogéneo de fuentes.

Los métodos de investigación empírica de las ciencias sociales se fundan, con harta frecuencia, en esta pluralidad difícilmente dominable de modos de proceder y de recurso a técnicas de investigación y a fuentes de muy diversa índole y carácter: la palabra intercambiada con los “informantes” en situaciones disímiles y bajo condiciones muy diversas, las ideas surgidas en el ejercicio difuso –y quizás necesariamente enrarecido– de la observación (siempre mediada por un conjunto incierto de operaciones lingüísticas y de preconcepciones teóricas, por la intervención irreductible del orden simbólico), la lectura de textos varios producidos desde lugares diferenciados de la vida social, el encuentro con imágenes y documentos *sui generis*, etcétera.

Recurriendo libremente a una figura alegórica cara al pensamiento inclasificable de Walter Benjamin podríamos quizás decir que el etnógrafo es –o aspira a ser– un *trapero*.

---

<sup>65</sup> Carlos Antonio Aguirre Rojas, “La obra de Carlo Ginzburg y su significado...”, p. 14 (cursivas en el original).

<sup>66</sup> *Ibidem*.

Benjamin acudió a la figura histórica del trapero, del vagabundo o el pepenador –ese personaje que “ocupa el último grado de la escala industrial”<sup>67</sup>– para pensar alegóricamente en la modernidad capitalista y en las formas posibles de su “redención”<sup>68</sup>, de su crítica y transfiguración histórica. En sus recorridos complejos de investigación, Benjamin encontraba una y otra vez las figuras de los “desheredados”<sup>69</sup>, aquellos tipos sociales o figuras “que han quedado excluidas de la historia”<sup>70</sup> y que han sido “marginadas por la sociedad”<sup>71</sup>, figuras que, en virtud de su propia marginalidad, iluminan la historia y la sociedad de otro modo, iluminan la civilización capitalista leyéndola desde su barbarie y desde sus gestos de exclusión. No nos detendremos aquí en examinar el papel que juega la figura del *trapero* en el pensamiento indomable de Benjamin, sino que repararemos sólo en algunos de los rasgos que atribuye a esta figura a fin de hacer surgir las afinidades entre ella y la actividad del etnógrafo, que ahora nos ocupa. Benjamin encontró en la poesía de Charles Baudelaire la alusión al trapero, ese sujeto que, atento a los objetos inadvertidos, se encarga

de recoger los restos de un día de la capital. Todo lo que la gran ciudad ha rechazado, todo lo que ha perdido, todo cuanto ha desaparecido, todo lo que ha roto en pedazos, él lo cataloga, lo colecciona. Compulsa los archivos del exceso, la leonera de los desechos. Hace una clasificación, una selección inteligente<sup>72</sup>.

Como el trapero o la pepenadora, el etnógrafo “junta con su bastón los trapos discursivos y jirones lingüísticos a fin de arrojarlos a su carro quejoso y terco”<sup>73</sup>; el etnógrafo aspira a ser como el trapero y a lograr, como éste, “salvar los objetos desatendidos”<sup>74</sup> de la vida social. En la *leonera* de la vida colectiva, en su profuso desarreglo y en la proliferación de sus “objetos”, el etnógrafo recoge –recolecta y atesora– “cosas” heteróclitas con gesto igualmente desarreglado y con ceño desconcertado: jirones discursivos; frases surgidas en la calma o en la precipitación vertiginosa de sus interacciones lingüísticas con aquellos con

---

<sup>67</sup> Cfr. Walter Benjamin, *Libro de los pasajes*, p. 711.

<sup>68</sup> Para un acercamiento a la idea de *redención* en Benjamin véase Esther Cohen, “Walter Benjamin y Franz Kafka: dos pepenadores en busca del mesianismo profano”.

<sup>69</sup> Walter Benjamin, “El París del Segundo Imperio en Baudelaire”, p. 31.

<sup>70</sup> Esther Cohen, “Walter Benjamin y Franz Kafka...”, p. 46.

<sup>71</sup> *Ibidem*.

<sup>72</sup> Charles Baudelaire *apud* Walter Benjamin, *Libro de los pasajes*, p. 357.

<sup>73</sup> Walter Benjamin, “Prólogo: Sobre la politización de los intelectuales”, p. 101.

<sup>74</sup> Irving Wohlfarth *apud* Esther Cohen, “Walter Benjamin y Franz Kafka...”, p. 62.

quienes conversa; enunciados dichos al vuelo y condenados, acaso, a su desaparición; discursos interrumpidos e intempestivos; pedazos de textos de toda índole; mendrugos de escritura encontrados aquí y allá; documentos *sui generis* producidos desde los más diversos lugares, por los más diversos sujetos y en los más distintos soportes (papel, pantalla, piedra, pared o lo que sea); observaciones más o menos fortuitas; ideas surgidas al calor de aquello que más o menos azarosamente el etnógrafo ve, escucha, siente o intuye; plexos de acontecimientos; relatos; imágenes; sonidos; silencios; números; gráficas; estadísticas; símbolos... Como la pepenadora, el etnógrafo se interesa por “las quebraduras de [...] lo real”<sup>75</sup> y acopia –pepena– esas quebraduras. Con todos esos fragmentos de cosas vistas, oídas, intuitas, sentidas, leídas que están recogidos en el “carro quejoso y terco” de su diario de campo y consignados allí con cierto desbarajuste, el etnógrafo ha de operar un montaje, hacer una selección extraña –como la hace el trapero– en la aglomeración anómala de sus polimórficos “objetos”, registrados allí en a menudo ilegibles caracteres. Como sabemos, la etnografía “implica más que simple y llanamente ir a terreno; supone un asunto de montaje”<sup>76</sup>. Y así entonces, escudriñando afanosa y penosamente en su diario de campo y en todo lo que en él ha acumulado más o menos desordenadamente y que no es sino “el resultado contingente de todas las ocasiones que se le han ofrecido de renovar o de enriquecer sus existencias”<sup>77</sup>, el etnógrafo se da a la tarea a la que lo destina su propio nombre: a la *grafía*, a la composición de un texto –secundario al texto “primero” de su diario de campo– que no puede ser sino el efecto de un montaje, de una construcción, de una peculiar ensambladura y de un “reordenamiento”<sup>78</sup> y juego complejo con lo que el etnógrafo ha atestiguado y pepenado en sus sinuosos recorridos de investigación. También el entrevistado ha operado su propio montaje: “[a]l ser el entrevistado objeto de un dispositivo como es la entrevista, éste rearticula su vida otorgándole un sentido [...] Es así como el entrevistado construye el sentido de su vida y lo articula azarosamente para el otro, seleccionando y ordenando acontecimientos”<sup>79</sup>. El texto etnográfico es, como el título de un breve y memorable cuento de Julio Cortázar, una *casa tomada*: una escritura habitada

---

<sup>75</sup> Jesús Aguirre, “Walter Benjamin: fantasmagoría y objetividad”, p. 16.

<sup>76</sup> Juan Pablo Vera Lugo y Jefferson Jaramillo Marín, “Teoría social, métodos cualitativos y etnografía: el problema de la representación y reflexividad en las ciencias sociales”, p. 251.

<sup>77</sup> Claude Lévi-Strauss, “La ciencia de lo concreto”, pp. 36-37.

<sup>78</sup> Miguel Vedda, “Posfacio: El ensayista como trapero...”, p. 247.

<sup>79</sup> Juan Pablo Vera Lugo y Jefferson Jaramillo Marín, “Teoría social, métodos cualitativos y etnografía...”, p. 251.

simultáneamente por la palabra ajena y por la “propia” (que no es nunca del todo *propia* ni unívoca pues, como sabemos y a cada rato experimentamos, *cada uno es varios*<sup>80</sup>, nosotros mismos –el yo mismo– somos una *casa tomada* pues una “radical externalidad [...] nos constituye”<sup>81</sup> y estamos íntimamente dislocados, morados por lo impropio, por el lenguaje que nos ha sido dado, por una alteridad irreconocible, como esa alteridad no-sabida que en el cuento de Cortázar *toma* la casa propia; como la casa cortazariana, el sujeto está habitado por una alteridad. Todos somos esquizofrénicos, la esquizofrenia no es una patología sino quizás el principio de nuestra constitución –necesariamente múltiple– y esa esquizofrenia también afecta al texto). Así pues, el texto etnográfico es siempre *trapérico* y babélico, es el resultado de una recolección extravagante y barroca de heteróclitos objetos y es, asimismo, el resultado de una “gran confusión de hablas [...], [una] ebullición [...], [un] desorden de palabras”<sup>82</sup>, el resultado de una proliferación exorbitante de documentos que pluralizan la investigación<sup>83</sup> y que evidencian “la dimensión colectiva de todo trabajo científico”<sup>84</sup>.

Gilles Deleuze y Félix Guattari decían algo respecto del *libro* que puede ser trasladable al problema del método y de la elaboración de una tesis o de cualquier texto afín a ella: un libro, escriben, “está hecho de materias diversamente formadas [...] Cuando se atribuye el libro a un sujeto, se está descuidando ese trabajo de las materias, y la exterioridad de sus relaciones. Se está fabricando un buen Dios”<sup>85</sup>. Un libro, añaden, “es una multiplicidad”<sup>86</sup> y su apariencia de unidad no es sino un efecto de las conexiones múltiples que lo fundan. Esta observación es acaso aún más decisiva para el caso de un texto etnográfico, constituido por la “cita indefinida del otro”<sup>87</sup> y hecho posible, entre otras cosas, por un gesto vago y trapérico de recolección que establece siempre relaciones múltiples con eso otro a lo que se acerca.

Como veremos a continuación, en las ciencias sociales el método no es una “calle de dirección única”<sup>88</sup> y la tarea del etnógrafo guarda acaso más afinidades con el pepenador

---

9. <sup>80</sup> Parafraseamos aquí a Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*, p.

<sup>81</sup> José María Ripalda, “Introducción”, p. 10.

<sup>82</sup> Luce Giard, “Historia de una investigación”, p. XVI.

<sup>83</sup> Cfr. Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. XXXIX.

<sup>84</sup> Luce Giard, “Historia de una investigación”, p. XXXI.

<sup>85</sup> Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 9.

<sup>86</sup> *Idem*, p. 10.

<sup>87</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. 5.

<sup>88</sup> Como se sabe, éste es el título de un libro de Walter Benjamin.

que con la actividad de un tayloriano aplicador de reglas metódicas unívocas y preconcebidas. Frente a las crecientes tentativas de normalización, estandarización e “higienización” de las indisciplinadas disciplinas sociales, y frente a los crecientes intentos de subordinarlas a modelos únicos inspirados en las ciencias experimentales, se hace indispensable oponer la figura ingeniosa, decididamente anti-tayloriana y ambulante del traperero, figura que no renuncia a tomar formas, procedimientos y datos de las ciencias “duras” y refuncionalizarlas pero que las combina con otros tantos métodos extraños y hace, con todo lo que recoge, su peculiar composición. Claude Lévi-Strauss decía, respecto del *bricoleur* –de aquel que “obra sin plan previo”<sup>89</sup> y que opera siempre con “fragmentos de obras, con sobras y trozos”<sup>90</sup> (otra figura con la que el etnógrafo puede ponerse en relación)– que su actividad es marginal: es una actividad que nuestras sociedades “ya no toleran”<sup>91</sup>. Hay que acercar las ciencias sociales al *bricoleurismo* y al *traperismo* y oponerlas al taylorismo científico, tan esterilizante y encorsetante. Se hace necesario, pues, reivindicar nuestro pensamiento salvaje.

\*

Permítasenos una última digresión sobre el problema del método que se hace necesaria a fin de justificar nuestras tácticas de investigación, una de ellas polémica: la de hacer una intrusión furtiva en el *call center*. La *metodología*, ese nombre usado a veces de manera altiva y no obstante simplista, evoca con frecuencia una idea errónea, una idea desafortunada para pensar en las formas de la investigación empírica a las que se acude en el campo de la “furiosa especie”<sup>92</sup> de lo que llamamos ciencias sociales que, como hemos señalado, recurren a un espectro heteróclito de fuentes y de tácticas de acceso a sus polimorfos objetos; en efecto, el término *metodología* evoca a menudo la idea desatinada de la “aplicación de un procedimiento instrumental”<sup>93</sup> preconcebido a fin de lograr el esclarecimiento de un objeto, cualquiera que éste sea. A veces el término *metodología*

---

<sup>89</sup> Cfr. la nota del traductor Francisco González Arámburo en Claude Lévi-Strauss, “La ciencia de lo concreto”, p. 35.

<sup>90</sup> *Ibidem*.

<sup>91</sup> Claude Lévi-Strauss, “La ciencia de lo concreto”, p. 59.

<sup>92</sup> Carlos Oliva Mendoza, “Lenguaje, nación y ensayo”, p. 34.

<sup>93</sup> Jesús Adrián Escudero, “Heidegger y la hermenéutica del cuerpo” (el énfasis es nuestro).

parece despertar la idea de un repertorio canónico –dogmático– de preceptos y de reglas de aplicación universal cuyo seguimiento y fidelidad garantizaría el acceso a una “cosa” –al objeto de la indagación–, reglas que conducirían a la conciencia cognoscente –o al “espíritu”– a su encuentro con “la verdad”. Pero a quienes sostienen que “[e]l método se contrapone a la suerte y al azar, pues el método es ante todo un orden manifestado en un conjunto de reglas”<sup>94</sup>, habría que recordarles aquello que planteó Pierre Bourdieu alertando contra lo que él llamaba *metodologismo*<sup>95</sup>, posición fundada en un uso purista, simplista, dogmático e hipostasiante de la idea de método, posición que desconoce y obnubila los azares, las contingencias y las suertes diversas que intervienen en los procedimientos y decisiones metódicas. Tal como nos recuerdan Enrique de la Garza y Gustavo Leyva, Bourdieu insistió en la idea de que “la obediencia incondicional a un órgano de reglas del método [...] [tiende] a provocar un efecto de ‘clausura prematura’”<sup>96</sup> en los itinerarios posibles de la investigación y en las posibilidades del engendramiento y la invención conceptual. Las tácticas de acceso a lo empírico a las que acudimos en antropología y en disciplinas afines, son en realidad algo más modesto y acaso más difícil que el plegamiento a unas reglas sistemáticas, canónicas y de carácter universal: se trata, más bien, de un *camino*, una andadura hacia el objeto (recordemos que el trapero es, también, una figura del camino, de la calle, del vagabundeo).

Como se sabe, el propio término método (*méthodos*) lleva en sí –en su configuración etimológica– la huella histórica de la idea del camino (*ódos*)<sup>97</sup>. El método es ese camino que no preexiste íntegramente al ejercicio del pensamiento y de la “recolección de datos”, sino que en buena medida se engendra con el propio pensamiento y con la puesta en marcha de la indagación; el método no es, pues, un camino a descubrir que ya estaría allí, más o menos encubierto pero orientándonos naturalmente hacia la “verdad”, sino que es un camino que se va haciendo en la medida en que el propio camino se va emprendiendo –en la medida en la que el pensamiento se pone en movimiento y éxodo hacia su objeto–, un camino que, en su andadura, va posibilitando la apertura del mundo y la creación de

---

<sup>94</sup> José Ferrater Mora, *Diccionario de filosofía*, entrada *método*.

<sup>95</sup> Cfr. Enrique de la Garza Toledo y Gustavo Leyva, “Introducción”, p. 22.

<sup>96</sup> *Idem*, p. 22.

<sup>97</sup> Véanse, entre otros, los siguientes textos: Jacques Derrida, “La metáfora arquitectónica”; José Ferrater Mora, *Diccionario de filosofía*, entrada *método*; Jesús Adrián Escudero, “Heidegger y la hermenéutica del cuerpo”.

modos de intelección. Además, el itinerario que toma este camino va siendo inspirado, susurrado o estimulado por el propio objeto, a cuya llamada el “investigador” responde a su manera. En antropología esta agencia del objeto de indagación para incidir en los modos de acercarse a él es mayúscula, pues ese “objeto” está constituido en su mayor parte por sujetos con quienes entablamos diálogos, relaciones de muy diverso género: la palabra de esos otros abre el camino, de la escucha de esa lengua polifónica surge la apertura del *ódos*, esa lengua variable del otro juega un decidido “protagonismo metodológico”<sup>98</sup>. Como nos enseñó el poeta Antonio Machado cuyos versos nos han sido bellamente cantados una y otra vez por Joan Manuel Serrat: “no hay camino, se hace camino al andar”. Esto no significa, desde luego, que, en nuestra andadura hacia el objeto, partamos de una *tabula rasa*, de un “espacio” virgen, sin signos y sin inscripciones previas, sin brechas ya recorridas y ensayadas, de un espacio en el que no habría nada más que la voluntad cognoscente del andariego “investigador”. “La marcha de un análisis [escribe acertadamente el etnólogo, filósofo e historiador Michel de Certeau] inscribe sus pasos, regulares o zigzagueantes, sobre un suelo habitado desde hace mucho tiempo”<sup>99</sup>. En efecto, muchos e innumerables caminantes nos preceden y han trazado una intrincada red de veredas metódicas; hay además, por supuesto, sólidas tradiciones metodológicas y hay, también y desde luego, reglas, pero éstas –las tradiciones y las reglas metódicas, las maneras históricas de acercarse empíricamente a los objetos y de dirigir la conciencia hacia ellos– no son nunca dogmáticas y normalizadoras, funcionan más bien como indicaciones generales, como cartografías abiertas a su transformación: no estamos ante un “sistema totalizador”<sup>100</sup> sino, en todo caso, ante “un sistema de disposiciones abierto [...] constantemente sometido a las experiencias y, a su vez [...], transformado por estas mismas experiencias”<sup>101</sup>.

En antropología, el término *metodología* no nombra entonces un conjunto de reglas preconcebidas e inalterables a cuyo plegamiento hay que someterse. Tal como han señalado –desde diversos lugares– Michel de Certeau, Giorgio Agamben y Sergio Pérez Cortés en sus respectivas disquisiciones sobre el problema del método, tanto en filosofía como en

---

<sup>98</sup> Luis Reygadas, comunicación personal, febrero de 2015.

<sup>99</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. XXXIX.

<sup>100</sup> Miguel Vedda, “Posfacio: El ensayista como trapero...”, p. 243.

<sup>101</sup> Pierre Bourdieu *apud* Raúl Nieto, “Pierre Bourdieu: etnólogo, sociólogo, antropólogo”, p. 469.

ciencias sociales el método no puede ser íntegramente aislado –autonomizado– del “contexto en el que opera”<sup>102</sup>, el método de investigación no es íntegramente “separable [...] de los objetos que se estudian”<sup>103</sup>, de modo los métodos a los que acude quien investiga constituyen a menudo una “variante de su objeto”<sup>104</sup>. En efecto, el método no puede pensarse como un procedimiento único e inalterable de investigación que pudiera conducir, por gracia y virtud de quién sabe qué propiedades trascendentales, al encuentro con cualquier objeto, independientemente de sus heterogéneas configuraciones. En ciencias sociales y en filosofía “[n]o existe un método válido para todos los ámbitos”<sup>105</sup>, no hay, pues, un método “que pueda prescindir de sus objetos”<sup>106</sup>. Podríamos quizás agregar que el método lleva en sí la impronta del objeto de investigación al que se dirige, una impronta que no sólo signa al propio método con su huella sino que, en parte, lo constituye y lo transforma. Esta impronta del objeto en las formas diferenciales de acercarse a él no es exclusiva, por supuesto, de los métodos del trabajo de investigación “científica” o “filosófica” sino que podríamos decir que es común a todo *trabajo*. Todo objeto a producir *urge* al sujeto productor a la realización de ciertos modos de relacionarse con él, proyecta un espectro más o menos amplio de posibilidades de establecer esa relación (pero no admite *cualquier* modo de acercamiento –por ejemplo, si quiero clavar un clavo no puedo dirigir el martillo o el instrumento percutor elegido sino hacia aquellos lugares en los que el clavo pueda recibir la fuerza que le imprimo, y la fuerza que imprimo debe ser suficiente para producir el *clavado del clavo*–). El objeto demanda, así, ciertas maneras de lograr su modificación o su elaboración, exige cierta orientación y disposición del cuerpo, demanda del sujeto la realización de determinadas operaciones corporales y de intelección, de ciertos movimientos, la aplicación de determinada fuerza y/o delicadeza, etcétera. Del objeto a producir mana, pues, cierta *legalidad* a la que el sujeto debe responder satisfactoriamente a través de un espectro de posibilidades fraguadas en la interacción compleja sujeto-objeto, una interacción que implica transformaciones de doble vía (transformaciones recíprocas del sujeto y el objeto). De manera análoga, el objeto de investigación *solicita* ciertas maneras de acercarse a él –que, si bien son harto plurales, no admiten *cualquier* manera– y

---

<sup>102</sup> Giorgio Agamben, *Signatura rerum. Sobre el método*, p. 10.

<sup>103</sup> Sergio Pérez Cortés, “La crítica metódica de Michel Foucault”, p. 504.

<sup>104</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. XXXIX.

<sup>105</sup> Giorgio Agamben, *Signatura rerum. Sobre el método*, p. 10.

<sup>106</sup> *Ibidem*.

transforma, con su urgencia y *legalidad*, al sujeto que aspira a relacionarse intelectivamente con él. El objeto de indagación nos conduce hacia ciertos “lugares”, nos con-mueve, demanda ciertas orientaciones y ciertas decisiones metodológicas –que pueden coincidir con los cánones pero que también pueden transgredirlos o crear gestos tácticos inéditos–, nos pide ciertos “movimientos” metódicos e intelectivos y esos movimientos que nosotros producimos frente al objeto lo modifican. Así como la perspectiva, el punto de vista, los discursos teóricos y decisiones metodológicas construyen el objeto, el objeto demanda del sujeto ciertos modos de acercarse intelectivamente a él. Así como el propio proceso de conocimiento crea su objeto, el propio objeto direcciona el proceso de conocimiento.

De este modo y reconduciendo estas consideraciones hacia la especificidad del trabajo etnográfico del que es resultado parte de nuestra tesis, podemos decir que si el objeto de estudio hace, parafraseando de nuevo al viejo Heráclito, una ocultación de sí (si la impenetrable fábrica y la hermética corporación “aman ocultarse”<sup>107</sup> y si uno prueba los modos tradicionales de la negociación del acceso y estos fracasan), quizás corresponda, entre los modos posibles de aproximarse a él, una ocultación recíproca del investigador: a una invisibilidad del objeto se puede acaso responder con una invisibilidad del investigador; ante una imposición del secreto, se puede responder con el secreto; a un enrarecimiento del objeto se puede responder con un enrarecimiento del sujeto y con un enrarecimiento metodológico. El método de la antropología y de las disciplinas afines es un conjunto de operaciones extrañas, demanda transformaciones múltiples pues está siempre dirigido a un objeto por definición inestable –la vida social–: uno se vuelve otro, se altera a sí mismo en su camino hacia el objeto. En todo recorrido de investigación, uno se ve a sí mismo alterado, trastornado, vuelto otro y quizás, a veces, vuelto actor, impostor, intruso.

---

<sup>107</sup> *Cfr. supra*, nota 38.

4

La industria de los *call centers*: imagen panorámica

No es fortuito que haya conseguido trabajo en un *call center* y no, en cambio, en una fábrica, mi inicial objeto de interés. Los centros de atención telefónica son uno de los pocos lugares en los que hoy, en México y en países como el nuestro, se encuentra empleo con relativa facilidad y rapidez (a condición, por supuesto, de cumplir con el “perfil” demandado por estos nódulos productivos: una edad –juvenil– considerada como resistente al “trabajo bajo presión”, a intensos ritmos de producción y a exigencias permanentes de “cumplimiento de metas”; un cierto nivel de escolaridad –se suele solicitar trabajadores con secundaria terminada, preparatoria inconclusa o estudios universitarios truncos–; ciertas “capacidades lingüísticas” –aquello que en los anuncios de empleo aparece nombrado como “facilidad de palabra” o, cuando se trata de *call centers* que dan atención al mercado estadounidense, desempeño lingüístico amplio y fluido en inglés–; familiaridad con las tecnologías informáticas –destreza en el uso de computadoras personales y en la operación de programas de *software* básicos–, etcétera). Las altas tasas de crecimiento de la industria del teleservicio en México (calculadas en alrededor de un 20 y 25% anual<sup>1</sup>) y la intensa rotación de las fuerzas de trabajo que la caracteriza, hacen que este segmento económico se distinga por una constante demanda de incorporación de nuevos trabajadores, por lo que las “ofertas de empleo” en los centros de llamadas aparecen reiteradamente, como un mantra, en los anuncios clasificados de la prensa e Internet, en carteles y letreros adheridos al mobiliario urbano y a las superficies del espacio público ciudadano (adheridos a los postes, a los teléfonos públicos, a las tablas de cercamiento de las obras en construcción, a las bardas, a las rejas, a las paredes, a los paneles de corcho que hay en las universidades para la difusión de información), en anuncios difundidos en los medios de transporte masivo (a través de reclutadores de las empresas de teleservicio que distribuyen folletos en los torniquetes del metro, en carteles exhibidos en los recubrimientos plásticos de los vagones, en llamados al reclutamiento de mano de obra en publicidades una y otra vez transmitidas

---

<sup>1</sup> Cfr. Jordy Micheli Thiri6n, “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”, p. 51; Mundo Contact, “Rechazan IVA para call centers”; Alejandra Buendía, “Aceleran call centers actividades en México”; Mart6n Montero y Fernando Pedrero, “Call centers en México”; Henia Prado, “Acaban en call center j6venes repatriados”; AETecno, “Crece outsourcing de servicios de ‘call center’ en México, Centroam6rica y el Caribe”. En un estudio reciente, Jordy Micheli ha estimado que, despu6s de un pico de crecimiento de la industria del teleservicio calculado por el economista en 21% para el a6o 2012, entre ese a6o y 2014 el ritmo de crecimiento anual del sector de los *call centers* en México ha disminuido a un promedio de 17% (cfr. Jordy Micheli Thiri6n, “La evoluci6n de los call centers: de producci6n de servicios a gestores de informaci6n”).

en los monitores del metrobús de la ciudad de México, etcétera); en esas eficaces superficies de inscripción y de contacto con lo público –lugares de la interpelación– los *call centers* hacen su recurrente llamado laboral. Además, en las agencias de subcontratación de mano de obra como Manpower se entregan a los solicitantes de trabajo listas de empleos disponibles en las que se encuentran siempre algunas vacantes en los puestos de la teleoperación, “el eslabón más débil de las telecomunicaciones”<sup>2</sup>.

El alto ritmo de crecimiento de la industria de los *call centers* y las igualmente altas tasas de deserción y rotación de trabajadores (calculadas en México en un 102% anual<sup>3</sup>), hacen que haya una sostenida demanda, por parte de las empresas, de incorporación de nuevas fuerzas de trabajo. Los teleoperadores son, en general, una población flotante, pues éstos raramente se mantienen más de unos cuantos meses en el mismo puesto (los jóvenes se ven llevados a recorrer una y otra vez –y a veces durante años– el circuito precario del teleservicio pasando, en pocos meses, de una empresa a otra en búsqueda de condiciones laborales un poco mejores). La movilidad de los trabajadores (su habitual traslación de una fábrica del lenguaje a otra) se explica por el siguiente plexo de circunstancias predominante en la industria del teleservicio: la exigüidad de los salarios (estimados en un promedio de alrededor de 3,500 pesos mensuales para jornadas de trabajo de entre 6 y 8 horas, con sólo un día de descanso a la semana); la demanda de las empresas de hacer horas extraordinarias de trabajo; el ritmo de producción siempre llevado a un alto pico de intensidad (mantenido en un *tempo* inalterablemente *allegro*); las condiciones precarias de trabajo (la imposibilidad de generar antigüedad en el empleo, la negación del derecho a vacaciones, al aguinaldo, la imposibilidad del “ascenso”, los cambios arbitrarios y de último momento de horarios de trabajo y de días de descanso, etcétera); la pasmosa estandarización del trabajo que caracteriza a estos formatos empresariales (en el taylofordiano *call center* uno a menudo se siente “como un robotito repitiendo siempre lo mismo”<sup>4</sup>, reiterando minuto tras

---

<sup>2</sup> Portal de Internet de “Teleperforados” (organización de trabajadores de *call centers* en Argentina).

<sup>3</sup> Cfr. Instituto Mexicano de Teleservicios, “Sueldos y compensaciones en Centros de Contacto 2012”. Para poner un punto de contraste, en Argentina –un país en el que los centros de atención telefónica proliferaron tras la crisis devaluatoria de 2001–, las tasas de rotación de la industria de los *call centers* están calculadas “entre el 25 y el 40% anual” (Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 121).

<sup>4</sup> Testimonio de un teleoperador recogido por Paula Abal Medina, “Trabajador@s de la vincha”, p. 40.

minuto el “*speech* de la empresa”<sup>5</sup> –así como Chaplin repetía, una y otra vez, el mismo gesto–); el desplome emocional al que casi invariablemente lleva el teleservicio, etcétera. Estos factores hacen que los trabajadores –en un gesto de microresistencia frente a la adversidad de las circunstancias– abandonen tempranamente el puesto<sup>6</sup>, pues están habitualmente en búsqueda de opciones de trabajo con mejores condiciones relativas. Uno de los teleoperadores que entrevisté, impugnando mi idea de que quizás la rotación puede ser pensada como un gesto de microresistencia de los trabajadores, me decía que en realidad ésta –la rotación– constituye “una estrategia de las propias empresas”. Los *call centers* –me explica y termino coincidiendo con él– “generan la movilidad y la rotación del personal intencionalmente porque eso les permite no pagar incapacidades, vacaciones ni antigüedad en el empleo. Las empresas quieren la movilidad, no les preocupa”, concluye<sup>7</sup>.

En suma, la traslación de los trabajadores de una maquila del lenguaje a otra es muy habitual: los nuevos estresados, tele-agotados, *telequemados*, *teleperforados*<sup>8</sup>, psico-hartos (“todas las noches salgo del *call* de mal humor”, me dice una jovencísima teleoperadora), deambulan de un *call center* a otro en búsqueda constante de condiciones de trabajo un poco mejores o de un simple cambio de centro de atención telefónica para contrapesar, aunque sea un poco, las fuerzas enloquecedoras de la rutinización a la que llevan estos trabajos, las fuerzas de consunción de este tipo de producción que, como diría Marx, “arruina el espíritu”<sup>9</sup>.

Por todo ello, en los *call centers*, la solicitud de nuevos trabajadores es permanente, pues las empresas tienen una incesante necesidad de reemplazar las fuerzas de trabajo que constantemente se le escapan, de sustituir a quienes tenazmente las abandonan.

---

<sup>5</sup> Colectivo *¿Quién habla?, ¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma...*, p. 92.

<sup>6</sup> La rotación se explica, también, por los repentinos cierres de *campana* (más adelante explicamos la significación de este término) que, debido a la finalización de los contratos entre las empresas contratantes y los *call centers* subcontratados, conducen a despidos inmediatos y masivos. Por ejemplo, según me informó una teleoperadora, en Telvista (*call center* de capital mexicano que da atención a clientes de corporaciones locales y estadounidenses), la campaña de Western Union tenía alrededor de 500 teleoperadores pero, en marzo de 2014, frente al inminente fin del contrato entre esa empresa y el *call center*, se redujo la planilla a 30 trabajadores.

<sup>7</sup> Inés Montarcé realizó una entrevista a un gerente de un *call center* en México que expresó que “el tiempo de permanencia deseado de los operadores es de 1 a 3 años. Luego de éstos, se vuelve un costo ‘insostenible’ porque baja en forma notable la productividad en el servicio” (Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 119, nota 63).

<sup>8</sup> Teleperforados es el nombre de un movimiento –hoy desaparecido– de teleoperadores en Argentina (el término subvierte el nombre de la empresa Teleperformance).

<sup>9</sup> Parafraseo aquí una cita de Marx consignada por Adolfo Sánchez Vázquez, *El joven Marx...*, p. 91.

Como el éxodo de los teleoperadores instala a las empresas bajo la persistente amenaza del declive de su capacidad operativa, los *call centers* deben echar a andar mecanismos permanentes de atracción, contratación y capacitación de nuevos grupos de trabajadores: además de los anuncios exhibidos en las superficies de inscripción de la ciudad y en los medios de comunicación, hay *call centers* que tienen, de cara a la calle, una oficina de contratación de personal que funciona ininterrumpidamente como un segmento de la empresa exclusivamente dedicado a los avatares de la selección y contratación de nuevos trabajadores.

Las formas de organización del trabajo en estos formatos empresariales y la alta rotación y deserción de los trabajadores del teleservicio ha llevado a algunos estudiosos de este tipo de organizaciones a hablar de una estrategia de “esquilma inmediata”<sup>10</sup> que extenua rápidamente las fuerzas de trabajo; este tipo de corporaciones busca “de forma intencional agotar *–burnout–* rápidamente a los trabajadores, de forma que se mantengan altas tasas de rotación, asegurando al mismo tiempo la obtención de un flujo continuo de reemplazo que integre nuevo talento y entusiasmo al piso de producción”<sup>11</sup>. Los *call centers* constituyen *estructuras expulsivas*<sup>12</sup> que explotan prematuramente las fuerzas de trabajo y que tienen siempre un amplio ejército de reserva de jóvenes en espera de ser contratados.

<p style="text-align: center;"><b>Ejecutivo Telefónico Atención a Clientes</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Descripción del puesto:</b> Atención al cliente vía telefónica sobre los servicios, cumpliendo los requerimientos de calidad y productividad.</p> <p style="text-align: center;"><b>Experiencia requerida para el puesto:</b> Servicio a clientes, Call Center y trabajo bajo presión.</p> <p style="text-align: center;"><b>Conocimientos y Habilidades:</b> Buen manejo de PC, escucha activa y facilidad de palabra.</p> <p style="text-align: center;"><b>Unidad de Negocio:</b> IN PLANT - CRISOL <b>Dirección:</b> PERIFÉRICO SUR 4007 COL. JARDINES DE LA MONTAÑA</p>
---

<sup>10</sup> Cfr. Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*

<sup>11</sup> Luis Pedro Jacobo Meoño, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”, p. 35.

<sup>12</sup> Cfr. Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*

TELEPERFORMANCE MEXICO te invita a formar parte de su gran equipo de trabajo como  
EJECUTIVO TELEFÓNICO DE ATENCIÓN A CLIENTES

Sólo necesitas tener la preparatoria, bachillerato, carrera técnica o afín, concluido. Ser mayor de edad y tener gusto por el área de atención a clientes.

Desarrolla tus habilidades y trabaja dentro del mejor Call Center de México. Ofrecemos sueldo base mensual de 2893.00 + bonos + Prestaciones de Ley + CAPACITACIÓN PAGADA

No esperes más y ven con nosotros a entrevista en: Calle San Lorenzo #1151, esq. con Av. Cuauhtémoc, Delegación Benito Juárez. Estamos a 5min. de Metro Zapata, frente al deportivo Benito Juárez.

Puedes acudir directamente a nuestras instalaciones con solicitud elaborada o CV actualizado y una identificación oficial, en un horario de 9:00am a 5:00pm NO ES NECESARIO SACAR CITA.

Zona de Trabajo: Teleperformance Coyoacán

**NOTA: Es INDISPENSABLE tener disponibilidad de acudir durante el primer mes o dos meses al Teleperformance de Toreo, que se encuentra ubicado a 15min. de Metro Cuatro Caminos.**

TE ESTAMOS ESPERANDO ¡Avisale a tus familiares y amigos!

Figs. 38 y 39. Ofertas de empleo en *call centers* de la ciudad de México publicadas en Internet<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Fig. 38, oferta de empleo disponible en <<http://my.occ.com.mx/universidad/GetJob.aspx?jobid=5844564&cid=xmx5uabcx&cbxoccm=&cbxredu=&occiduniversidades=xmx5uabcx&boardtype=RUE>>, fecha de consulta: 1 de julio de 2013; fig. 39: oferta de empleo, disponible en <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:A2UBxc5aUssJ:empleo.manpower.com.mx/mobile/job/Distrito-Federal-jecutivo-Telef%25C3%25B3nico-Atenci%25C3%25B3n-a-Clientes/20320400/+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx>>, fecha de consulta: 23 de diciembre de 2013.



Figs. 40 a 43. Ofertas de empleo exhibidas en las superficies del espacio público de la ciudad de México

Para evidenciar los entrelazamientos entre estrategias diferenciadas de organización del trabajo y de ejercicio del poder en los *call centers*, en lo que sigue optaremos por una forma de exposición clásica: presentaremos primero un panorama general –una imagen de

conjunto— del mundo de las maquilas del lenguaje para después (en los capítulos subsiguientes) ensayar una penetración etnográfica —menuda, concreta, microcósmica— al *call center* de Banco Santander. Así, dedicaremos este capítulo a procurar trazar una imagen panorámica que permita ofrecer una aproximación a los caracteres genéricos de la industria del teleservicio y que repare en la situación mexicana del sector, poniendo especial atención en la ciudad de México que alberga la mayor cantidad de centros de atención telefónica en el país. En este capítulo intentaremos identificar los grandes poderes —macropoderes como el Estado, el capital transnacional, la fuerza de las fronteras nacionales, los factores de localización geográfica de las fábricas del lenguaje, etcétera— que intervienen en la configuración de la industria del teleservicio e intentaremos, asimismo, bosquejar los rasgos generales de la mano de obra de la que se nutren las fábricas de la lengua. En los capítulos subsiguientes, abordaremos aquello que Foucault llamaría el nivel *capilar* y *microfísico* del ejercicio del poder y de las técnicas gerenciales de organización del trabajo que tienen lugar en el *call center*. Una vez hecha la aproximación general y específica, intentaremos desentrañar las líneas generales del dispositivo de poder que opera en esta industria para, finalmente, ensayar una crítica a las concepciones lineales de la historia de las configuraciones diferenciales del capitalismo y una crítica de las concepciones lineales de la historia de los mecanismos de poder. Para fundamentar teóricamente la crítica a esta concepción que piensa el movimiento de la historia como si los acontecimientos se produjeran según una lógica de eliminaciones sucesivas (~~taylorismo~~, ~~fordismo~~, postfordismo), en el último capítulo presentaremos una aproximación al pensamiento político de Michel Foucault y plantearemos una discusión con Gilles Deleuze y su idea del fin de la sociedad disciplinaria.

## I

### COORDENADAS GENERALES DE LOS *CALL CENTERS*, EMERGENCIA HISTÓRICA Y CARTOGRAFÍA

Hay quienes atribuyen a la Ford Motor Company la primera campaña masiva de *telemarketing* que, arrancando en 1962 en Estados Unidos, consiguió contactar con 20 millones de personas a fin de acrecentar la comercialización de sus automóviles. Para ello,

contrató alrededor de 15.000 teleoperadoras que, durante dos años y medio, trabajaron haciendo llamadas telefónicas para engrosar las ventas de la empresa<sup>14</sup>. Se dice que, una vez finalizada la larga campaña de promoción telefónica de la venta de automóviles, se hicieron los debidos cálculos y resultó que aquella tuvo, para la compañía, un coste muy bajo: 65 dólares por unidad vendida<sup>15</sup>. El prototipo presuntamente postfordista de los *call centers* habría sido entonces quizás inducido por la propia Ford Motor Company, sería un modelo productivo que habría sido germinado por esa empresa tan ingeniosa en las artes de la dilatación de la productividad, del *management* y de la confección de mercados.



Fig. 44. Cambio de turno en una vieja central telefónica<sup>16</sup>

Pero más allá de este u otros posibles orígenes más o menos aislados y más o menos antiguos, el modelo de los *call centers* parece no haber surgido como tal y no haber

---

<sup>14</sup> Cfr. Josep Alet, “Desarrollo del telemarketing”, p. 273 y Giuseppe Chionetti. “Il proceso delle telefonate outbound”, p. 103.

<sup>15</sup> Cfr. Giuseppe Chionetti, “Il proceso delle telefonate outbound”, p. 103. No encontré datos sobre el precio total de cada unidad vendida; de cualquier manera, los 65 dólares se antojan bajos para lo que podría costar un automóvil en la década de 1960.

<sup>16</sup> Imagen disponible en <<http://contactcenters.wordpress.com/2009/01/21/los-origenes-de-loscontact-centers-cambio-de-turno/>>, fecha de consulta: 4 de abril de 2014.

comenzado su ciclo de difusión y generalización sino a partir de la década de 1980 en Inglaterra y Estados Unidos, cuando las empresas se dispusieron a “masificar la atención, y en general el contacto, con consumidores y potenciales clientes”<sup>17</sup> y recurrieron, para ello, al uso sistemático del teléfono, de esa ya vieja pero persistente y hasta hoy actualísima máquina de transmisión remota de la voz, ese aparato que hace posible la interacción lingüística a distancia –ese dispositivo que no deja de suscitar, cuando se repara en él, la idea de una tecno-mágica supresión de la lejanía espacial, la idea de un artilugio que viabiliza una fantasmagórica e intempestiva aparición de una voz del *más allá*– que posibilita, entre otras muchas cosas, la aceleración y el incremento de las transacciones económicas al hacer llegar la voz del mercado al hogar mismo de los potenciales clientes – todos los que tenemos una línea telefónica lo somos–, al hacer irrumpir la voz del mercado (su enunciación solicitante) en el presuntamente íntimo recinto de la alcoba –u hoy, con los teléfonos móviles, en la ubicuidad misma de nuestros desplazamientos.

Según los estudiosos del tema, la industria de los *call centers* –esa industria de “producción de telemensajes”<sup>18</sup>, de producción en masa de contacto lingüístico, de comunicación y de gestión de información– apareció, como modelo productivo, en el sector financiero, especialmente en el ámbito bancario:

[El modelo surgió] a partir de la reducción del número de oficinas [bancarias] destinadas a la atención directa y su sustitución por centros de llamadas [...] [De este modo,] trabajos de tiempo completo que permitían la realización de una carrera profesional dentro de la empresa son [...] reemplazados por trabajos de tiempo parcial [...] llevados a cabo por una fuerza de trabajo poco calificada y en condiciones laborales flexibles con mayores índices de precariedad<sup>19</sup>.

En México, los primeros centros de atención telefónica comenzaron a operar hacia 1980, pero su surgimiento decisivo advino una década más tarde, con el sólo aparentemente paradójico impulso que el sector de los *call centers* recibió de la crisis económica de 1994-

---

<sup>17</sup> Jordy Micheli Thiri6n, “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”, p. 50.

<sup>18</sup> *Idem*, p. 51.

<sup>19</sup> Luis Pedro Jacobo Meo6o, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”, pp. 26-27. La tesis del origen bancario de los centros de atención telefónica se encuentra, también, en Phil Taylor y Peter Bain, “‘An assembly line in the head’: work and employee relations in the call centre”, p. 102.

1995, cuando la devaluación del peso atrajo inversiones extranjeras en el sector disparando el establecimiento de *call centers* multinacionales y cuando los bancos (muchos de ellos recientemente privatizados y adquiridos por bancos internacionales a raíz de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, un tratado contemporáneo al desplome económico) echaron a andar campañas masivas de venta telefónica de tarjetas de crédito. Como se sabe, las instituciones bancarias viven y prosperan, en buena medida, gracias al desfallecimiento y ruina económica ajena: con las crisis, la conversión de amplios sectores poblacionales en *deudores* espoleó el establecimiento de los *call centers* dedicados tanto a la “colocación” de créditos –para muchos, y especialmente en tiempos de recesión, el crédito (la deuda) se presenta como la única posibilidad de realización del consumo– como a la cobranza<sup>20</sup>.

Al paso del tiempo, la industria de los *call centers* ha vivido un proceso de amplia diversificación a distintos tipos de sectores y de actividad económicos. Así, al precursor sector bancario, se han sumado el boyante sector de las telecomunicaciones, el de las aseguradoras, gobierno, salud, turismo, entretenimiento, transporte, manufactura, publicidad, sector farmacéutico, tecnológico, etcétera<sup>21</sup>, de tal suerte que los *call centers* proporcionan, a estos segmentos heterogéneos, “servicio de atención a clientes”, servicios de “soporte técnico”, de ventas de los productos más disímiles (desde pizzas hasta plumas, créditos o seguros), de cobranza, de realización de encuestas de diverso género (desde encuestas para sondeos de “opinión pública” hasta mediciones de *raiting* e investigación de mercados), etcétera. Fue en la década de 1990 cuando esta industria exhibió un despliegue expansivo, un súbito ascenso y una sostenida generalización –que llega hasta nuestros días– debido, entre otras cosas, a la convergencia de la telefonía con la tecnología digital<sup>22</sup> que crea las condiciones técnicas para la potenciación de las posibilidades de la interacción remota y del almacenamiento y gestión de datos.

---

<sup>20</sup> Una historia del surgimiento y consolidación de los centros de atención telefónica en México –de la que hemos abrevado aquí– se encuentra en Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, pp. 87-97.

<sup>21</sup> *Cfr.* Instituto Mexicano de Teleservicios, “Censo Nacional de Agencias 2013”.

<sup>22</sup> *Cfr.* Jordy Micheli Thiri6n, “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”, p. 50 y Reena Patel, “Working the Night Shift: Gender and the Global Economy”, p. 13.

### *La Estrella Polar de las fábricas lingüísticas: factores geopolíticos de localización*

Actualmente y desde hace algunos años, los *call centers* experimentan un proceso de propagación extensiva –de frondosa densificación– en México y en países como el nuestro (como Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Colombia, Perú, Brasil, Argentina, Chile, India, Filipinas, Sudáfrica, Marruecos, Kenia, entre otros), países en los que en general los salarios son bajos, las monedas están depreciadas, hay una mano de obra no agremiada o un sindicalismo capturado por las propias fuerzas a las que en principio debería oponerse, los derechos laborales son metódicamente contravenidos, las regulaciones estatales de la actividad empresarial son muy pocas y la mano de obra es, de manera inversamente proporcional a los derechos y a las regulaciones, abundante al tiempo que sometida a un apremiante contexto de altos y sostenidos índices de desempleo y subocupación –aunque a menudo estos índices estén adulterados a través de la superchería estadística de los órganos de gobierno.

Este conjunto de condiciones negativas de nuestros países ha hecho que muchas empresas de teleservicio –tanto de capital internacional como de capital perteneciente a las vigorosas élites locales– se instalen en ellos. Estas condiciones íntimamente interrelacionadas (exigüidad de los salarios, baja regulación estatal, omisión de los derechos, “precariedad organizativa”<sup>23</sup> –la inhibición del surgimiento de formas efectivas de representación de los trabajadores y la inhibición del deseo mismo de la organización política–, monedas devaluadas, abundancia de mano de obra precarizada, desempleo y subempleo estructurales) pueden pensarse a través de una alegoría astronómica: constituyen una suerte de *agujero negro* pues tienen el carácter de una negatividad que actúa como fuerza de atracción, en este caso como atracción de “inversiones”, es decir, del establecimiento de empresas que, cautivadas por la fuerza –favorable al capital– de la negatividad –seducidas por nuestra cotidiana desventura–, hacen su “parada extractiva”<sup>24</sup> en nuestros países.

---

<sup>23</sup> Alfredo Hualde, “Dimensiones de la precariedad en el empleo en los *call centers*. Un análisis cualitativo”, p. 83.

<sup>24</sup> Paula Abal Medina, “Trabajador@s de la vincha”, p. 38.

Desmintiendo la *doxa* de la uniformidad global, nuestros países cultivan agudas diferencias, “ventajas comparativas” que, en conjunto, componen una potente fuerza de atracción para la relocalización –y no “deslocalización”– de este tipo de compañías. Así, el modelo de los *call centers* que originalmente apareció en países centrales como Inglaterra y Estados Unidos, ha ido paulatinamente redirigiéndose –en un movimiento centrífugo– a los países periféricos, ha ido reorientándose a nuestras damnificadas geografías<sup>25</sup> que ofrecen ventajas múltiples para la ampliación de los márgenes de ganancia del capital y que, por ello, se han ido convirtiendo en el favorito destino de estas firmas<sup>26</sup> –de ahí, de esta tendencia a la relocalización de la industria de los *call centers* hacia las periferias, que ésta pueda ser pensada en el marco de las “condiciones neo-coloniales”<sup>27</sup>. Mientras el discurso globalifílico insiste en la idea de la “aldea global”, del mundo unificado y de la disolución y borrado de las fronteras, el capitalismo contemporáneo (al igual que el “viejo”) se muestra hipersensible a las “variaciones del lugar”<sup>28</sup>. Con sutil sensibilidad para estas diferencias (salariales, regulatorias, políticas, de costes de infraestructura, etcétera), los *call centers* muestran, desde hace algunos años, patrones de localización claramente orientados hacia nuestras latitudes: toman, como su norte –es decir, como guía, como Estrella Polar

---

<sup>25</sup> Como es de esperarse, en los *call centers* emplazados en países no-periféricos, los teleoperadores tienen mejores condiciones de trabajo que en los *call centers* localizados en las periferias (mayores salarios y prestaciones, menor rotación de trabajadores, mecanismos de representación colectiva, etcétera). No obstante, según se desprende de un estudio global sobre la industria del teleservicio analizado por Inés Montarcé (“The Global Call Center report: International perspectives on Management and Employment”), en los países no-periféricos se advierten diferencias entre aquellos que tienen regulaciones laborales más fuertes (como Austria, Dinamarca, Francia, Alemania, Israel, Países Bajos, España y Suecia) y las economías más liberalizadas y con menores márgenes de regulación estatal (Canadá, Irlanda, Reino Unido y Estados Unidos): en los primeros las condiciones laborales de los teleoperadores son mejores que en los segundos. (Cfr. Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 104).

Latinoamérica (que se encontraría en lo que el Informe global denomina “economías de transición y reciente industrialización”) se ha convertido en una región de destino de las firmas del teleservicio, mostrando un alto ritmo de crecimiento del sector de los *call centers* cuyas empresas deciden emplazarse en nuestras latitudes (baratas y desprotegidas). Según datos de la empresa Atento analizados por Montarcé, la tasa de crecimiento de la industria en América Latina fue (entre 2007 y 2010) del 11.2% anual (cfr. *supra*, p. 103), mientras que se espera que en el período 2012-2017, la industria mundial del telerservicio crezca a un ritmo anual del 5.8% (*ibidem*).

<sup>26</sup> Como veremos más adelante, según algunas estimaciones, los costos de operación de los *call centers* están en su mayor parte constituidos por las erogaciones salariales que se elevan hasta un 75% de los gastos totales de operación. De ahí la decisión estratégica de las empresas de teleservicio de instalarse en países con bajos salarios y monedas devaluadas.

<sup>27</sup> Pedro Lisdero, “Call Centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo. Hacia una propuesta interpretativa de las expropiaciones de las energías corporales en contextos de Neo-Colonialidad”, p. 69.

<sup>28</sup> David Harvey *apud* Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 98.

orientadora en su navegación por los mares de las “oportunidades de negocio”– los indicadores de la precariedad y de la disparidad, por lo que cada vez más ven en el Sur su norte, su destino manifiesto. De este modo, los *call centers* se ven atraídos hacia lo que sus panegiristas denominan, por lo demás atinadamente, los “destinos de bajo costo”<sup>29</sup>. Fieles a los viejos usos y costumbres de la vida empresarial, los *call centers* van al encuentro de locaciones precarias: “los salarios abaratados de las periferias resultan sumamente atractivos”<sup>30</sup>. Así como en el campo de la manufactura se ha asistido en las últimas décadas a una “estructura de externalización barata”<sup>31</sup> que ha llevado la maquila a las periferias pobres (piénsese en el emblemático y multirreferido caso de los zapatos Nike producidos en las “zonas de procesamiento de exportaciones”<sup>32</sup> de Indonesia por fábricas subcontratadas por la súper marca y por trabajadores pauperizados), en el campo de los *call centers* se observa un movimiento centrífugo análogo: los servicios también se externalizan y son encomendados a los trabajadores de las periferias, de modo tal que un cliente en Estados Unidos puede estar llamando al soporte técnico de su servicio de Internet y ser atendido desde un *call center* en México, Honduras o India.

Pero es necesario matizar nuestra idea de que una pura negatividad atrae al capital transnacional hacia nuestras coordenadas. Las periferias han sido, desde los inicios del capitalismo hasta la actualidad, los lugares paradigmáticos de la exacción extraordinaria de plusvalor: entrañan, por ello, una poderosa positividad para el capital y su despliegue. Ya Marx había descifrado los “secretos” de la acumulación originaria del capital, entre los que ocuparon un lugar predominante los sistemas coloniales que, desde los siglos XV-XVI, inauguraron el mercado mundial, que condujeron hacia las metrópolis los bienes obtenidos con el saqueo de las colonias, sistemas que permitieron la erección de fortunas extraordinarias que dieron incluso la forma a los aparatos estatales europeos cuya solidez, a juicio de Immanuel Wallerstein, no hubiese podido lograrse sin la explotación colonial que llevó las riquezas de las periferias hacia el centro, sin ese desplazamiento de la riqueza hacia las zonas de la centralidad que “creó tanto la base fiscal como la motivación política

---

<sup>29</sup> Sebastián Menutti *apud* AETecno, “Crece outsourcing de servicios de ‘call center’ en México, Centroamérica y el Caribe”.

<sup>30</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 97.

<sup>31</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 240.

<sup>32</sup> *Idem*, p. 245.

para construir aparatos de Estado relativamente fuertes”<sup>33</sup> en Europa. De ese colonialismo, a pesar de las independencias políticas de las ex-colonias, continúan brotando poderosos efectos. Las laboriosas “extremidades del cuerpo capitalista”<sup>34</sup> juegan hoy, como ayer, un papel absolutamente central y protagónico en el juego acumulativo del capital. Si la producción de mercancías –o de servicios mercantilizados– muestra a menudo una fuerza centrífuga (dirigiéndose hacia los países donde el capital encuentra mano de obra a bajos costos), la riqueza producida en las periferias continúa tomando una “forma centrípeta”<sup>35</sup>: los excedentes producidos en un lado se van a otro lado, las ganancias tienden a “ir de las periferias de la economía-mundo capitalista a los centros”<sup>36</sup>. Tal como ha mostrado Wallerstein, las mercancías suelen pasar por “‘ciclos de producto’, al comenzar siendo productos del centro y terminar convirtiéndose en productos periféricos”<sup>37</sup>: esa misma conversión ha ocurrido con las etéreas producciones de los *call centers* (los servicios de voz surgidos en el centro potente –en Inglaterra y Estados Unidos– han sido paulatinamente reubicados en las periferias, desplazándose hacia las zonas con menores costos laborales y con una situación precaria en la jerarquía capitalista del espacio<sup>38</sup>). Resulta significativo el hecho de que los lugares en los que aparentemente hay mayor crecimiento de los centros de atención telefónica constituyan ex-colonias.

Para constituirse en geografías atrayentes para la inversión y para adecuar las legislaciones nacionales a las fluctuaciones del mercado y a las demandas de las grandes firmas, las élites empresariales y políticas de nuestros países han promovido y llevado a cabo reformas laborales flexibilizadoras que, como se sabe, han reducido sensiblemente el marco de protección estatal de los trabajadores gestado en otros momentos de la historia. En México, la aprobación de la reforma laboral –en noviembre de 2012–, impulsada por la Confederación Patronal de la República Mexicana<sup>39</sup> y con la que el gobierno federal encabezado en esos años por Felipe Calderón inició el reciente ciclo de reformas que han profundizado el giro neoliberal de las políticas nacionales, vino a convertir en ley lo que

---

<sup>33</sup> Immanuel Wallerstein, *El capitalismo histórico*, p. 23.

<sup>34</sup> Álvaro García Linera *apud* Bruno Bosteels, “Lógicas del desencuentro: Marx y Martí”, p. 23.

<sup>35</sup> Immanuel Wallerstein, *El capitalismo histórico*, p. 20.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

<sup>37</sup> *Idem*, p. 27.

<sup>38</sup> *Cfr. supra*, p. 20.

<sup>39</sup> *Cfr.* Arturo Alcalde Justiniani, “Cuatro temas torales de la iniciativa laboral de Calderón”.

ciertamente ya funcionaba como una “flexibilización de hecho”<sup>40</sup> debido al fracaso inducido y crónico de las instituciones de protección de los trabajadores y a una política sostenida –y procedente de múltiples fuentes– de despolitización social y de cooptación de las organizaciones sindicales. El movimiento reformador se ha propuesto como objetivo medular reducir los mecanismos de protección relativa de los trabajadores y, correlativamente, reorganizar la legislación laboral alrededor del principio único y autocrático del plusvalor, proponiéndose favorecer la “productividad” y la “competitividad” y conferir a las empresas la posibilidad amplia de acudir a la subcontratación y de usufructuar el empleo temporal y precario<sup>41</sup>. De esta suerte, en nuestros países, la generalización de los *call centers* ha sido estimulada por este conjunto de reformas jurídicas, de intervenciones estatales. Tal como ha señalado Ricardo Antunes, el capitalismo contemporáneo “y su *ley del valor* necesitan cada vez *menos* del trabajo estable y cada vez *más* de las diversificadas formas del trabajo parcial o *part-time*, ‘tercerizado’”<sup>42</sup>. A esta necesidad responden, desde luego, las reformas flexibilizadoras. En definitiva, la economía está políticamente intervenida, toda economía es economía política: el capitalismo neoliberal –a pesar de su rechazo discursivo del Estado– encuentra en éste –las más de las veces– un inestimable aliado<sup>43</sup>.

La “acumulación histórica de desigualdades”<sup>44</sup> que prevalece en nuestros países sumada a la connivencia de los gobiernos, nos han convertido en “territorios amigables”<sup>45</sup> para la proliferación de los *call centers*. A menudo, los gobiernos recurren a diversas estrategias para cautivar a los inversionistas y atraer, con ello, el establecimiento de los centros de atención telefónica que prometen la creación de empleo y que amenazan siempre con migrar a plazas más favorables –a lugares con mayores márgenes de protección patronal. Algunos *call centers* –especialmente en Latinoamérica– se han radicado dentro de

---

<sup>40</sup> Óscar Hernández Álvarez *apud* Consuelo Iranzo y Jacqueline Richter, “Las implicaciones de la subcontratación laboral”, p. 40.

<sup>41</sup> *Cfr.* Consuelo Iranzo y Jacqueline Richter, “Las implicaciones de la subcontratación laboral”, p. 40.

<sup>42</sup> Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?...*, p. 14 (cursivas en el original).

<sup>43</sup> Tal como muestra el último *Informe Mundial sobre Salarios* de la Organización Internacional del Trabajo, en México, desde 2012 –el año de la reforma laboral– el salario ha visto una sensible declinación mientras que, en cambio, la “productividad” del trabajo ha aumentado. (*Cfr.* Organización Internacional del Trabajo, *Informe Mundial sobre Salarios 2014 / 2015. Salarios y desigualdad de ingresos*, pp. 14 y 17).

<sup>44</sup> Luis Reygadas, “Las redes de la desigualdad: un enfoque multidimensional”, p. 24.

<sup>45</sup> Paula Abal Medina, “Trabajador@s de la vincha”, p. 39.

las *free zones* o *zonas francas de exportación*<sup>46</sup>, esos territorios tristemente célebres en nuestra región que se han constituido como franjas intranacionales liberadas de las obligaciones fiscales y laborales, que han propulsado el crecimiento de la maquila gracias a la instauración de esos paréntesis regulatorios y arancelarios y que ahora son locación no sólo para las maquiladoras sino, también, para las empresas de servicios que experimentan, como se sabe, un sostenido *boom*. Así como muchos gobiernos crearon esas “regiones de refugio” para la exacción más eficaz y “libre” de plus-trabajo, así como instituyeron esos territorios anómicos —esas *free zones* que, quizás más que ser territorios anómicos son territorios organizados normativamente por la ley de la acumulación del capital<sup>47</sup>—, territorios que ahora están siendo aprovechados por los centros de atención telefónica, los gobiernos suelen, además, ofrecer “incentivos” múltiples para el emplazamiento de los *call centers* en nuestras geografías: sin necesidad de instalarse en *zonas francas*, los *call centers* gozan a menudo de exenciones del pago de impuestos de distinto género (del impuesto al valor agregado<sup>48</sup>, del impuesto sobre la renta, del impuesto sobre nómina, etcétera), gozan con cierta frecuencia de la transferencia de recursos públicos para el equipamiento de los espacios de trabajo, para el pago de salarios y de los costos de “capacitación y entrenamiento” de los teleoperadores, etcétera<sup>49</sup>. Los consultores de las empresas multinacionales de teleservicio recomiendan a estas últimas acudir a los estados nacionales, a través del modelo de “financiamiento compartido”<sup>50</sup>, a fin de verse beneficiadas por la

---

<sup>46</sup> Distintas fuentes periodísticas registran una tendencia de los *call centers* a instalarse en zonas francas en países como República Dominicana (*cfr.* el videoreportaje de Roberto García, “Call centers en República Dominicana”), Costa Rica (*cfr.* Wilmer Murillo, “Call centers golpeados por tipo de cambio”), Nicaragua (*cfr.* Gisella Canales Ewest, “Nuevo call center suma empleos en zona franca”), Colombia (*cfr.* Redacción El Heraldo, “Skys, primera zona franca de call centers en la ciudad” y Comunicaciones Zona Franca Santander, “Multinacional con presencia en Zona Franca Santander es reconocida por Gartner entre los líderes mundiales en Outsourcing”), Argentina (*cfr.* Redacción Plan B, “Instalarán un call center en la Zona Franca de General Pico”), España (*cfr.* el documental de María Ruido y Pablo Marte, *Zona franca*).

<sup>47</sup> Para un acercamiento general al funcionamiento de las *zonas francas de exportación* o *zonas de procesamiento de exportaciones*, véase Naomi Klein, “La fábrica abandonada. La degradación de la producción en la época de las supermarcas”, en *No logo. El poder de las marcas*.

<sup>48</sup> En México, hasta el año 2006, los *call centers* gozaron de la exención del pago de IVA en la realización de llamadas. (*Cfr.* Mundo Contact, “Rechazan IVA para call centers” y Francisco Reséndiz, “Reactivarán cobro de IVA a call centers a favor de damnificados”).

<sup>49</sup> *Cfr.* Paula Abal Medina, “Esquilmación inmediata...”, Alejandra Buendía, “Aceleran call centers actividades en México” y RCN La Radio, “Cooperativas y call centers tendrán exención de impuestos para que generen más trabajo”.

<sup>50</sup> Richard Feinberg, Tamar Benzaken Koosed, Yanina Kowszyk *et al.*, “Sostenibilidad y Call Centers en América Latina”, p. 4.

canalización de financiamiento procedente de los erarios públicos. En México, a pesar de que los representantes de estas empresas lamentan la falta de estímulos gubernamentales en comparación con otros países de la región, hay diversos tipos de incentivos. Según el Instituto Mexicano de Teleservicios, algunos gobiernos estatales del país han adoptado el modelo de “trajes a la medida”<sup>51</sup> para las necesidades empresariales de los *call centers*: algunos gobiernos ofrecen ciertas exoneraciones tributarias como la “exención total del impuesto sobre nóminas por 4 años [y la] exención de inscripción en el registro público de la propiedad”, ofrecen derivar “apoyo para el equipamiento del Centro [de llamadas] en software, hardware y mobiliario, y hasta un 50% de la inversión del proyecto e infraestructura tecnológica”, ofrecen la canalización de recursos públicos para “la compra o renta de equipo tecnológico, pago de renta, rehabilitación y/o construcción de edificios”, algunos prometen “servicios gratuitos de reclutamiento y selección [de personal]” a través de instituciones gubernamentales, “apoyo [...] en la gestión de trámites”, “becas de capacitación” para los trabajadores, etcétera<sup>52</sup>. A través de este tipo de medidas, los gobiernos ceden recursos públicos a las empresas y las eximen, en diversos grados, de la contribución fiscal. Viviendo en estas “comillas económicas”<sup>53</sup>, las empresas gozan de los beneficios de estos regímenes de excepción, de estas políticas de la seducción empresarial que prometen a las grandes firmas una “globalización con riesgo cero”<sup>54</sup>. De esta suerte, la proliferación de los *call centers* en nuestra región es traccionada, en parte, por la acción de los Estados nacionales y estatales: “lo que tenemos es un gerenciamiento del estado sobre el modelo del libre mercado”<sup>55</sup>; el libre mercado no se produce a contrapelo del Estado y de las soberanías nacionales sino que es espoleado por los diversos estímulos procedentes de los propios aparatos estatales.

Sin embargo, quizás no sean estos (los estímulos gubernamentales) los indicadores más determinantes para la decisión de las empresas de instalarse en un país o en otro. Según algunas estimaciones, los costos de operación de los *call centers* están constituidos,

---

<sup>51</sup> Cfr. Martha Isabel Schwebel, “Incentivos de Gobiernos Estatales al establecimiento y desarrollo de *Call Center / Contact Center*”.

<sup>52</sup> Todas las citas son de Martha Isabel Schwebel, *supra*.

<sup>53</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 251.

<sup>54</sup> *Ibidem*.

<sup>55</sup> Gayatri Chakravorty Spivak, en Judith Butler y Gayatri Chakravorty Spivak, *¿Quién le canta al estado-nación? Lenguaje, política, pertenencia*, p. 98.

en su mayor parte, por los “costos laborales” —es decir, por la erogación de salarios— que oscilan entre un 60% y 75% de los gastos totales<sup>56</sup> (recordemos que en esta industria los costos de lo que Marx llamó el *capital variable* —la fuerza de trabajo— son mucho más altos que los costos del *capital constante* —los medios de producción— que, al estar constituido por sistemas relativamente simples de cómputo, no resulta especialmente oneroso). Así, uno de los factores decisivos en los cálculos empresariales para tomar la decisión de radicarse en un lugar u otro, es la anemia salarial: mientras más bajos sean los salarios, mayor será la persuasión para el emplazamiento de las empresas; mientras más deprimido esté el salario, mayores posibilidades de una empresa exitosa, feliz. La ecuación decisiva es simple y áspera: a mayor depresión, mayor felicidad. En 2007, el entonces director regional de Manpower-México declaraba que la compañía estimaba “que un operador de call center en Estados Unidos gana 12 dólares por hora, [mientras que] en México [gana] 1 dólar”<sup>57</sup>. Así pues, las políticas salariales resultan quizás más decisivas que los incentivos gubernamentales y las políticas de exención tributaria dirigidas a la seducción empresarial. La flaqueza de los salarios (también promovida por los propios aparatos estatales) es la clave de la robustez de los negocios, es lo que resulta más atrayente para los flujos de inversión hacia nuestras coordenadas. Las empresas se benefician del hecho de que en nuestros países se permita “que los sueldos [...] sean inferiores al coste real de la vida”<sup>58</sup>. En resumen, podemos decir con la socióloga Paula Abal Medina que los *call centers*

se dirigen [...] hacia las geografías que garanticen las mejores combinaciones de bajos costos laborales, un sector de trabajadores jóvenes ya formado con buen manejo de idiomas y relativamente numeroso por la alta rotación de la actividad, estados nacionales y provinciales dispuestos a financiarlos y la creación de normativas laborales y encuadramientos sindicales que faciliten el silencio como modo de existencia del trabajo<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> Cfr. Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 6; Paula Abal Medina, “Trabajador@s de la vincha”, p. 40, nota 1; Paula Abal Medina, “Esquilmación inmediata...”; Jordy Micheli Thirión, “La industria del telemercado en la ciudad de México (economía y trabajo en la sociedad de la información)”.

<sup>57</sup> Javier Iturriaga *apud* Martín Montero y Fernando Pedrero, “Call centers en México”. Paula Abal Medina, estudiosa del fenómeno de los *call centers* en Argentina, calcula que, en promedio, el salario “de un trabajador de *call center* en América Latina es alrededor de ocho veces menor que en Estados Unidos” (Paula Abal Medina, “Esquilmación inmediata...”, p. 99).

<sup>58</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 250.

<sup>59</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 98.

En el caso de México, no disponemos de datos certeros sobre el número total de centros de llamadas –tanto de capital nacional como internacional– que operan en el territorio ni del número de trabajadores del sector y, además, en la información estadística disponible se advierten notorias divergencias. No obstante, a pesar de la incerteza y de la discrepancia de los datos, el tamaño de la industria parece ser por demás considerable (aparentemente puntera en Latinoamérica<sup>60</sup>) y con una enérgica tendencia al crecimiento detectada por estudiosos del fenómeno de los *call centers* en México<sup>61</sup>. Es probable que el sector de los *call centers* instalados en México emplee alrededor de medio millón de trabajadores. Según algunos cálculos publicados en el año 2010, la industria de los centros de atención telefónica en el país “genera 452 mil empleos directos [...] con una infraestructura de 320 mil estaciones de trabajo, a través de las cuales se realizan 10.8 millones de interacciones [telefónicas] diarias”<sup>62</sup>. Hay quienes calculan que en el país operan alrededor de 23,000

---

<sup>60</sup> En 2010, en América Latina, Brasil encabezaba –en términos de generación de ingresos– el negocio de la industria del teleservicio, seguido de México, Centroamérica y el Caribe, Argentina y Colombia (cfr. Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 104).

<sup>61</sup> Cfr. Jordy Micheli Thirión, “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”; Jordy Micheli Thirión, “El sector de *call centers*: estructura y tendencias...”; Inés Montarcé, Juan Hernández, Gustavo Garabito *et al*, “Condiciones de trabajo y organización en algunas ocupaciones ‘atípicas’...”.

<sup>62</sup> Lourdes Adame Goddard, “*Customer ContactForum Monterrey 2010*: un evento regio en todos los sentidos”. El último “Censo Nacional de Agencias 2013” realizado por el Instituto Mexicano de Teleservicios sólo puede ser considerado como estimativo y muy por debajo de los números reales del tamaño total de la industria, pues el censo se restringe a las empresas de *outsourcing*, sin contar los proliferantes *call centers in house* que operan en el país (la diferencia entre *call centers outsourcing* e *in house* está explicada un poco más adelante); no obstante, ese documento puede darnos una idea aproximada del tamaño total de la industria. Según el censo, para el año 2013 había en México 109,678 ejecutivos telefónicos y 94,560 estaciones de trabajo en la industria de *call centers outsourcing* (cfr. Instituto Mexicano de Teleservicios, “Censo Nacional de Agencias 2013”). Ahora bien, si consideramos que en ese mismo documento se señala que, en México, “1 de cada 5 personas que trabajan en la industria de Centros de Contacto, labora en Agencias de Outsourcing” (*ibidem*), podría conjeturarse un universo aproximado de medio millón de trabajadores de *call centers* en el país (pues si el censo consigna la existencia de alrededor de 110,000 teleoperadores solamente en la industria *outsourcing* y si multiplicamos ese número por 5, tenemos, como resultado, la exorbitante cifra *mediomillonaria*). Alejandra Buendía, periodista del diario *Reforma*, consigna que, según información del propio Instituto Mexicano de Teleservicios, a fines del año 2013, los *call centers* contaban en México con “585 mil puestos de trabajo” y “395 mil estaciones” (Alejandra Buendía, “Aceleran call centers actividades en México”). Por su parte, trabajadores del *call center* de Atento en lucha por la defensa de sus derechos laborales, tienen una publicación –llamada *En operación*– en la que en 2013 consignaron una cifra similar y estimaron que en el país hay alrededor de medio millón de teleoperadores (cfr. Sección 187 del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, *En operación. La voz del cambio en Atento México*). Ésta –la del medio millón de teleoperadores en México– parecer ser la estimación más común.

Sin embargo, es preciso reconocer el carácter estimativo de la cifra, pues los datos disponibles suelen presentar diferencias significativas entre sí. Hay que advertir, además, que los escasos datos que existen al respecto han sido generados por los propios empresarios (a través de órganos como *ContactForum* y el Instituto Mexicano de Teleservicios), por lo que no pueden ser contrastados con otras fuentes y otras metodologías de levantamiento de datos. Frente a este panorama de incerteza, solicité –a través del Instituto

empresas que cuentan con uno o varios *call centers*<sup>63</sup> y, sólo en el caso del Distrito Federal, Jordy Micheli afirma que están establecidos “poco más de tres mil *call centers* de distinto tamaño”<sup>64</sup>. Más allá de la incerteza de los datos y de la imposibilidad en la que nos encontramos de corroborar –o no– su veracidad, el tamaño de la industria parece ser de grandes dimensiones (para poner un punto de contraste pensemos en dos de los países emblemáticos de la proliferación de *call centers*: India tiene alrededor de 348,000 teleoperadores<sup>65</sup>, y Argentina 70,000. En México hay quizás alrededor de 500,000).

Entre las ciudades mexicanas con mayor densidad de centros de atención telefónica se cuentan, entre otras, el Distrito Federal (que muestra la mayor concentración de pisos de producción de *call centers*), Monterrey, Toluca y Tijuana<sup>66</sup> (según algunas estimaciones, en Baja California los *call centers* están hoy, en 2015, a punto de superar a la industria maquiladora en la generación de empleo en la entidad<sup>67</sup>). La distribución geográfica de los *call centers* no es, por supuesto, fortuita. Entre los factores de emplazamiento territorial de este tipo de organizaciones se encuentran, además de los ya referidos, la existencia de las condiciones necesarias para la edificación o instalación de los espacios de operación de los *call centers*, la presencia de una infraestructura en telecomunicaciones relativamente robusta (que soporte el uso intensivo de las redes telefónicas y de los dispositivos

---

Federal de Acceso a la Información– a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a la Secretaría de Economía y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, información respecto de la cantidad de empresas de *call center* registradas en el país, pero las tres dependencias, en sus respuestas, dijeron no contar con la información requerida. En resumen, es difícil forjarse una imagen precisa del tamaño de la industria, pero en definitiva parece ser de grandes dimensiones. En India –uno de los países emblemáticos de la proliferación de los *call centers*– se estimaba en 2006 la existencia de 348,000 teleoperadores, lo que arroja un número aparentemente menor a los números mexicanos (*cfr.* nota 65 de este capítulo).

A pesar de toda la numeraria aquí referida, persiste lo incalculable. Esto acaso se debe no sólo a la falta de información estadística sino también al enorme “dinamismo” de la industria del teleservicio (caracterizada por vertiginosos ritmos de rotación y deserción de trabajadores, lo que sin duda hace difícil el ejercicio del cálculo). Los números sólo dan una apariencia de científicidad. Estrictamente hablando, no sabemos cuántos *call centers* y cuántos teleoperadores hay en México. ¡Digamos, en suma y contraviniendo los deseos de precisión contable, que hay un sinnúmero de trabajadores de *call centers* en México!

<sup>63</sup> *Cfr.* Inés Montarcé, Juan Hernández, Gustavo Garabito *et al*, “Condiciones de trabajo y organización en algunas ocupaciones ‘atípicas’...” y Henia Prado, “Acaban en call center jóvenes repatriados”.

<sup>64</sup> Jordy Micheli Thiri6n, “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”, p. 51.

<sup>65</sup> *Cfr.* Reena Patel, “Working the Night Shift: Gender and the Global Economy”, p. 13.

<sup>66</sup> Alfredo Hualde estima que esas cuatro entidades concentran alrededor del 75% del empleo en el sector del teleservicio (*cfr.* Alfredo Hualde, “Dimensiones de la precariedad en el empleo en los *call centers*...”, p. 82). Véase, también, Instituto Mexicano de Teleservicios, “Censo Nacional de Agencias 2013”.

<sup>67</sup> *Cfr.* Gabriela Martínez, “‘Call centers’ igualan a maquilas en generación de empleos”.

informáticos de la producción), y la existencia de un equipamiento e infraestructura de circulación urbana que permitan “la movilidad de la mano de obra”<sup>68</sup>. Adicionalmente, los *call centers* eligen, como sede, lugares en los que concurra una mano de obra –y una *voz de obra*– con ciertas cualidades distintivas: jóvenes –frecuentemente estudiantes o exestudiantes– resistentes a vertiginosos ritmos de producción, habituados a la interacción fluida con las máquinas informáticas (diestros en el uso de esas *soft machines* que articulan “pantalla-imagen-e-información”<sup>69</sup>) y, a menudo y cada vez más comúnmente, hablantes bilingües (sujetos que transiten fluidamente entre el castellano y el inglés)<sup>70</sup>. Así, para tener acceso a la mano de obra con las características deseadas, los *call centers* suelen instalarse en lugares cercanos a instituciones de educación superior<sup>71</sup> y en lugares –como la frontera Tijuana, entre otras ciudades– en los que haya, como veremos a continuación, disponibilidad de una *voz de obra* bilingüe.

## II

### LOS *CALL CENTERS* Y LOS MOVIMIENTOS DIASPÓRICOS: LA MIGRACIÓN MÉXICO-ESTADOS UNIDOS Y EL USUFRUCTO DE LA DESGRACIA

*Aparentemente estamos ante una superficie con fronteras cada vez más tenues, destinadas a la permeabilidad de los flujos abiertos. Lo que permanece en la sombra, a cubierto [...], es la instrumentalización cada vez más drástica e implacable de los controles fronterizos, entre los cuales contamos con la operación estridente de los controles de las fronteras nacionales.*

Raymundo Mier

---

<sup>68</sup> Jordy Micheli Thirión, “El sector de *call centers*: estructura y tendencias...”, p. 148.

<sup>69</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma...*, p. 137.

<sup>70</sup> Un pormenorizado análisis del “patrón de implementación geográfica” de los *call centers* en México –con atención especial al caso del Distrito Federal– se encuentra en el ya citado libro de Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis*.

<sup>71</sup> Véase, por poner un ejemplo entre muchos, la decisión de Banorte de instalar su *call center* en las inmediaciones de la Universidad Autónoma de Nuevo León (*cf.* Roberto Amador González, “Centro de contacto Banorte ‘apuesta’ para dar oportunidades a estudiantes”).

*Externalización económica y expulsión política: los call centers tercerizados en México y los movimientos diaspóricos*

La industria de los centros de atención telefónica se nutre, en general, de trabajadores subcontratados bajo condiciones precarias (con un “déficit de derechos laborales y minusvalía salarial”<sup>72</sup>). La subcontratación parece tomar aquí dos figuras principales: algunos *call centers* (los llamados *call centers in house* o *in-company*) “brindan servicio interno a su empresa matriz”<sup>73</sup> (este es el caso del centro de llamadas del cual nos ocuparemos mayormente) y, a menudo, subcontratan la mano de obra a través de empresas de trabajo temporal (como Manpower, Ecco, Labórika, etcétera) que se encargan del reclutamiento, selección y administración del “personal”, por lo que los trabajadores no guardan relación laboral jurídicamente reconocida con la empresa para la que trabajan sino con la empresa subcontratista; en cambio, otros centros de llamadas –*call centers* tercerizados– prestan servicio de *outsourcing*, es decir, los *call centers* en este caso no operan dentro de las empresas a las que sirven sino que se constituyen como “proveedores independientes y especializados”<sup>74</sup> que son subcontratados por empresas de diversos ramos y de distintas partes del globo que buscan externalizar y tercerizar segmentos de sus procesos de producción –la “atención a clientes”, cobranzas, soporte técnico, ventas, etcétera– a fin de reducir costos de operación y dedicarse enteramente a sus *core competencies*, delegando a los *call centers* partes de sus procesos productivos<sup>75</sup>. Así, estos últimos funcionan a través del sistema de “campañas”, en el que cada “campaña” (compuesta por un determinado número de teleoperadores y supervisores) representa y sirve a una empresa distinta; cada “campaña” funciona con lógicas de producción relativamente diferenciadas (producen diversas “cosas” con diferentes *softwares*, los trabajadores perciben diferentes salarios, etcétera). De esta suerte, en los *call centers* tercerizados, en un mismo piso de producción se encuentran grupos de teleoperadores que,

---

<sup>72</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 17.

<sup>73</sup> Luis Pedro Jacobo Meoño, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”, p. 9.

<sup>74</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 18.

<sup>75</sup> Los *call centers* tercerizados “se rigen por diferentes tabuladores para el cobro de sus servicios [que las empresas-clientes deben pagar]: por llamada, por minuto hablado, o por hora facturada” (Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 116).

trabajando para distintas “campañas”, sirven a distintas empresas del globo, por lo que en un mismo lugar se aloja, representada, una pluralidad de empresas cuyas enunciaciones fluyen por intermediación de la voz de los teleoperadores; de este modo, en un mismo emplazamiento operativo en la ciudad de México puede haber 20 trabajadores representando a AT&T, al lado de 200 trabajadores representando a Aeroméxico, al lado de 40 trabajadores representando a “La línea de la mujer”, al lado de 50 trabajadores representando a la compañía estadounidense de telefonía móvil Verizon, al lado de 30 trabajadores representando a Infonavit<sup>76</sup>, al lado de 50 representando a Sears, etcétera. A veces, estos *call centers* subcontratados por diversas empresas suelen a su vez –al igual que los primeros– subcontratar a sus empleados, por lo que podríamos decir que se trata de casos de doble subcontratación.

Esta última –la industria de los *call centers* tercerizados– experimenta, en Latinoamérica, un verdadero *boom*<sup>77</sup>. En la carrera por la reducción de los costos laborales, las empresas de centros de llamadas se instalan en nuestros países y exportan, desde ellos, los *servicios de voz* a empresas de diversas partes del mundo a través del modelo *offshore*, vocablo inglés que se puede traducir como “alejado de la costa u orilla” y que alude a la localización de los procesos productivos en países que, agredidos por la pesadilla recurrente de la crisis (o, mejor, por el *estado crónico de crisis*), ofrecen menores costos en todos los terrenos (laborales, fiscales, jurídicos, políticos, de infraestructura, etcétera). Como ya hemos señalado, en México, la instalación de *call centers offshore* se disparó tras la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá y tras la casi simultánea devaluación del peso en 1994<sup>78</sup>. Tras este empuje inicial, los *call centers* en nuestro país experimentan un sostenido crecimiento<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> Los *call centers* tercerizados también ofrecen sus servicios a la administración pública.

<sup>77</sup> Los gerentes de *call centers* en Latinoamérica suelen lamentarse cuando las monedas locales ganan posiciones frente al dólar. Ante la retracción del dólar, abogan por la no “revaluación” de las monedas locales a fin de constituirse como destinos para la inversión del “lucrativo mercado del país del norte”, o sea, Estados Unidos. Véanse, por ejemplo, las críticas de los gerentes de *call centers* en Perú y Costa Rica frente a un escenario de revaluación de las monedas en las siguientes notas: Asociación Peruana de Centros de Contacto, “El boom de los call centers continúa creciendo en Perú, mientras se profundiza la crisis española” y Wilmer Murillo, “Call centers golpeados por tipo de cambio”.

<sup>78</sup> Una tabla comparativa de los años de fundación de los *call centers outsourcing* puede encontrarse en el documento del Instituto Mexicano de Teleservicios, “Censo Nacional de Agencias 2012”.

<sup>79</sup> Si bien en México los *call centers* están predominantemente consagrados a la atención del mercado local, los puestos de trabajo en empresas subcontratadas han aumentado, entre 2009 y 2013,

Ahora bien, algunos *call centers* se dedican a la atención del mercado doméstico (nacional) mientras que otros están dirigidos al mercado internacional<sup>80</sup> (predominantemente al mercado estadounidense –tanto anglohablante como hispano–, pero también al mercado español, canadiense, brasileño, argentino, uruguayo, colombiano, puertorriqueño e incluso –aunque muy incipientemente y de manera en definitiva muy marginal– al mercado francés, alemán, etcétera), por lo que, cada vez más, los centros de atención telefónica en México (y en Latinoamérica en general) buscan teleoperadores bilingües, especialmente aquellos que circulen con desenvoltura entre el inglés y el castellano. Mientras que en países como Argentina los *call centers* transnacionales reclutan a los teleoperadores bilingües de entre los jóvenes de las clases medias que se formaron en un contexto de “difusión social de los colegios privados [...] [y de proliferación de] los cursos de inglés [...] para saciar el espíritu primermundista [propio de los años del menemismo neoliberal]”<sup>81</sup>, en México (y también en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua), los *call centers* reclutan a los trabajadores bilingües de entre los cientos de miles de jóvenes deportados de Estados Unidos que hablan inglés<sup>82</sup> y que están familiarizados con las formas de vida estadounidenses, lo que los convierte en trabajadores altamente deseables para la atención a ese mercado, para su constitución como *voz*, como interlocutores del “cliente” estadounidense. De esta manera, los *call centers* de nuestra región se nutren de la fuerza de trabajo de los llamados *homies*, *cholos*, *pochos*, se nutren de la fuerza productiva de aquellos que emprendieron alguna vez su éxodo al norte en búsqueda de la apertura de un horizonte de posibilidades de bienestar obstruidas en sus

---

alrededor de 49% (*cfr.* Instituto Mexicano de Teleservicios, “Censo Nacional de Agencias 2013”, p. 13), por lo que hay una manifiesta tendencia al crecimiento de los *call centers offshore*.

<sup>80</sup> A menudo, los *call centers* combinan la atención al mercado local y foráneo.

<sup>81</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma...*, p. 27.

<sup>82</sup> En México, la incorporación de jóvenes deportados de Estados Unidos a los centros de atención telefónica ha sido estudiada por Jill Anderson (véase su artículo “From U.S. Immigration Detention Center to Transnational Call Center”). Además, en México, este fenómeno ha dado lugar a un buen número de textos periodísticos que aparecen referidos en la bibliografía.

Un estudio antropológico sobre los *call centers* en Guatemala que da cuenta de la incorporación de jóvenes deportados de Estados Unidos a esa industria, puede encontrarse en la tesis de Luis Pedro Jacobo Meoño Artiga, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”.

En los casos de El Salvador, Honduras y Nicaragua, la prensa ha dado seguimiento al fenómeno del flujo de deportados hacia los *call centers*. Véanse, por ejemplo, las siguientes notas: Róger Lindo, “Salvadoreños deportados hallan empleo en ‘call-centers’”; OPV, “Call center dará oportunidad de trabajo a migrantes deportados”; Julia Ríos, “Nicaragua apuesta a Call Centers como fuente de empleo y divisas”.

países de origen y que, desterrados, se han visto forzados a emprender el viaje del retorno. En suma, los *call centers offshore* en México y Centroamérica usufructúan una desgracia: se benefician de sujetos que han visto frustrado su deseo de otra vida (ese *deseo de otra cosa* que espolea el viaje migrante –que es siempre movido por una negatividad: una ausencia o un malestar profundo detona la diáspora–); las políticas estadounidenses de la deportación masiva de migrantes indocumentados frustran ese deseo de otra vida (ese deseo tan prolífico en nuestras latitudes de *irse al otro lado*) mientras las firmas multinacionales de teleservicio se benefician de ese fracaso, lo explotan, lo convierten en oportunidad de negocio. Así, la “transnacionalización de las economías”<sup>83</sup> instrumentaliza los mecanismos nacionales de instauración de fronteras y de restricción del paso de migrantes para crear trabajadores precarizados de los cuales extraer ganancias extraordinarias para el capital.

En el Triángulo Norte del istmo de América Central (en Guatemala, El Salvador y Honduras), los reclutadores de algunos *call centers* están tan necesitados de “agentes telefónicos” bilingües –debido al ciclo de crecimiento regional de esa industria–, que han incluso ensayado la técnica de reclutamiento de acudir directamente a los aeropuertos –al “hangar donde aterrizan aviones con deportados”<sup>84</sup>–, a fin de conducir flujos de trabajadores retornados de Estados Unidos hacia los centros de atención telefónica establecidos en esos países. En algunos de los “puntos de repatriación” de la frontera mexicana de Ciudad Juárez con Estados Unidos, algunos *call centers* han instalado “módulos de contratación de personal”<sup>85</sup> a fin de entrar en contacto con los migrantes deportados bilingües en el momento mismo de su expulsión. En la ciudad de México, los reclutadores de los *call centers* a veces acuden a los torniquetes del metro identificando a los usuarios que hablan inglés y publicitando las condiciones salariales de los agentes telefónicos bilingües (que tienen salarios más elevados que los de los trabajadores monolingües) a fin de invitarlos a los procesos de selección de personal de los *call centers*. En diversos países, las empresas de atención telefónica ocupan los postes de la ciudad y los vagones del metro como soporte para sus anuncios en inglés a fin de “‘filtrar’ a los posibles

---

<sup>83</sup> Pedro Lisdero, “*Call Centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo...*”, p. 72.

<sup>84</sup> Escalón *apud* Luis Pedro Jacobo Meoño, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”, p. 94. Véase, además, la citada nota periodística de Róger Lindo, “Salvadoreños deportados hallan empleo en ‘call-centers’” y la nota de Johanna Kattán, “Los Call Centers, opción laboral para los migrantes retornados”.

<sup>85</sup> Norte Digital, “Temen deportados quedarse a vivir en Juárez”.

candidatos”<sup>86</sup>. También con múltiples anuncios en Internet y por medio del sistema de “*referrals* o de referidos”<sup>87</sup> –a través del cual se otorga dinero o “premios” a los teleoperadores que lleven a un trabajador bilingüe a las empresas–, los *call centers* logran entrar en contacto con la *voz de obra* bilingüe.

Como es sabido, México no es sólo un país de origen<sup>88</sup>, destino e intenso tránsito de migrantes en su trayecto hacia Estados Unidos sino, también y cada vez más, un país de *retorno* de migrantes, destino de los flujos de expatriación de quienes emprendieron alguna vez el viaje hacia *el otro lado* de la línea y el muro fronterizos –quienes emprendieron su insumisa ida al encuentro de una vida un poco más venturosa, quienes se lanzaron, en perseverante marcha, hacia el prometedor pero irascible septentrión, en busca de la “tierra distante y añorada”<sup>89</sup> de los mejores salarios– y que hoy se ven constreñidos a volver, a realizar su forzoso giro al meridión. Así, en virtud de la creciente y siniestra política antiinmigrante estadounidense –que, como veremos, ha llegado a niveles inéditos en la administración de Barack Obama–, “la deportación de cientos de miles de adolescentes hijos de padres indocumentados en Estados Unidos, alimenta, especialmente en México, a la industria de los centros de llamadas telefónicas para atención a clientes estadounidenses”<sup>90</sup>. Gracias al usufructo de la mano de obra deportada –de la capacidad de trabajo de los jóvenes desterrados del sueño americano, obligados a la diáspora del retorno– México actualmente se disputa con India –uno de los países emblemáticos de la proliferación de los *call centers offshore* debido a los bajos costos de la fuerza de trabajo y a la gran población angloparlante del país surasiático– la “conquista” de la demanda estadounidense de teleservicios<sup>91</sup>. De este modo, los desalojados del a menudo pesadillesco sueño americano deben cumplir ahora, en su retorno forzoso, con la demanda

---

<sup>86</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma...*, p. 37.

<sup>87</sup> Luis Pedro Jacobo Meoño, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”, p. 61.

<sup>88</sup> Según datos de la Comisión Nacional de Derechos Humanos referidos por Carlos Oliva, México, India y China son los tres países con mayores índices de expulsión de migrantes (*cf.* Carlos Oliva Mendoza, “Capitalismo, migración y tortura”).

<sup>89</sup> Fernando, “El migrante de tierra lejana”.

<sup>90</sup> José Carreño Figueras, “Jóvenes deportados nutren call centers”. Véase, también, la nota del antropólogo Marco Castillo, “Deportados al call center”.

<sup>91</sup> *Cfr.* Manuel Lombera Martínez, “México e India se disputan mercado de ‘call centers’”. Los *call centers* que dan atención al mercado angloparlante estadounidense están empezando a preferir instalarse en México antes que en India debido, además de la cercanía horaria, al acento del inglés de los connacionales –considerado como “más parecido” al de los Estados Unidos que el inglés indio.

estadounidense de “atención”, con la demanda de tele-servicio del mismo país que los desterró. De esta suerte, los Estados Unidos continúan reclamando para sí esa mano de obra migrante, pero ahora –gracias al desarrollo de las telecomunicaciones, a la expansión de las redes informáticas, a la digitalización de los procesos productivos y de la instauración de “telemetrópolis”<sup>92</sup> en los países del “Tercer mundo” que pueden atender expeditamente la demanda de atención de los países centrales– pueden tele-consumir esa mano de obra, consumirla remotamente, a distancia, sin tener que coexistir, en su amurallado territorio, con los migrantes, que se convierten –una vez deportados y en el *call center*– en una presencia lejana, puesta a distancia, extraterritorializada, en una voz que surge y se hace presente sólo en el auricular y sólo cuando ésta es interpelada, buscada, requerida para proveer un servicio, una voz cuyo enunciador habita en su propio “país de origen” y que, en consecuencia, no importuna con su tan rechazada residencia en la norteamericana “tierra de la libertad”. De esta manera, en virtud de las nuevas tesituras de los dispositivos tecnológicos, en virtud de la diseminación y dilatación del alcance de las terminales de la comunicación y la interconexión, los desterrados responden, a través del teléfono, al demandante timbre, a la solicitud de atención del país deportador.

El complejo dispositivo de criminalización de la migración en Estados Unidos (un dispositivo que, como veremos, está fundamentalmente cifrado en el aparato institucional jurídico y policíaco, pero que también es fuertemente promovido por la estigmatización simbólica de los “latinos” y por la “imaginaria escabrosa”<sup>93</sup> que los clasifica como *potential threats*<sup>94</sup> o *illegal aliens*<sup>95</sup>, que los convierte en categorías sociales tipificadas como “peligrosas”, excedentarias y, por ende, susceptibles de expulsión<sup>96</sup>), está imprimiendo un

---

<sup>92</sup> El término es de Jordy Micheli Thirión.

<sup>93</sup> Loïc Wacquant, *Las dos caras de un gueto. Ensayos sobre marginalización y penalización*, p. 12.

<sup>94</sup> Éste es el término (*amenazas potenciales*) que el Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos usa para referirse, simultáneamente, a los migrantes y a los “terroristas”.

<sup>95</sup> Cfr. el portal de Internet del U.S. Immigration and Customs Enforcement.

<sup>96</sup> Piénsese cómo en Estados Unidos, especialmente en los estados con mayor presencia de migrantes, prevalece la idea de que hay una “invasión” of poor Mexicans [y centroamericanos] who will deplete government resources and impoverish the state” (Doris Marie Provine, “Institutional Racism in Enforcing Immigration Law”, p. 38. La traducción de la cita es la siguiente: “una invasión de mexicanos pobres que agotarán los recursos y empobrecerán al Estado”). La idea de la *invasión* de migrantes goza de una lamentable generalización y tiene, además, sus exponentes intelectuales, por ejemplo, J. Meyer, quien señaló: “[e]l presidente Bush declaró la guerra al terrorismo, pero fracasó lamentablemente en solucionar el problema de la frontera hemorrágica con México y la inundación de inmigrantes pobres, enfermos, criminales y terroristas que han invadido nuestro, hace poco, gran país” (J. Meyer *apud* Anne Bar Din, *La vida de los trabajadores*

decisivo estímulo a la industria *offshore* de los centros de atención telefónica en México y Centroamérica<sup>97</sup>: en efecto, “[m]ajor U.S. companies are moving pieces of their multi-billion-dollar customer service industry south of the border to take advantage of a burgeoning workforce of returning migrants”<sup>98</sup>.

Así pues, gracias a la ingente maquinaria de la deportación, la industria de los *call centers* encuentra, en los países latinoamericanos de nuestra región, la mano de obra con las características deseadas: joven, bilingüe, precarizada y con una “afinidad cultural [...] para responder a la cultura estadounidense”<sup>99</sup>. De este modo, la política de persecución y “administración penal”<sup>100</sup> de la migración en los Estados Unidos muestra, aquí, un doble rostro: el gobierno del colindante país septentrional genera exclusión a través de los mecanismos de expulsión de los migrantes indocumentados y, al mismo tiempo, los Estados Unidos encuentran la manera de reconducir una parte de esa fuerza de trabajo desterrada —esa capacidad de trabajo, esa inteligencia y vitalidad forzadas al éxodo— a la satisfacción de su propia demanda de servicios. La “contención punitiva”<sup>101</sup> de los flujos migratorios es, entonces, aprovechada por las grandes firmas estadounidenses de *call centers* que, cada vez más frecuentemente, se instalan en nuestros países o subcontratan a *call centers* locales. Al conducir parte de la diáspora de los expatriados hacia los centros de atención telefónica, Estados Unidos se alimenta de aquello que rechaza, se nutre de lo que expelle. La expulsión política y la tele-exacción económica constituyen, en este caso, el doble rostro de la criminalización que padecen los migrantes sin documentos.

---

*latinos contada por ellos mismos*, p. 20). La idea de una *invasión* de pobres latinoamericanos que terminaría por socavar los recursos del Estado es tan racista como falsa: según algunos estudios se calcula que “un inmigrante típico y sus hijos pagan alrededor de 80 000 dólares más en impuestos de lo que reciben en servicios federales, estatales y locales a lo largo de toda su vida” (J. Magallán *apud* Anne Bar Din, *La vida de los trabajadores latinos...*, p. 45).

<sup>97</sup> Jill Anderson ha arribado a esta misma conclusión al detectar, al igual que nosotros aquí, “[t]he simultaneous emergence of these transnational call centers with the increasing deportations by the U.S. federal government” (Jill Anderson, “From U.S. Immigration Detention Center to Transnational Call Center”, p. 90. La traducción de la cita es la siguiente: “la simultánea emergencia de estos centros de llamadas transnacionales con el aumento de las deportaciones por parte del gobierno federal de Estados Unidos”).

<sup>98</sup> Franco Ordoñez, “Mexican call centers provide jobs, network for deported teens”. La traducción de la cita es la siguiente: “las grandes empresas estadounidenses están moviendo piezas de su multibillonaria industria de servicio al cliente al sur de la frontera para tomar ventaja de una creciente mano de obra de migrantes que regresan”.

<sup>99</sup> Hugo Maul Rivas y Lisardo Bolaños Fletes, *El impacto del comercio de servicios en el empleo: el sector call centers y servicio al cliente en Guatemala*, p. 6.

<sup>100</sup> Loïc Wacquant, *Las dos caras de un gueto...*, p. 12.

<sup>101</sup> *Idem*, p. 16.

*Partida y retorno al ombligo de la luna: los teleoperadores migrantes*

*Cuando el hambre y las carencias arrecian,  
migrar es un acto de amor.*

Ricardo Ramírez Arriola

En el centro histórico de la ciudad de México es habitual encontrarse, en las inmediaciones del Monumento a la Revolución o en la intersección de las calles de Bolívar y Venustiano Carranza, entre otros lugares, con grupos de trabajadores afuera de algunos *call centers* hablando inglés entre ellos. “El *call center* es una burbuja”, me dice uno de los trabajadores que entrevisto, y continúa:

aquí muchos nos encontramos. Algunos que vivíamos en Los Ángeles, vivíamos a pocas cuadras de distancia, fuimos a la misma escuela, nunca nos conocimos allá y ahora aquí nos encontramos. El *call center* nos junta. De vez en cuando veo por mi casa [en Ciudad Nezahualcóyotl, en el área conurbada del Distrito Federal] uno que otro deportado, pero nunca tantos como aquí.

Los trabajadores bilingües de los *call centers* multinacionales que operan en México<sup>102</sup> son, en su mayoría, hijos de padres migrantes que vivieron en distintos lugares de los Estados Unidos, especialmente en estados de la franja media y meridional (en centros urbanos de California, Texas, Florida, Arkansas, Illinois, etcétera, lugares en los que hay tantos mexicanos que a algunos de estos núcleos urbanos los migrantes los denominan “Little México”). Algunos de los hoy teleoperadores nacieron en Estados Unidos y otros –los más– nacieron en México y se fueron de muy chicos, a los 4, a los 5, a los 7, a los 13 años, a cualquier edad, fueron niños que acompañaron a sus padres en su travesía transgresora de los infaustos límites de las fronteras nacionales, en su marcha a contrapelo de las legislaciones y de los aparatos institucionales que intentan contener los desplazamientos migratorios y que son matriz engendradora de reiterada desgracia. Contraviniendo, en su

---

<sup>102</sup> En México, entre los *call centers* multinacionales de mayores dimensiones se encuentran, entre otros, Teleperformance (multinacional francesa), Atento (multinacional originalmente española y recientemente vendida a una firma estadounidense), MDY Contact Center & BPO (estadounidense), Telvista (multinacional perteneciente al mexicano Grupo Carso) y Teletech (estadounidense).

andadura, esos códigos obstruyentes y esos aparatos generadores de desdicha masiva, los niños migrantes –hoy teleoperadores– recorrieron las laberínticas y peligrosas rutas que conducen *al otro lado de la línea* y se establecieron allí durante largos años, acompañando a sus padres en sus plurales trayectorias laborales y a menudo incorporándose, ellos también y de más grandes, al mundo productivo estadounidense.

“¿Cómo cruzaste la frontera?”, le pregunto a un teleoperador de Telvista (Telvista es un *call center* multinacional propiedad del mexicano Grupo Carso –uno de cuyos edificios está situado en la céntrica calle de Bolívar– que tiene alrededor de 6,100 estaciones de trabajo en sus establecimientos diseminados en la ciudad de México, Tijuana, Dallas y Danville<sup>103</sup> y cuyos teleoperadores atienden a clientes de empresas como Western Union, Orlandi Valutas –empresa de transferencia de dinero–, Sears, la compañía estadounidense de teléfonos celulares Metro PCS –que algunos teleoperadores llaman “Metro Piece of Shit”–, seguros GNP, Plan seguro, Aeroméxico, la empresa estadounidense FM que da servicio técnico de reparaciones a McDonald’s, Burger King, Seven Eleven, agendando, desde aquí, la visita de técnicos a las sucursales de Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico para arreglar freidoras, luces, etcétera): “crucé en un carro”, me cuenta, “éramos como veinte en un carro, no te imaginas, caben más de veinte personas en una camioneta, ahí lo aprendes”. Los recuerdos del franqueamiento de la frontera son a veces vívidos y otras veces son más bien vagos, indefinidos, brumosos (“yo no me acuerdo de casi nada, sólo tengo imágenes borrosas”, me dice un teleoperador); a veces hay flashazos, reminiscencias tenues e incomunicadas entre sí pero bien lúcidas, cuya articulación ha sido reconstruida gracias a la narración memoriosa y elocuente de los padres, gracias a una lengua otra que ha hecho posible liar los aislados resplandores –refulgencias mnémicas– de la memoria infantil. El cruce, el atravesamiento de la frontera, es heroico, por donde se lo vea. “Y después del carro ¿qué pasa?, ¿cómo es?”, le pregunto:

Te llevan a una casa de seguridad: a mi mamá la habían dejado cruzar por el río y a los niños nos subieron al carro. Todos los niños en coche y todos los adultos al río, así estaba

---

<sup>103</sup> Véase el portal de Internet de Telvista. El número de trabajadores es siempre una incógnita. Algunos de los teleoperadores de Telvista que entrevisté calculan que sólo en el *call center* de la ciudad de México debe haber alrededor de 3,500 trabajadores. En el “Ranking de empresas” elaborado por el Instituto Mexicano de Teleservicios se consignan 5,825 trabajadores de Telvista.

organizado. Llegamos a una casa ya en los Estados Unidos y estuvimos ahí cuatro días sin que mi mamá llegara, no sabíamos nada de ella. Estuvo feo. Yo tenía 5 años y mi hermana chiquita tenía 3. No sabía qué pasaba y no sabía con quién nos íbamos a quedar si mi mamá no llegaba. Luego mi mamá llegó. Se había tardado porque todo el camino lo hicieron caminando.

Otro agente telefónico que migró más grande –a los 13 años– e hizo el cruce de la frontera a pie, me cuenta:

Vas caminando horas y horas en el desierto, unos caminan 10 horas, otros 36, depende. Hace mucho calor de día y muchísimo frío de noche. En la noche es totalmente oscuro, dependes de la luz de la luna. En el camino pasa la migra, avientan las luces desde los coches [“y también echan las luces desde un tren para alumbrar todo el terreno y pasan también helicópteros alumbrando todo”], interviene otro jovencísimo teleoperador que nació en Estados Unidos pero que ha escuchado una y otra vez las historias del cruce], y entonces, cuando aparecen las luces, te tienes que tirar al suelo, no importa lo que haya: lodo, plantas, animales, no importa, te tienes que tirar para que no te vean. Los que no aguantan el ritmo, se tienen que quedar ahí, el grupo no se puede detener, ahí los dejan.

Un ex teleoperador del *call center* de capital estadounidense Teletech<sup>104</sup> –o *Cholotech*, como le llaman algunos trabajadores del Distrito Federal– localizado en las inmediaciones del Monumento a la Revolución y que da atención a empresas como Time Warner Cable, Dish, Best Buy, entre otras, señala que “después del 11 de septiembre [de 2001], cruzar la frontera es mucho más difícil que antes, porque las medidas migratorias se endurecieron mucho”. “Ya no sólo es *la migra* [explica otro], ahora también hay detectores de calor humano y cámaras puestas en toda la frontera”. Los Estados-nación, en distintos grados, resguardan y aseguran sus bordes, sus zonas de contacto con aquello que está más allá de su soberanía, de su orden, de su ley; los Estados se defienden –paranoicamente y a través del despliegue de la violencia que, como nos enseñó Max Weber, les es inherente– de sus vecinos contiguos, tratan de reducir al máximo el presuntamente *contaminante* contacto con sus otros, fundan territorio, jurisdicción, orden e interioridad a través del gesto múltiple del deslinde y de la denegación del acceso al trajín y la agitación convulsa de los movimientos

---

<sup>104</sup> Teletech opera en 24 países. Para 2011, la empresa reportó la existencia de 42,300 empleados alrededor del mundo. En México, para ese mismo año, la empresa contaba con 5,000 trabajadores diseminados en sus tres centros de atención telefónica en el país (*cfr.* Teletech, *2011 Annual Report*).

nómadas, diaspóricos, de los traslados transnacionales (o, mejor, *contra-nacionales*) de aquellos a quienes consideran *extranjeros*<sup>105</sup>. El poder soberano trata de obstaculizar la infiltración del “extranjero indeseable”, entorpecer el advenimiento del “huésped desagradable”<sup>106</sup>, del clasificado como “extraño enemigo” que profana, con forastero pie y con exóticas costumbres, los suelos y los modos nacionales.

Pero las fronteras y su potencia obstruyente no son, desde luego, las mismas para todos: el poder estatal deniega el acceso a la tierra –al territorio que ha declarado como propio– a los más, mientras se lo concede a unos pocos, otorga *visa* (derecho de entrada y tránsito) a unos extranjeros no tan indeseables, a quienes proceden de ciertas naciones favorecidas en las relaciones complejas de lo que se ha dado llamar el sistema-mundo –a los que tienen una “nacionalidad dominante”<sup>107</sup>–, a los que poseen cuentas bancarias más o menos abultadas, a los que pueden comprobar cierto nivel de ingresos, a los que tienen recibos de nómina, estatus laborales legibles y reconocidos por la economía “formal”, diplomas universitarios, propiedades inmobiliarias, relaciones institucionales y comerciales, etcétera. A quienes carecen de los diversos símbolos que despejan el paso fronterizo –los diversos documentos simbólicos que suavizan la fuerza del límite–, se les obstaculiza el acceso. Quienes no pasan “las pruebas de inteligibilidad social”<sup>108</sup> para ser reconocidos, los desposeídos de los símbolos que abren las fronteras nacionales –los clasificados como “ilegales”, “indocumentados”, “irregulares” y demás variaciones léxicas de la “retórica del control”<sup>109</sup>–, han de enfrentar los métodos de detección de esa “gente peligrosamente móvil”<sup>110</sup>, han de burlar los mecanismos de detección del nomadismo indeseable (aunque,

---

<sup>105</sup> A la idea de que el Estado asegura violentamente sus bordes podría ingenuamente contraponerse el caso paradigmático de la Unión Europea. Sin embargo, la Unión Europea funciona del mismo modo: suaviza las zonas de contacto entre los estados-miembro pero los refuerza en su exterioridad, su apologizada integración regional está posibilitada por su reforzamiento de los límites y los controles de las migraciones indeseadas: se trata, tal como señala Judith Butler, “de la constitución de un ‘nosotros’ que internamente posee límites porosos mientras que externamente tiene fronteras cada vez más rígidas” (Judith Butler, en Judith Butler y Gayatri Chakravorty Spivak, *¿Quién le canta al estado-nación?...*, p. 98). Piénsese en el drama que, en el interior de la Unión Europea, viven los gitanos y los latinoamericanos, en las migraciones africanas y asiáticas que padecen, en esas coordenadas, férreos y genocidas controles migratorios.

<sup>106</sup> Sigmund Freud, “La represión”, p. 147.

<sup>107</sup> Judith Butler, en Judith Butler y Gayatri Chakravorty Spivak, *¿Quién le canta al estado-nación?...*, p. 62.

<sup>108</sup> *Idem*, p. 53.

<sup>109</sup> Renato Rosaldo *apud* Rodrigo Díaz Cruz, “Cruces de fronteras: notas sobre la obra de Renato Rosaldo”, p. 11.

<sup>110</sup> *Ibidem*.

tal como veremos más adelante, el nomadismo indocumentado no es en realidad tan “indeseable” para las comunidades de destino de los migrantes despapelados, fuerza de trabajo cuya movilidad debe ser, a un mismo tiempo, promovida y obstaculizada –mas no íntegramente *frenada*– a fin de disciplinar su estancia en el país receptor, de modo que podríamos decir que no se trata tanto de un *nomadismo indeseable* sino, más bien, de un nomadismo *indeseado-deseado*, pero más adelante clarificaremos esta afirmación). Para refrenar las fuerzas diaspóricas de la filtración, el poder soberano dirige energía y violencia hacia sus contornos, lleva potencia agresora hacia su perímetro definitorio tratando de hacerlo relativamente impermeable: como diría Mary Douglas –esa lúcida teórica de la contaminación–, hay “energía en sus márgenes y en sus áreas no estructuradas”<sup>111</sup>. Los umbrales –lugar emblemático del riesgo, del peligro de la transposición de los límites– son resguardados a través de distintas estrategias.

La zona fronteriza de Estados Unidos con México es enérgicamente custodiada por las fuerzas del orden, por *la migra*, ese “vector de violencia”<sup>112</sup> estatal que los migrantes y sus guías tienen que eludir –entre otras muchas cosas, instituciones y actores estatales y no estatales<sup>113</sup>– a través de los más sagaces ardidés, creando brechas de tránsito en el denso y a menudo mortífero sistema de vigilancia de los confines nacionales. Naturalmente, no es

---

<sup>111</sup> Mary Douglas, *Pureza y peligro. Un análisis de los conceptos de contaminación y tabú*, p. 134.

<sup>112</sup> Loïc Wacquant, *Las dos caras de un gueto...*, p. 19.

<sup>113</sup> Como es sabido, entre los actores que los migrantes tienen que intentar eludir en su camino se encuentran, además de las diversas corporaciones policíacas y agentes de control migratorio, los integrantes de los proliferantes grupos del “crimen organizado” que han encontrado, en el cada vez más difícil cruce del migrante clandestino por el territorio mexicano, un negocio y la ocasión para un continuo ejercicio de la violencia. Tal como señala Armando Bartra, “de la ilegalidad de la migración nacen las redes delincuenciales que organizan el tránsito clandestino y lucran con la penuria de los peregrinos” (Armando Bartra, “Dislocados. Los derechos del que migra y el derecho a no migrar”). Así, la vida de los migrantes en tránsito es acechada por los peligros una y otra vez consumados de la violación, el secuestro, el reclutamiento forzado para la explotación sexual y laboral, la extorsión, el asesinato, la desaparición, etcétera, por parte de grupos criminales que controlan las zonas fronterizas y que acechan el camino de los migrantes en su tránsito por México. Un estudio ampliamente documentado sobre lo que padecen los migrantes centroamericanos en su tránsito por México puede encontrarse en Ricardo Ramírez Arriola, *El círculo. Apuntes para una migración*.

Es importante insistir en que no sólo la frontera México / Estados Unidos es un profundo vector de violencia, también la frontera sur que escinde México de Guatemala tiene ese carácter. El gobierno mexicano ha respondido, en distintos momentos, a la demanda estadounidense de sellamiento de la frontera sur haciendo cada vez más complicado el cruce y convirtiendo al Instituto Nacional de Migración en una fuente de violencia incalculable. Además, tal como ha señalado Andrés Fábregas, asistimos a un fenómeno que el antropólogo denomina la *fronterización* de México, término que designa el hecho de que la violencia (procedente tanto de los aparatos policíacos como de las redes delincuenciales) no se termina en el cruce furtivo de la frontera sur sino que acompaña al migrante en todo su desplazamiento por el territorio mexicano, de ahí que Fábregas señale, irónica y elocuentemente, que “Todo México es frontera” (Andrés Fábregas *apud* Aída Hernández Castillo y Francisca James Hernández, “Fronteras, puentes y movilidades”, p. 2).

fortuito el hecho de que la frontera México / Estados Unidos sea una de las más vigiladas del planeta: es una línea que, al igual que la “frontera marina entre las costas marroquíes y españolas”<sup>114</sup>, divide mundos –conjuntos de países– con asimetrías insalvables, con agudas disparidades, escinde el centro de la periferia, divide lo que se ha dado en llamar “el mundo desarrollado del mundo subdesarrollado”<sup>115</sup> (aunque sabemos que dentro del mundo “desarrollado” hay “subdesarrollo” –que “el Tercer Mundo ha implosionado en la[s] metrópolis”<sup>116</sup>– y aunque sabemos que dentro del mundo “subdesarrollado” hay islas de “desarrollo”, no se puede negar la división decisiva entre mundos dispares que marca la línea fronteriza Estados Unidos / México).

A lo largo de los años, en la cada vez más militarizada frontera de Estados Unidos con México –en ese campo de batalla orillero en el que se ponen en práctica las estrategias de los diversos actores antimigrantes y las múltiples tácticas evasivas de los nómadas indocumentados y de sus guías–, se han desplegado los más “avanzados” dispositivos tecnológicos de detección y detención de los flujos clandestinos de trabajadores migrantes, se ha instalado toda una infraestructura que se alimenta de la siempre renovada tecnología de guerra. La frontera ha sido saturada de aparatos tecnológicos de poder: al muro perimetral fronterizo (que no abarca la totalidad de los 3,142 kilómetros de linde común) y a los patrullajes habituales de la *Border Patrol*, se ha ido paulatinamente sumando el uso de helicópteros, aviones, sistemas de radar, sensores remotos de movimiento, luces tipo estadio, cámaras infrarrojas, detectores de imagen térmica, aviones no tripulados (*drones*), etcétera<sup>117</sup>. Con ello, además del muro físico, en el campo de contención fronterizo se ha ido gradualmente erigiendo un denso muro virtual o “frontera inteligente”, como la

---

<sup>114</sup> María da Gloria Marroni y Guillermo Alonso Meneses, “El fin del sueño americano. Mujeres migrantes muertas en la frontera México-Estados Unidos”, p. 6.

<sup>115</sup> Luis A. Avilés y Arturo Jiménez Cruz, “Frontera, migración y muerte: el sida y la Operación Guardián”, p. 1.

<sup>116</sup> Renato Rosaldo *apud* Rodrigo Díaz Cruz, “Cruces de fronteras...”, p. 21.

<sup>117</sup> Por si esto fuera poco, recientemente se dio a conocer una iniciativa del Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos consistente en desplegar *drones* armados con “‘nonlethal weapons designed to immobilize’ target of interest” (Glenn Garvin, “Immigration: Ready for armed drones along the border?”. La traducción de la cita es la siguiente: “armas no letales diseñadas para inmovilizar el blanco de interés”). Para un recuento de los dispositivos tecnológicos de detección del tránsito indocumentado en la frontera Estados Unidos / México véanse, entre otros, los textos de Thomas Nail, “The Crossroads of Power: Michel Foucault and the US/Mexico Border Wall”, p. 116, Doris Marie Provine, “Institutional Racism in Enforcing Immigration Law”, p. 34 y Ricardo Ramírez Arriola, *El círculo...* p. 60.

nombran sus panegiristas<sup>118</sup>. Así, transitando por la “maraña de caminos de terracería”<sup>119</sup> de la zona binacional, recorriendo las “polvosas veredas del éxodo”<sup>120</sup>, nadando –*los mojados*– por el imprevisible y bravo caudal de los ríos divisorios, presentando documentos falsos en los puertos oficiales de entrada, cruzando subrepticia y subterráneamente por el sistema de drenaje o por los inverosímiles túneles que surcan las murallas, eludiendo de diversos modos a las fuerzas policíacas, esquivando sus aparatos tecnológico-militares de detección del tránsito indocumentado y sorteando arduos obstáculos geográficos, los migrantes van creando, en sus itinerarios, una cartografía transgresora, un inteligente, temerario-cauteloso y desobediente atlas del franqueamiento de la frontera. Como escriben Deleuze y Guattari, “[s]iempre fluye o huye algo, que escapa [...] a la máquina de sobrecodificación”<sup>121</sup>.

Como toda práctica de la libertad, el ingenioso camino de los migrantes crea líneas de fuga, funda tránsito en territorio sitiado –se infiltra, con su inestabilidad lábil y escurridiza, en una superficie convertida en límite y políticamente organizada como zona de peligro y de disuasión de la movilidad–, introduce franjas de flujo en la obstruyente frontera. Los migrantes, en su andar “con la mira de llegar al norte”<sup>122</sup>, desbaratan –momentáneamente– el poder, frustran su organizada eficacia; los andariegos migrantes ejercen un derecho de tránsito que les es jurídicamente negado, introducen puntos ciegos en el altamente tecnologizado y militarizado “watchful eye”<sup>123</sup> del poder soberano estadounidense. El flujo de los migrantes a través de la frontera hace de ésta un espacio horadado, agujerea el territorio limítrofe “sobrecodificado” por el poder soberano estadounidense. Como canta Fito Páez, el movimiento de los migrantes hace “un agujero en una inmensa pared” o, como dirían Deleuze y Guattari, el camino migrante hace surgir “agujeros en lo lleno”<sup>124</sup>, en lo saturado, perfora el límite de la zona fronteriza, hace surgir

---

<sup>118</sup> Los muros de concreto y las cercas de acero (algunas de doble valla) que se levantan en buena parte de la frontera comenzaron a ser erigidos a mediados de la década de 1990, de manera simultánea al despliegue de todo un plexo de operativos de restricción de la movilidad fronteriza que más adelante referiremos. Sin embargo, la construcción del muro recibió un impulso decisivo tras la firma de la llamada “Secure Fence Act” en 2006 que instituyó un marco legal para la extensión del muro perimetral y para la creación del “muro virtual”.

<sup>119</sup> Guillermo Alonso Meneses, “Los peligros del desierto...”, p. 113.

<sup>120</sup> Armando Bartra, “Los nuevos nómadas”, p. 2.

<sup>121</sup> Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 220.

<sup>122</sup> Como canta José Alfredo Jiménez en su corrido de inspiración migrante “El caballo blanco”.

<sup>123</sup> Glenn Garvin, “Immigration: Ready for armed drones along the border?”.

<sup>124</sup> Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 211, nota 6.

“microformas en el vacío”<sup>125</sup>, crea brechas en el desierto y en el monte. En ese camino asediado por las fuerzas del orden, “todo bulle y se mueve”<sup>126</sup>; a su paso, los migrantes van creando “mil fisuras”<sup>127</sup>, “microfisuras”<sup>128</sup> con las que desmoronan los ingentes muros físicos y virtuales del poder soberano al que se enfrentan y, a veces, burlan.

Las narraciones de la migración laboral están henchidas de hazañas de cruce<sup>129</sup>, de la transposición clandestina de la frontera. Mientras escucho lo que me cuentan los hoy teleoperadores, además de la indignación que me producen los obstáculos desmesurados y de todo tipo que deben sortear, amo su valor, tengo admiración profunda por su genio transgresor, por su indisciplina decidida, por su enfrentamiento –a veces fructuoso y otras veces no– con las fuerzas de la superpotencia, su capacidad para burlarlas –y a veces no– aún teniendo todo en contra: poco dinero, leyes mayúsculas, robustos aparatos represivos, coyotes engañosos, asaltantes, violadores, atacantes diversos, etcétera.

“¿Qué pasa cuando ya llegas a Estados Unidos?, ¿cómo haces para salir de la casa de seguridad?”, pregunto a un teleoperador:

todos se bañan, se cambian, se arreglan muy bien, con ropa muy elegante, se cortan el pelo, se rasuran, se peinan; los coyotes te dan ropa o algunos ya llevan algo. Mi mamá salió de ahí en tacones, imagínate, después de todo lo que había caminado... Todos bien arreglados. Después salen de la casa uno por uno o en parejas, para disimular. Otros esperan a que sus familiares los recojan en coche.

Es preciso borrar los rastros del cruce, eclipsar los indicios de la infracción, hay que hacer de la transgresión –de la transposición del límite fronterizo y del quebrantamiento furtivo de los códigos que se le asocian– lo disipado, lo suprimido y, para ello, es necesaria una operación sobre el cuerpo –agredido por las circunstancias en las que se produce el cruce– sometiéndolo a una ablución y vistiéndolo de tal modo que se borren las marcas del accidentado trayecto. Esa elisión, ese disimulo, esa inteligente parodia de la “normalidad”, su gesto mimético, abre la posibilidad de la instalación en el nuevo país. Después se

---

<sup>125</sup> *Ibidem*.

<sup>126</sup> Pierrette Fleutiaux *apud* Gilles Deleuze y Félix Guattari. *Mil mesetas...*, p. 211, nota 6.

<sup>127</sup> Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 211, nota 6.

<sup>128</sup> *Idem*, p. 203.

<sup>129</sup> Y, por supuesto, están también llenas de historias de la *imposibilidad del cruce* de la frontera, del fracaso trágico de la tentativa migrante por burlar el poder soberano.

produce el encuentro con los familiares ya *radicados*, la búsqueda de trabajo, el intento por conseguir algunos *papeles* (el documento para pagar impuestos, licencias de conducir, identificaciones falsas o no), documentaciones que permiten llevar una especie de existencia “ilegalmente legal”<sup>130</sup>.

En su prolongada estancia en Estados Unidos, los hoy agentes telefónicos de la ciudad de México habitualmente estudiaron y trabajaron; muchos se emplearon en el sector de la construcción y en el sector de los servicios (principalmente en el ramo restaurantero), otros fueron obreros en *workshops*, algunos fueron jornaleros agrícolas y algunos –quizás los menos– jugaron algún papel en la “economía subterránea”<sup>131</sup> del contrabando de drogas, una economía floreciente en los Estados Unidos a raíz de la crisis de las clases medias y bajas y a raíz del desempleo que las aflige tras la “contracción del mercado de trabajo”<sup>132</sup> producida por los soplos desvencijantes desencadenados en la crisis de 2008. Ante la discriminación laboral que padecen los migrantes indocumentados que en su mayoría sólo pueden aspirar a puestos de trabajo mal pagados –a los “exhausting low-wage jobs”<sup>133</sup>–, a veces tienen que acudir a estas estrategias proscritas de complementación de los ingresos, a la economía de los tráficos ilícitos que promete una “movilidad social” y un horizonte de consumo en general bloqueados en los otros parajes de la vida productiva en los que los migrantes pueden desempeñarse. Algunos de los hoy teleoperadores formaron parte de pandillas<sup>134</sup> (de las “clikas”) no sólo como fórmula de inserción en la complicada y sigilosa

---

<sup>130</sup> Testimonio de una trabajadora de un *call center* en Guadalajara recogido por Amanda Holpuch, “Undocumented migrants back in Mexico hope to some day return to US”.

<sup>131</sup> Philippe Bourgois *apud* Loïc Wacquant, *Las dos caras de un gueto...*, p. 62.

<sup>132</sup> María Dolores París Pombo, Aurora Furlong y Zacuala y Raquel Álvarez de Flores, “Introducción”, p. 6.

<sup>133</sup> Doris Marie Provine, “Institutional Racism in Enforcing Immigration Law”, p. 35 (la traducción de la cita es la siguiente: “trabajos exhaustivos de bajos salarios”). Desde luego, a pesar de ser trabajadores subremunerados, los migrantes en Estados Unidos perciben salarios mucho más altos que los que reciben en sus países de origen. No obstante, los migrantes enfrentan, en Estados Unidos, discriminación salarial. Estadísticas publicadas en el año 2013 por la Oficina del Censo de Estados Unidos muestran que “el ingreso anual promedio de los hogares donde al menos uno de los miembros es de origen mexicano fue de 28 mil 884 dólares, en comparación con 50 mil 502 dólares para la población en general” (Notimex, “Viven en EU 33.6 millones de mexicanos, según censo”). Una tabla comparativa de los salarios que se perciben en México, Guatemala, El Salvador y Honduras –países tradicionalmente expulsores de migrantes– puede encontrarse en Ricardo Ramírez Arriola, *El círculo...*, p. 36).

<sup>134</sup> Algunos jóvenes teleoperadores deportados, ex miembros de clikas o pandillas antagónicas de la franja sur de los Estados Unidos, se reencuentran en el *call*: a veces las rivalidades se reproducen aquí mismo, “en el centro azteca” –como dice un teleoperador deportado–, otras veces se olvidan, se diluyen, pierden importancia. Otros teleoperadores deportados rechazan la socialidad pandillera por considerarla una forma de

economía del tráfico de drogas (como requisito para “hacer los movimientos”, como nombra un teleoperador a los procedimientos específicos del tráfico clandestino), sino también –y quizás fundamentalmente– como estrategia de creación de un *lugar en el mundo* en un entorno en general inhóspito –que niega el arraigo de los indocumentados–, como vehículo de autoafirmación y de generación de lazos estrechos y duraderos frente a “una sociedad que los rechaza y los segrega”<sup>135</sup>. La clika, a menudo violenta, es también una forma de sociabilidad profundamente amorosa.

En suma, en la mayoría de los casos, los hoy trabajadores de la voz se emplearon en los sectores típicos del trabajo indocumentado: construcción, manufactura, campo, restaurantes y contrabando, ramos que constituyen parte indisociable de la economía de la superpotencia. La fuerza de trabajo migrante sin papeles es reclamada por estos “segmentos singulares del desempeño laboral”<sup>136</sup> que se caracterizan por demandar “la potencia corporal de los otros, su disponibilidad a la fatiga, a la extenuación”<sup>137</sup>, por estas regiones de la cartografía laboral que requieren “un rendimiento corporal más allá de los confines del confort”<sup>138</sup> y que, por ello, son delegadas a la fuerza de trabajo migrante, encomendadas a una fuerza productiva barata y permanentemente criminalizada. Debido a la criminalización que la fuerza de trabajo migrante padece en las comunidades de destino en los Estados Unidos y debido, también, a la pobreza de las comunidades de las que procede, esta fuerza de trabajo está inducidamente dispuesta a su propio agotamiento, a su incorporación a los sectores más duros, peligrosos y extenuantes de la actividad económica del vecino país.

---

identificación “muy intensa” que liga la individualidad a un grupo que se configura como antagónico a otros. Algunos teleoperadores, en nuestras conversaciones, afirmaban que justamente por eso siempre se habían negado, en su estancia en Estados Unidos, a integrarse a pandillas y a tatuarse, en tanto que esas prácticas –a su juicio– marginalizan a los propios integrantes de las klikas e instauran poderosas fronteras entre los grupos. (Un estudio sobre las pandillas en los *call centers* de la ciudad de México puede encontrarse en el ya citado artículo de Jill Anderson, “From U.S. Immigration Detention Center to Transnational Call Center”; un reportaje periodístico al respecto puede encontrarse en Rafael Castillo, “Hecho en México pero llegado de EU: los ex pandilleros pochos de los ‘call centers’ en México”).

<sup>135</sup> Luis Reygadas, “Territorialidad, identidad y religión: el movimiento de los cholos del Barrio del Señor de Chihuahua”, p. 79.

<sup>136</sup> Raymundo Mier, “Migración e infancia: de los cuerpos confinados a la invención de la experiencia”, p. 20.

<sup>137</sup> *Idem*, p. 15.

<sup>138</sup> *Ibidem*.

Ahora bien, como se sabe, el control de la migración en Estados Unidos no se restringe a la vigilancia de los límites fronterizos y a la deportación de quienes son sorprendidos en su tentativa de cruce de la línea divisoria, sino que, en los últimos lustros, el control migratorio se ha difundido al interior del anchuroso territorio estadounidense, por lo que para los migrantes sin documentos (los migrantes proscritos) no basta con sortear la vigilancia durante su odiseico viaje de transposición de la frontera, sino que la necesidad de burlar los dispositivos de la deportación se prolonga mucho más allá del tiempo liminar del traslado, más allá del viaje diaspórico: “las fronteras del Estado se trasladan al interior de las ciudades”<sup>139</sup>. Tal como señala Jill Anderson, quien ha estudiado el creciente fenómeno de los *call centers* transnacionales en la ciudad de México y ha reparado en el fenómeno asociado de la deportación estadounidense de migrantes, “[s]ince 2001, the federal government’s deportation have shifted from an emphasis on ‘extended border control’ to ‘post-entry social control’”<sup>140</sup>. De este modo, los residentes indocumentados deben sortear, en su vida cotidiana –en las calles, en las carreteras, en los centros de trabajo, en sus propias casas–, el coordinado asedio de los órganos del Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos que tienen, como “misión” prioritaria, “the identification and apprehension of criminal aliens and other removable individuals located in the United States [...] and [...] the detention and removal of those individuals apprehended in the interior of the U.S.”<sup>141</sup>. A través de la instauración de una compleja infraestructura de expulsión de migrantes en la que interviene toda una constelación de instituciones y dependencias de gobierno conformada por el Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos (DHS, por sus siglas en inglés), la Oficina de Inmigración y Aduanas (ICE), la Agencia Federal de Investigación (FBI), la Guardia Nacional, las policías locales, la Patrulla Fronteriza, entre otras, y en la que se vigila tanto a los migrantes en tránsito como a los residentes, se ha llegado, sólo en el quinquenio 2005-2010 a la exorbitante cifra de 4.4

---

<sup>139</sup> Declaración de un alcalde de Philadelphia *apud* Paul Virilio, “La ciudad sobreexpuesta”, p. 4.

<sup>140</sup> Jill Anderson, “From U.S. Immigration Detention Center to Transnational Call Center”, p. 88. La traducción de la cita es la siguiente: “desde 2001, la deportación del gobierno federal ha pasado de un énfasis en el ‘control fronterizo extendido’ a un ‘control post-entrada’”.

<sup>141</sup> Portal de Internet del U.S. Immigration and Customs Enforcement. La traducción de la cita es la siguiente: “la identificación y aprehensión de extranjeros criminales y otros individuos removibles localizados en los Estados Unidos [...] y [...] la detención y expulsión de los individuos aprehendidos en el interior de los Estados Unidos”.

millones de mexicanos deportados<sup>142</sup>. De 2009 a la fecha, durante la administración de Obama –a quien los migrantes movilizados por la defensa de sus derechos han apodado *el deportador en jefe*<sup>143</sup>–, la cifra está casi por alcanzar los 2 millones de deportados de diferentes nacionalidades. Pero veamos, a continuación y en mayor detalle, la relación estricta que puede establecerse entre las políticas migratorias estadounidenses y los *call centers* multinacionales en México.

A lo largo del tiempo, los efectos de los dispositivos estadounidenses de control de la movilidad migrante se han complejizado y siniestrado cada vez más. Las corrientes migratorias que cruzan furtivamente el límite México-Estados Unidos son ya seculares (son, desde luego, contemporáneas al trazo de la frontera a mediados del siglo XIX)<sup>144</sup>, pero el control político de los flujos de migrantes indocumentados en Estados Unidos comenzó a endurecerse de manera significativa en la década de los noventa del siglo pasado –durante la administración del presidente demócrata Bill Clinton (1993-2001) y de manera simultánea a la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte– con la instauración de un plexo de operativos fronterizos a cargo de la *Border Patrol* como el operativo *Hold-the-line* (previamente denominado *Blockade*, en 1993), el *Gatekeeper* (1994), el *Safeguard* (1994), el *Rio Grande* (1997), entre otros, desplegados estratégicamente en distintos puntos de la frontera a fin de contener la penetración de las corrientes migratorias por áreas densamente pobladas como El Paso (Texas), Nogales (Arizona), San Diego (California), entre otras, y obligando, de ese modo, a la reconducción de los desplazamientos diaspóricos –que tradicionalmente se habían concentrado en esos nodos ciudadanos de internación– hacia las regiones fronterizas más distantes de los núcleos urbanos, a regiones despobladas caracterizadas por una geografía ingrata y peligrosa (desierto, montañas, cañones, caudalosos ríos y canales de riego) y caracterizadas por temperaturas extremas (por una oscilación difícilmente soportable entre extremo calor y extremo frío). Así, “relying on the inhospitable desert and the reality of the dehydration and death to discourage immigration

---

<sup>142</sup> Datos del Pew Hispanic Center recogidos por Jill Anderson, “From U.S. Immigration Detention Center to Transnational Call Center”, p. 88.

<sup>143</sup> Cfr. David Brooks, “Crecen protestas en EU para que Obama cancele deportaciones”.

<sup>144</sup> Un breve recuento histórico de la migración de mexicanos a Estados Unidos desde fines del siglo XIX puede encontrarse en Anne Bar Din, *La vida de los trabajadores latinos...*, pp. 24-33 y en Guillermo Alonso Meneses, “De *migras*, *coyotes* y *polleros*. El argot de la migración clandestina en la región de Tijuana-San Diego”, pp. 16-17.

from more remote areas”<sup>145</sup>, estos operativos de largo aliento han tenido, entre sus efectos, un aumento de las muertes de los migrantes en su tentativa por cruzar *la línea*, pues los migrantes –y las organizaciones clandestinas de *coyotes*, *polleros* y demás intermediarios especializados en el cruce furtivo de la frontera– se han visto forzados a reorganizar las vías de internamiento y a transitar por esas zonas de alto riesgo<sup>146</sup>, por esas zonas invivibles, inhabitables. Una tanatopolítica que recurre a los rigores de la geografía (o una literal *geopolítica*) está en el corazón de estos operativos xenófobos y clasistas de restricción de la movilidad transnacional de la fuerza de trabajo. Tal como inteligentemente ha señalado Thomas Nail, estas estrategias de control fronterizo suponen “a political reconstruction of the environment itself”<sup>147</sup>: el medio físico-geográfico es políticamente transformado en un medio de contención de los movimientos migratorios. El *medio físico* es convertido, así, en un *medio político*. La vida de los migrantes clandestinos en tránsito es una “vida abandonada”<sup>148</sup> al riesgo, conducida hacia los severos rigores de la geografía, llevada a enfrentar los peligros de la deshidratación, la insolación, la hipotermia, el ahogamiento, el desvanecimiento... La zona fronteriza –y la política de control de flujos migratorios que le están asociadas– podría acaso pensarse no como un campo de concentración sino como un *campo de diseminación* en el que las vidas son entregadas a su eventual destrucción en caminos cada vez más intransitables y alejados de todo núcleo urbano o rural. Esta inducción a la reconducción de los flujos migratorios por zonas de peligro constituye una política genocida, una política de exterminio indirecto en el que se le confiere al medio geográfico fronterizo –a sus paradigmáticos rigores desérticos– la tarea de la destrucción de

---

<sup>145</sup> Doris Marie Provine, “Institutional Racism in Enforcing Immigration Law”, p. 34. La traducción de la cita es la siguiente: “confiando en el desierto inhóspito y en la realidad de la deshidratación y muerte para desalentar la migración desde las áreas más remotas”.

<sup>146</sup> Para un recuento de los operativos fronterizos y un análisis de sus efectos (como la redirección de las corrientes migratorias clandestinas y el incremento de las muertes de migrantes en su tentativa de cruce de la frontera), véanse los siguientes textos: Guillermo Alonso Meneses, “Violencias asociadas al cruce indocumentado de la frontera México-Estados Unidos” y, del mismo autor, “Los peligros del desierto...”; Doris Marie Provine, “Institutional Racism in Enforcing Immigration Law”; María da Gloria Marroni y Guillermo Alonso Meneses, “El fin del sueño americano. Mujeres migrantes muertas en la frontera...”; Abbdel Camargo Martínez y Saúl Salazar Jiménez, “Flujos poblacionales en la migración internacional: etnografía de los desplazamientos asociados a la migración indocumentada en la frontera México-Estados Unidos”; Luis A. Avilés y Arturo Jiménez Cruz, “Frontera, migración y muerte...”.

<sup>147</sup> Thomas Nail, “The Crossroads of Power...”, p. 124.

<sup>148</sup> Judith Butler, en Judith Butler y Gayatri Chakravorty Spivak, *¿Quién le canta al estado-nación? ...*, p. 65.

las vidas migrantes. El desierto es, así, usado por el Estado como instrumento político, como campo de exterminio y genocidio.

De esta manera, en los mismos años en los que tuvo lugar la firma del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (1994), se robustecieron los controles migratorios: para los migrantes pobres “están cerradas las fronteras que mágicamente se abren al paso del dinero y de las cosas”<sup>149</sup>. Fue justamente durante la década de los noventa –la década del endurecimiento de los operativos antimigrantes estadounidenses– cuando los hoy teleoperadores de los *call centers* multinacionales instalados en México, emprendieron su viaje infantil de transposición de los márgenes fronterizos. Mientras en la era de la “globalización” se promueve la libre circulación de mercancías y la así llamada “deslocalización” de ciertos sectores de la producción (su desplazamiento hacia los “destinos de bajo costo”), la migración de los flujos de mano de obra hacia los centros del sistema-mundo (hacia los destinos del relativo bienestar) es severamente restringida: unas migraciones se estimulan, otras se obstaculizan.

Como es sabido, el límite fronterizo no es sólo un borde física y geográficamente inscrito, no es sólo una restricción espacial, es también y simultáneamente, un límite, podríamos decirlo así, *subjetivo* y jurídico: es un límite que produce determinados sujetos. Tal como escribe el lúcido antropólogo Guillermo Alonso Meneses –estudioso de largo aliento de los fenómenos fronterizos–, la frontera es “un producto humano, una realidad objetiva. Y la *Migra*, los *coyotes* y los migrantes son productos sociales de ella”<sup>150</sup>. De este modo, la fuerza de la frontera no sólo reside en su poder de restricción, en su potencia coercitiva y represiva, sino también y tal como diría Foucault, en su potencia productora. Al transponer *la línea*, ocurre, en aquel que la transpone, una conversión: uno experimenta una metamorfosis, digamos, onto-política, deviene “delincuente”, “*criminal alien*” y, si es interceptado, tendrá un “récord criminal”, un estigma jurídico: su nombre y sus datos de identificación –hoy biométricos– quedarán inscritos en un ominoso registro de los infractores, en un sistema de visibilidad de los traspases fronterizos irregulares. Así, “[c]rossing the physical border wall marks an incorporeal criminal transformation of the

---

<sup>149</sup> Eduardo Galeano *apud* Ricardo Ramírez Arriola, *El círculo...*, p. 7.

<sup>150</sup> Guillermo Alonso Meneses, “Violencias asociadas al cruce indocumentado...”, p. 123.

migrant”<sup>151</sup>. Pero aún si el migrante no es interceptado en el cruce de la frontera, su identidad está igualmente marcada, pero ahora a través de una ausencia: la falta de documentos –de *visa*–, lo convierte en un infractor y en un perenne fugitivo de las leyes migratorias. La frontera, saturada de poder, *produce delincuentes*, como diría, otra vez, Foucault. Esta producción de una identidad jurídica resulta decisiva para los migrantes que logran introducirse en territorio estadounidense y establecerse allí. Una negatividad –la de la *ausencia de papeles*– produce una subjetividad: crea un “indocumentado”, una persona sobre la cual pende, siempre, la amenaza del encarcelamiento y la expulsión. Una “violencia física y simbólica [...] marca los cruces fronterizos”<sup>152</sup>: lo que se ausenta, lo que falta –los *papeles*, las vías jurídicas del reconocimiento– marca a quienes cruzan la línea.

A la tanatopolítica estadounidense puesta en juego en el control de la línea fronteriza (una tanatopolítica de ya larga data que se remonta al menos veinte años atrás y que se renueva periódicamente a través de operativos fronterizos más recientes<sup>153</sup>), se suman las estrategias de control *interior* –no fronterizo– de la población migrante *radicada*, generalmente mucho tiempo atrás, en territorio estadounidense. A través de operativos puestos en marcha post-2001 como el “National Fugitive Operations Program”, el “Criminal Alien Program”, el “287(g)” y el “Secure Communities”, en los que se coordinan autoridades federales y locales<sup>154</sup> para la detección, persecución y “remoción” de migrantes radicados en los distintos estados de la Unión Americana con algún tipo de “récord criminal”, se han diseminado e intensificado los mecanismos de la deportación y estos han dado un giro *introspectivo*, es decir, no fronterizo. Así, el poder soberano, no sólo lanza fuerza y violencia hacia sus bordes, hacia sus orillas y zonas de contacto con su exterioridad, sino también hacia su propia interioridad, en una acosante vigilancia y persecución de sus otros, sus radicados *aliens*: la frontera se vuelve inmanente, interior. Como me decían unos agentes telefónicos deportados:

---

<sup>151</sup> Thomas Nail, “The Crossroads of Power...”, p. 120. La traducción de la cita es la siguiente: “cruzar la frontera física del muro marca una transformación criminal incorpórea del migrante”.

<sup>152</sup> Aída Hernández Castillo y Francisca James Hernández, “Fronteras, puentes y movibilidades”, p. 4.

<sup>153</sup> Como la “Operation Streamline” puesta en marcha en 2005.

<sup>154</sup> Programas como el de “Comunidades seguras”, altamente inseguros para los migrantes, coordinan a instituciones como la Oficina de Inmigración y Aduanas (ICE), la Oficina Federal de Investigación (FBI) y otorgan, a las policías locales, facultades de agentes migratorios.

Estados Unidos es una cárcel, nunca eres libre, puedes comprar muchas cosas más que aquí [en México], pero nunca te sientes libre. Por eso en el *call center*, todos los que venimos del *american way of life* estamos acostumbrados al control: allá es *la migra*, la policía, la sociedad, aquí en el *call* es *la matrix* de los supervisores que vigila nuestro trabajo, es el sistema que controla todo, es casi lo mismo [más adelante veremos en qué consiste esta *matrix* a la que alude el trabajador entrevistado].

México está más feo y jodido, pero lo que me gusta ahora que regresé es que me siento más libre.

Los Estados Unidos –al igual, por supuesto, que otros estados–, con sus mecanismos altamente selectivos y restrictivos de reconocimiento de los derechos de residencia y ciudadanía, fuerzan a los migrantes sin papeles –a los extranjeros desautorizados– a “vivir una vida que no puede habitar sino en forma espectral el mundo”<sup>155</sup>. Orillados a vivir una vida acechada por el fantasma de la expulsión –recelando de las imprevistas redadas, temiendo (en mayor o menor grado) las detenciones y los citatorios con los jueces en razón de cualquier sinrazón–, los migrantes son forzados a “inhabitar el mundo”<sup>156</sup>, a vivir de cara a la posibilidad cotidiana y persistente de la deportación y tratando de conjurar su consumación probable: “[e]n cuanto a Migración, eso es lo malo, que se tiene que esconder uno, uno es sin papeles”<sup>157</sup>. Sí, *se tiene que esconder uno*, devenir imperceptible frente a las cotidianas fuerzas antimigrantes y frente a los mecanismos estatales de visibilidad de las irregularidades migratorias. De este modo, ajenos a “las redes de reconocimiento jurídico”<sup>158</sup>, los migrantes deben no sólo poner en juego su vida al momento de cruzar la “hemorrágica”<sup>159</sup> frontera México / Estados Unidos sino que, además, deben eludir los mecanismos cotidianos de control interior, por lo que, durante su vida, no sólo carecen de reconocimiento estatal y jurídico sino que, adicionalmente, tienen al Estado en contra. Tal como señala Judith Butler en su análisis del Estado-nación, “el poder estatal instrumentaliza el criterio de la ciudadanía para producir y fijar una población en su

---

<sup>155</sup> Jairo Mauricio Pulecio Pulgarin, “Judith Butler: una filosofía para habitar el mundo”, p. 78.

<sup>156</sup> *Ibidem*.

<sup>157</sup> Testimonio de un migrante indocumentado en California recogido por Anne Bar Din, *La vida de los trabajadores latinos...*, p. 94.

<sup>158</sup> Raymundo Mier, “Migración e infancia...”, p. 16.

<sup>159</sup> Tomo la idea de “frontera hemorrágica” de un deplorable discurso antimigrante que, a pesar de ello, da en el clavo (J. Meyer *apud* Anne Bar Din, *La vida de los trabajadores latinos...*, p. 20).

desposesión”<sup>160</sup>. Esa *desposesión* inducida por el Estado resulta altamente funcional para la economía de la superpotencia, pues “el estatus de no-ciudadano”<sup>161</sup> constituye sujetos perseguidos, sujetos a quienes se les niega protección y a quienes se somete –en buena parte por ese estado de no-derecho en que son forzados a vivir– a un sistema de infra-salarios<sup>162</sup>.

Así, el franqueamiento de la frontera no es un acto único y puntual: no es un gran salto de tigre (salto traspasador de *la línea*) dado de una sola vez –en el momento exacto del cruce clandestino. El salto no autorizado –y la marca estigmática que produce– es una acción que se prolonga en el tiempo, que acompaña a los migrantes en su estancia en *el otro lado*; es un acto que se extiende más allá de su concreción efectiva, se dilata, persiste todo el tiempo que dura el estatus de migrante irregular. El acto de transposición de los bordes de los Estados-nacionales persevera como transgresión, como culpa duradera y siempre potencialmente visible por los aparatos de control migratorio. Así como “Todo México es frontera”<sup>163</sup> para los trashumantes indocumentados que cruzan por nuestro país en su tránsito hacia el norte, “Todo Estados Unidos es frontera” para los migrantes no autorizados que se establecen en *el otro lado*.

La criminalización constante del migrante cumple un eficaz papel en la pese a todo robusta salud de la economía estadounidense: engendra mano de obra barata –una mano de obra que, además, paga impuestos y subvenciona al mismo Estado que la persigue–, disciplina a los trabajadores en el espacio productivo e inhibe su constitución como sujetos de derecho y como voz política (aunque, a pesar de ello, los migrantes en Estados Unidos se han movilizado fuertemente en diversas ocasiones desafiando la invisibilidad y la afonía políticas en las que son obligados a vivir). Así, en Estados Unidos, el flujo de la mano de obra migrante indocumentada es, a un mismo tiempo, *refrenada y promovida*; estamos ante

---

<sup>160</sup> Judith Butler, en Judith Butler y Gayatri Chakravorty Spivak, *¿Quién le canta al estado-nación? ...*, p. 71.

<sup>161</sup> *Idem*, p. 57.

<sup>162</sup> Es necesario hacer una crítica del concepto de *ciudadanía*. Tal como ha señalado el antropólogo chicano Renato Rosaldo, este concepto, presuntamente inocuo y universal, es un concepto con una gran potencia excluyente, un concepto que, en última instancia, “ha sido parte de un proceso de diferenciación de los hombres privilegiados respecto de los demás” (Renato Rosaldo, “La pertenencia no es un lujo: procesos de ciudadanía cultural dentro de una sociedad multicultural”, p. 39). Los criterios de ciudadanía engendran no-ciudadanos, originan desprotección y persecución.

<sup>163</sup> Andrés Fábregas *apud* Aída Hernández Castillo y Francisca James Hernández, “Fronteras, puentes y movilidades”, p. 2.

una “gestión de las migraciones”<sup>164</sup> que pone en juego una simultánea obstaculización y suscitación de los movimientos migratorios: los empleadores desean y demandan la circulación transfronteriza de esa mano de obra en tanto obtienen ganancias extraordinarias con el sistema de subsueldos al que la someten; los empleadores se benefician del flujo de migrantes pues consumen “su energía en forma de trabajo [barato]”<sup>165</sup>; los indocumentados constituyen, para los empleadores, un “ejército de mano de obra, disminuido en sus salarios, condiciones de trabajo, derechos sindicales y prestaciones sociales”<sup>166</sup>; el Estado, por su parte, se beneficia de la contribución impositiva del trabajo indocumentado. Al hacer cada vez más arduo y difícil el viaje y el establecimiento del migrante en el país –al complicarlos, ilegalizarlos y hacerlos cada vez más riesgosos–, el poder soberano estadounidense crea, en un mismo movimiento, sumisión política y potenciación de la fuerza productiva de aquellos que logran transponer furtivamente la frontera y permanecer en territorio estadounidense: el poder soberano excluye políticamente a los migrantes –les niega el reconocimiento jurídico– y los incluye económicamente –y precariamente– en la producción. Leamos a Nail:

As criminalized, migrants enter a work-place system where their daily movements and actions are surveilled and orchestrated by their bosses, but they also endure the additional disciplinary condition of institutionalized precarity: their perpetual deportability. The constant threat of deportation creates a fear, docility, and psychic instability that aids in the effective management of bodily labor. Every minor labor infraction or deviant behavior could result in detention and deportation<sup>167</sup>.

El sistema de obstrucción y suscitación del flujo migrante (su simultáneo rechazo y deseo, inhibición y solicitud, su exclusión e inclusión en lo que el mismo Nail denomina el “work-place system”) no es contradictorio sino profundamente consistente, coherente en

---

<sup>164</sup> Ana Bella Pérez Castro, “Activando el mundo simbólico para enfrentar la emigración”, p. 52.

<sup>165</sup> John Maxwell Coetzee, *Contra la censura...*, p. 199.

<sup>166</sup> Armando Bartra, “Dislocados. Los derechos del que migra y el derecho a no migrar”.

<sup>167</sup> Thomas Nail, “The Crossroads of Power...”, p. 120. La traducción de la cita es la siguiente: “como criminalizados, los migrantes entran en un sistema laboral donde sus movimientos y acciones diarias son vigiladas y orquestadas por sus jefes, pero ellos también padecen la condición disciplinaria adicional de la precariedad institucionalizada: su perpetua deportabilidad. La amenaza constante de la deportación crea un miedo, una docilidad y una inestabilidad psíquica que ayudan en la administración efectiva del trabajo corporal. Cada infracción laboral menor o comportamiento desviante pueden derivar en la detención y deportación”.

sus dos movimientos inversos: la fuerza productiva del cuerpo migrante *incluido* en el espacio de trabajo se potencia significativamente a través de los mecanismos cotidianos de *exclusión*, vigilancia y persecución a los que se le somete, mecanismos que tienden a garantizar un cierto tipo de comportamiento de la población migrante *radicada*, un comportamiento funcional para el vigor legendario de la economía estadounidense. Quienes logran cruzar la frontera, se ven incluidos en una cuadrícula de vigilancia en la que acecha, siempre, la posibilidad de la expulsión.

Es precisamente de estas últimas estrategias de deportación –las *no fronterizas*, sino *interiores*– de las que se benefician los *call centers* multinacionales en México y Centroamérica que reclutan a sus trabajadores de entre los migrantes deportados, migrantes que a menudo vivieron largos años en Estados Unidos y entre quienes se encuentran muchos jóvenes bilingües, la condición subjetiva más requerida por los centros de atención telefónica que satisfacen la demanda de teleservicios procedente, de manera prevaeciente, de Estados Unidos.

Frente a la maquinaria –fundada en prejuicios raciales– de identificación y “remoción” de migrantes<sup>168</sup>, es muy fácil, para estos últimos, tener que vérselas en algún momento con la “justicia”. Después de algún problema con la ley (desde naderías como una infracción de tránsito hasta alguna contravención jurídica de cualquier otra índole que los conduce a un citatorio judicial y quizás a algún tiempo en prisión o en los proliferantes centros de detención de inmigrantes)<sup>169</sup>, sobreviene la deportación y el regreso al país de

---

<sup>168</sup> Un análisis de cómo el racismo persiste en el control migratorio estadounidense a pesar de la “neutralidad racial” de la redacción de las leyes, puede encontrarse en el citado texto de Doris Marie Provine, “Institutional Racism in Enforcing Immigration Law”.

<sup>169</sup> Tal como señala el antropólogo Jorge Durand, las causas de la deportación son muy variables y, en general, irrisorias: la deportación adviene cuando los migrantes “no pagaron una multa, no asistieron ante el juez cuando fueron requeridos, son reincidentes y tienen antecedentes de deportación, huyeron de una orden de deportación, tienen antecedentes menores con la policía, manejan sin licencia, tienen documentos falsos. Otros simplemente cumplieron su condena en la cárcel y son deportados, pero la mayoría salen de los centros de detención por delitos migratorios” (Jorge Durand, “¿Racismo en la administración de Obama?”). Así, cuando las autoridades estadounidenses justifican su política de deportación argumentando que permite la “remoción de criminales”, hay que pensar que esta clasificación (la de “criminal”) incluye las más diversas y ligeras contravenciones de las leyes y se aplica a quienes simplemente tienen algún problema con su estatus migratorio (lo que, estrictamente hablando, no constituye una infracción “criminal” sino simplemente “civil”). La abogada y politóloga estadounidense Doris Marie Provine refiere un estudio de Human Right Watch que demostró que en programas de deportación como el “Criminal Alien Program” que son justificados como un medio “of removing dangerous felons from U.S neighborhoods, only 2 percent of those detained were charged with felony offenses; 98 percent of the cases involved only misdemeanors” (Doris Marie Provine, “Institutional Racism in Enforcing Immigration Law”, p. 36. La traducción de la cita es la siguiente: “[como

origen, el desarraigo forzado (con la subsecuente separación de las familias y ruptura de los lazos sociales que ha llegado, como es sabido, a niveles dramáticos). La industria carcelaria de Estados Unidos hace un redituable negocio con los migrantes que, por tener problemas con su estatus migratorio, pasan largas temporadas en los centros de reclusión<sup>170</sup>: los migrantes son confinados en el encierro carcelario y, luego, expatriados, son forzados al retorno a su país de origen.

La puesta en marcha del régimen de la deportación ha provocado, decíamos, el retorno de muchos jóvenes “biculturales” y bilingües. En México y en algunos países de Centroamérica (en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua), los centros de atención telefónica *offshore* explotan esas cualidades subjetivas o, mejor, intersubjetivas –como el bilingüismo–, que han sido forjadas a contracorriente, urdidas y ganadas a *contra-ley*. Con la industria del teleservicio, los Estados Unidos han logrado hacer un giro mágico: reapropiarse de la fuerza productiva de aquellos a los que expulsa. Los *call centers* convierten en objeto de explotación esas formas de vida (como el desenvolvimiento comunicativo en dos sistemas de reglas lingüísticas, la fluencia en dos códigos, la migración y alternancia ágil y ligera entre uno y otro idioma y entre unas y otras convenciones de interacción<sup>171</sup>, la familiaridad con la geografía y con los hábitos estadounidenses, familiaridad que resulta central para la atención telefónica de ese mercado), formas de vida que han sido engendradas por la diáspora prohibida, que han surgido de lo que Bartra suele llamar una *mundialización de a pie*, que han germinado gracias a la “globalización plebeya [...] sudorosa y polvorienta”<sup>172</sup>, esa mundialización desencadenada por los migrantes que, transponiendo las demarcaciones territoriales,

---

un medio] para la eliminación de los criminales peligrosos de los vecindarios de Estados Unidos, sólo el 2 por ciento de los detenidos fueron acusados de delitos graves; 98 por ciento de los casos involucró sólo delitos menores”). Los dispositivos de la deportación son a menudo promocionados como una estrategia para reducir los crímenes que se atribuyen estigmáticamente a los migrantes, pero “the evidence is strong that the real priority has been to increase the numbers of immigrants detained and deported” (*ibidem*. La traducción de la cita es la siguiente: “la evidencia demuestra que la prioridad real ha sido incrementar el número de migrantes detenidos y deportados”).

<sup>170</sup> Para un lúcido análisis del negocio que hace la industria carcelaria y la industria de la seguridad con los migrantes indocumentados en Estados Unidos, véanse los ya citados textos de Thomas Nail, “The Crossroads of Power...” y de Ricardo Ramírez Arriola, *El círculo...*, pp. 60-62.

<sup>171</sup> Con Renato Rosaldo podemos decir que los jóvenes deportados no sólo *hablan* inglés sino que, además, conocen “los usos pragmáticos cotidianos del lenguaje” (Renato Rosaldo, “Estudios chicanos, 1970-1984”, p. 303).

<sup>172</sup> Armando Bartra, *El hombre de hierro...*, p. 30.

despliegan las “artes de la globalidad”<sup>173</sup> a contrapelo de los márgenes fronterizos, las proscipciones, los códigos jurídicos, las fuerzas policíacas, etcétera. Así pues, los *call centers* capturan las fuerzas de trabajo que los Estados Unidos –en tanto formación Estado-nacional– expulsan, se benefician del acto jurídico-político de la expulsión.

El bilingüismo nacido en una relacionalidad social a contramano de las leyes y de las múltiples fuerzas xenófobas contrarias a la presencia de migrantes en Estados Unidos<sup>174</sup>, el bilingüismo engendrado por el ingenioso e insumiso movimiento del nómada, surgido en los pliegues y los puntos ciegos del sistema cotidiano de vigilancia y remoción de migrantes, alimenta hoy en día la industria de los *call centers offshore* que se dedican al trabajo lingüístico, la industria de los centros de atención telefónica en los que la lengua es puesta a trabajar y que demanda la potencia productiva del hablante bilingüe, que requiere de la producción de formas verbales en inglés. Los *call centers* explotan esos saberes nacidos de un contacto lingüístico y sociocultural negados, nacidos de la experiencia duradera de la extranjería, de una interculturalidad jurídicamente rechazada y policíacamente acechada. En suma, los centros de atención telefónica *offshore* se benefician de los saberes del cosmopolitismo nómada del migrante y de las relaciones varias que éste establece en las comunidades de destino; los *call centers* usufructúan parte de ese saber que se produce en un marco de profunda negatividad, en los vínculos que entablan los no-ciudadanos –los “ilegales”, los excluidos del “derecho a la hospitalidad”<sup>175</sup>– con el universo lingüístico y simbólico al que se abrieron en su estancia en *el otro lado*.

Los *call centers* estadounidenses, siguiendo la misma dirección austral que toman las trayectorias de los migrantes deportados, se instalan en nuestros países y dirigen, desde allí y hacia los Estados Unidos, la fuerza de trabajo llevada extramuros<sup>176</sup>. Así, la localización de los *call centers* multinacionales en nuestras latitudes no sólo responde al modelo de externalización *offshore* (“alejado de la costa u orilla”, como dijimos) sino, más precisamente, a eso que se ha dado en llamar el modelo *nearshore*, término que alude a la

---

<sup>173</sup> *Ibidem*.

<sup>174</sup> Por supuesto, no queremos defender la idea de que *todos* los estadounidenses son contrarios a la presencia de migrantes. Afirmar eso sería del todo erróneo, estigmatizante e injusto.

<sup>175</sup> Carmen Virginia Carrillo, “La experiencia de la extranjería y el bilingüismo en las poéticas de Mágara Russotto y Miyó Vestri”, p. 411.

<sup>176</sup> Jill Anderson estima que alrededor del 60% de los trabajadores de los principales *call centers offshore* del Distrito Federal son deportados (*cf.* Franco Ordoñez, “Mexican call centers provide jobs...”).

externalización empresarial de procesos productivos en lugares *cercanos*, en países fronterizos que muestran diversas formas de la cercanía con los mercados a los que se atiende: cercanía geográfica, pero fundamentalmente, cercanía “cultural”, lingüística y horaria<sup>177</sup>.

Como dijimos, en el caso de los *call centers*, la presencia del migrante sólo se convoca –se hace próxima– cuando es requerida para proveer un servicio al país deportador, cuando su presencia –que toma aquí la forma fantasmagórica de la voz– se invoca a través de la interpelación telefónica y cuando se le pide que responda al solicitante timbre desde su lugar de *trastierra*, desde su puesto de trabajo “deslocalizado”, desde un *box*<sup>178</sup>, una computadora y un auricular colocados a distancia, llevados extrarradio, allí donde el migrante no inquieta con su presencia en territorio estadounidense, no perturba con una presencia que “pareciera amenazar, con sus diferencias, la normalidad del espacio que [...] ocupa”<sup>179</sup>. De este modo, en los *call centers* está en juego un peculiar régimen de alejamiento (destierro) y proximidad (solicitud), un régimen puesto en marcha tanto por el Estado deportador como por las grandes firmas empresariales. Los teleoperadores expatriados son, entonces, convertidos en una voz desarraigada (en una especie de *voz en off*, sin presencia visible y tangible) que resuelve, desde su país “de bajo costo”, los múltiples problemas, fallas y descomposturas de los productos que ofrecen las empresas a las que sirve; los operadores telefónicos deportados atienden la llamada estadounidense, la llamada que ahora sí quiere *oír la voz* del migrante. Este régimen de apartamiento y proximidad, alejamiento y cercanía, desvinculación y vinculación, sólo es posible gracias a los “logros” del telemercado. Tal como ha señalado Micheli, el *call center* no es “solamente el lugar *donde* se producen determinadas transacciones de la vida económica [...], sino el lugar *desde donde* se producen éstas”<sup>180</sup>; el *call center* se inscribe en los dispositivos de la producción a distancia y expedita (los aparatos de la teleproducción) que ha sido

---

<sup>177</sup> El factor de la cercanía horaria reviste una importancia fundamental para la industria del telemercado. Si México se disputa con India la conquista de la demanda estadounidense de teleservicios es, entre otras cosas, por su cercanía horaria. En India, los *call centers* que atienden el mercado estadounidense deben funcionar, por el huso horario del país surasiático, con una alta proporción de trabajadores en jornadas nocturnas, lo que conlleva una elevación de los costos salariales.

<sup>178</sup> Como veremos más adelante, *box* es el nombre que se da a la estación de trabajo de los operadores telefónicos; también se le llama *cubículo*, *mampara*, *estación* o *posición*.

<sup>179</sup> Carmen Virginia Carrillo, “La experiencia de la extranjería y el bilingüismo...”, p. 411.

<sup>180</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 116 (cursivas en el original).

posibilitada por toda una revolución tecnológica cifrada en los dispositivos de la infoproducción y que, en el caso de México, es echada andar por la fuerza laboral bilingüe del destierro.



Fig. 45. Desde el *box*<sup>181</sup>

Ahora bien, es importante mencionar que, frente al escenario de crecimiento regional de la industria del teleservicio, hay países centroamericanos (como Costa Rica, Nicaragua, El Salvador y Guatemala) en los que se ha optado por hacer del bilingüismo objeto de una “política pública” –que algunos han llamado “proyecto de bilingüismo”<sup>182</sup>– en la que organismos gubernamentales se asocian con empresas privadas a fin de crear programas de enseñanza de “inglés orientado al servicio al cliente en el área de call center”<sup>183</sup>. Para poner sólo un ejemplo entre varios<sup>184</sup>, en Nicaragua, en el año 2013, se echó a andar un programa

---

<sup>181</sup> Imagen disponible en <<http://www.cordobaitimes.com/sociales/2013/11/26/empleados-de-un-call-center-denuncian-mas-de-200-despidos/>>, última consulta: 24 de mayo de 2014.

<sup>182</sup> Asociación Peruana de Centros de Contacto, “El boom de los call centers continúa creciendo en Perú...”.

<sup>183</sup> Portal de Internet del “National English Center” de la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE.

<sup>184</sup> Para el caso de Costa Rica véase la nota de Ana Cristina Camacho Sandoval, “Inglés responde llamado de *call center*. Costa Rica Multilingüe con 13,000 graduados en un año”; para el caso de Nicaragua véase el documento de la Comisión Nacional de Zonas Francas de Nicaragua y Fondo Multilateral de Inversiones, “Inserción laboral de jóvenes nicaragüenses mediante la creación de un sistema sostenible de formación” y véase, también, el portal del Centro Cultural Nicaragüense Norteamericano, “Cursos para call centers”; para el caso del El Salvador véase el portal del “National English Center” de la Escuela

ideado por el Comité Nacional de Zonas Francas –y en cuyo diseño intervino el Banco Interamericano de Desarrollo– dirigido a jóvenes de entre 18 y 35 años en el que, en colaboración con un banco y con centros de enseñanza de idiomas, se les otorga un préstamo –que los trabajadores deberán pagar con intereses del 8 por ciento– para que aprendan inglés bajo la promesa de ser contratados en un centro de atención telefónica<sup>185</sup>. Los “beneficiarios” del programa acuden a los centros de formación de inglés, toman el curso y luego, instalados en un *call center*, se les descuenta “el pago de la deuda [que han contraído con el banco] vía deducción de planilla”<sup>186</sup>. Con este tipo de programas, los gobiernos y las empresas hacen que los propios trabajadores financien su formación bilingüe para atender la creciente demanda de teleservicios del mercado estadounidense. De esta manera, los gobiernos promueven una suerte de ingeniería lingüística –una ingeniería a modo de la demanda estadounidense de servicios de voz– subvencionada en principio por los bancos y las empresas y a menudo con reembolso –con intereses– de los propios trabajadores.

Si en nuestra región tuvimos –desde las primeras décadas del siglo XX– el proyecto de castellanización de la población indígena como estrategia de gobierno para *forjar patria*, si tuvimos ese proyecto –abanderado por la propia antropología indigenista mexicana y acogido por diversos estados de nuestra región– que concibió la heterogeneidad étnica y lingüística –propia de las sociedades latinoamericanas con presencia indígena– como un obstáculo para el “desarrollo” y que, en consecuencia, trazó, como ruta de escape del subdesarrollo, la necesidad de la “inducción del cambio cultural”<sup>187</sup> –la producción de una *aculturación* del indio, su asimilación a los cauces de “la civilización contemporánea”<sup>188</sup> (cualquier cosa que eso signifique) y la producción de una sociedad “mestiza” a través de la acción de los órganos de la administración pública–, la necesidad de la “unificación lingüística”<sup>189</sup> y de la creación de una “nacionalidad coherente”<sup>190</sup> –purificada de su

---

Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE; para el caso de Guatemala, véase la tesis de Luis Pedro Jacobo Meoño Artiga, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala”, p. 12.

<sup>185</sup> Cfr. Lucía Navas, “Fomentarán la enseñanza del inglés”.

<sup>186</sup> Portal del Centro Cultural Nicaragüense Norteamericano, “Cursos para call centers”.

<sup>187</sup> Gonzalo Aguirre Beltrán, “Integración regional”, p. 89.

<sup>188</sup> Manuel Gamio, “El Programa de la Dirección de Antropología y Poblaciones Regionales de la República”, p. 31.

<sup>189</sup> *Idem*, p. 26.

heterogeneidad<sup>191</sup> y lingüísticamente homogénea—, hoy tenemos en ciernes en nuestra región un proyecto quizás inverso al indigenista —que buscaba la unificación de la lengua— pero curiosamente orientado por la misma premisa justificatoria de la persecución del “desarrollo”: el *proyecto de bilingüismo*. Ya no se quiere, pues, “depurar y unificar el habla”<sup>192</sup>, construir las condiciones para la confluencia de *todos* en la “lengua nacional”, hacer de ésta el motor para el ascenso de la “vida [...] económica de la nación”<sup>193</sup> y el advenimiento del desarrollo. No. Ahora se quiere multiplicar la lengua, heterogeneizarla, hacerla bífida, producir bilingüismo. Para alcanzar el desarrollo y la integración a los cauces actuales del mercado global, hoy se promueven las heterogeneidades capitalizables y el monolingüismo es pensado como un impedimento para la integración. Si la “lengua de prestigio”<sup>194</sup> para *forjar patria* fue el castellano —en demérito de todas las otras lenguas que introducían el desorden, la disonancia y el desbarajuste en los proyectos nacionales—, hoy la lengua de prestigio para *forjar mercado* es el inglés —o, mucho mejor, el bilingüismo, la alternancia entre el inglés y el castellano. Ambas forjaduras tienen un común denominador cifrado en su recíproco *productivismo*: si el indigenismo consideraba que en las “familias indígenas”<sup>195</sup> residía una potencia productiva latente que sólo podría convertirse en “energía dinámica inmediatamente productiva”<sup>196</sup> dejando de ser lo que eran —*convirtiéndose* al castellano y cediendo a su “fusión cultural”<sup>197</sup> con la sociedad “nacional”— hoy se promueve el bilingüismo para trocarnos en eficiente fuerza productiva en un escenario de crecimiento de la industria del telemercado en el que el bilingüismo, la “superposición de lenguas”<sup>198</sup> y la ruptura de la “unidad lingüística”<sup>199</sup> —unidad otrora deseada— resultan capitalizables.

\*

---

<sup>190</sup> *Ibidem*.

<sup>191</sup> Cfr. Judith Butler, en Judith Butler y Gayatri Chakravorty Spivak, *¿Quién le canta al estado-nación?...*, p. 66.

<sup>192</sup> Manuel Gamio, “El idioma y el país”, p. 109.

<sup>193</sup> Gonzalo Aguirre Beltrán, “Integración regional”, p. 87.

<sup>194</sup> Frida Villavicencio, “Predicación nominal en purépecha y español”, p. 160.

<sup>195</sup> Manuel Gamio, “El Programa de la Dirección de Antropología...”, p. 30.

<sup>196</sup> *Ibidem*.

<sup>197</sup> *Idem*, p. 26.

<sup>198</sup> Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*, p. 311.

<sup>199</sup> *Ibidem*.

*El destierro es redondo:  
un círculo, un anillo:  
le dan vuelta tus pies, cruzas la tierra,  
no es tu tierra [...]  
y aún es tan extraño que te falten  
las hostiles espinas de tu patria,  
el ronco desamparo de tu pueblo [...]*

Pablo Neruda

La deportación es una experiencia de desarraigo forzado. Frente a mi pregunta por las cualidades de esa experiencia, un agente telefónico que regresó a México a los diecisiete años a raíz de la deportación de su madre, dice:

La verdad es que sí fue muy feo. A mi mamá la deportaron por problemas legales. Yo estoy limpio, sin récord, pero cuando a ella la deportaron me tuve que regresar también. Tenía toda mi vida allá [en Arkansas]: mis amigos, mi novia, la escuela. Estaba a punto de terminar la *high school* pero ya no pude acabarla. Mi mamá estaba comprando nuestra casa a cuotas, le faltaba sólo pagar siete años, ya iba por la mitad. Trabajaba en una fábrica de rines, era cargadora [transportaba los rines de un lugar a otro de la fábrica]. Luego trabajó también en otras cosas y con lo que iba ganando fuimos comprando poco a poco lo que necesitábamos: la casa, un coche para ella, otro para mí. ¡Si no tienes coche allá no te mueves! A mí me compró un Cavalier con vidrios polarizados para que la policía no se diera cuenta de que yo era menor de edad. Tenía todo allá, toda mi vida, mi clika, mi novia, mis amigos, mis cosas, mi ropa... ¡A mí la verdad me gusta mucho la ropa, hasta dicen que parezco mujer! En mi cuarto tenía toda la pared llena de una colección de gorras, tenía muchos tenis, mi violín [él formaba parte de la orquesta de su escuela], todo eso se perdió, lo tuvimos que dejar. La verdad no me quería regresar porque yo no conozco México, a pesar de que nací aquí. Nos vinimos a la casa de mi abuela en Neza. Regresé y primero trabajé en un restaurante-bar de Insurgentes, un lugar de mucho dinero. Ganaba tres mil pesos al mes y no me alcanzaba. Estuve como seis meses ahí y luego entré al *call*. ¡Pero no me gusta el trabajo en el *call*! Sí gano un poco mejor, aunque como ahora tengo a mi hijo tampoco me alcanza bien el dinero.

Muchos de los teleoperadores deportados –o hijos de deportados que han tenido que emprender la migración de retorno– experimentan una sostenida y honda nostalgia por su vida súbitamente interrumpida en *el otro lado* –que, pese a todo y pese al estatus de la indocumentación, era *su lado*–, sienten una perseverante añoranza de esa vida truncada en la juventud o en sus linderos sensibles, en lo que solemos considerar la adolescencia,

cuando los vínculos con los amigos son de una intensidad decisiva (desde luego que la amistad no sólo es decisiva en esas edades pero quizás allí lo es paradigmáticamente, al menos en nuestras sociedades y en los espacios y prácticas de socialización que proponen), cuando los vínculos con los amigos constituyen lazos muy estrechos, entrañables, diariamente cultivados y cuidados, tan decisivamente constitutivos de uno mismo que la vida está en buena medida urdida de eso: de los amigos y de la palabra intercambiada con ellos, de las experiencias compartidas, de la ternura indispensable de nuestras diversas clikas<sup>200</sup>. Con la deportación, las amistades, los amoríos varios, los vínculos familiares y de todo tipo se ven heterónomamente escindidos, jurídicamente suspendidos y proscritos. El acto jurídico de la deportación hace entrar en crisis toda esa dimensión amorosa y erótica de la vida, complica la construcción de un horizonte común con aquellos a los que uno está ligado. Además, en Estados Unidos, los migrantes a menudo lograron proveerse de “una vida con un relativo nivel de bienestar que aquí es inalcanzable” (como dice un teleoperador que nunca estuvo en Estados Unidos pero que, en el *call center*, trabó amistad con muchos trabajadores deportados). En efecto, los migrantes a veces lograron granjearse un bienestar que aquí difícilmente pueden igualar, lo que en general produce la sensación de haber dejado atrás una prosperidad relativa acaso irrecuperable, de haber dejado atrás, además de los amigos, las pandillas, los novios y las familias, *las cosas* (las casas, los carros, las gorras, los tenis, los violines, el cuarto propio), esos “objetos emblemáticos”<sup>201</sup> con mucho esfuerzo adquiridos. En suma, algunos extrañan y mucho (de ahí, de esa añoranza, el deseo de algunos teleoperadores de la restauración del bienestar perdido y el horizonte anhelado de una posible reemigración).

Hoy, en su trabajo en el *call center*, el teleoperador que citamos más arriba echa tanto en falta su vida en Arkansas que, desde su *box* y a través de su computadora –la herramienta de trabajo neurálgica de los centros de atención telefónica–, suele acceder, cuando puede –pocas veces– al servidor de *Google Maps*: en sus escasos ratos de improductividad –cuando se detiene momentáneamente el casi siempre incesante flujo de

---

<sup>200</sup> No queremos decir, en una aseveración esencializante, que “todo joven” se constituye como un sujeto “sensible” frente a otros sujetos presuntamente no tan “sensibles” a los lazos de la amistad. Desde luego, los jóvenes “no constituyen un sujeto monopasional, que pueda ser ‘etiquetable’ como un todo homogéneo” (Rossana Reguillo Cruz, *Emergencia de culturas juveniles...*, p. 59). Con todo, es indispensable prestar oídos a esa añoranza de las amistades juveniles truncadas por un acto jurídico.

<sup>201</sup> Rossana Reguillo Cruz, *Emergencia de culturas juveniles...*, p. 27.

llamadas– despliega, en la grácil pantalla, los diáfanos y fantásticos mapas de la Internet, recorre la cartografía –convocada desde su exilio– de la ciudad en la que creció y vivió. Revisita, desde su *box*, la ciudad de su impuesto desarraigo, se sitúa, con el ligero cursor, en su calle, con gesto mágico hace surgir en la pantalla la imagen satelital de su antigua casa, de su escuela, se desplaza por las arterias de la ciudad que conoce al dedillo y que mil veces recorrió en su Cavalier polarizado. Las imágenes satelitales de *Google Earth* y la función de *Street View* lo llevan, en viaje y navegación virtuales, a su “Little Mexico”, como le llamaban los migrantes a la ciudad de Arkansas en la que vivía. Así, el viaje que tiene prohibido lo realiza –a medias– a través de la computadora. En su pantalla aparece “la presencia del lugar antípoda”<sup>202</sup> y, así, la ciudad que tiene jurídicamente prohibida se le abre y entrega a la vista.



Fig. 46. Maquila de la lengua y su máquina neurálgica: la computadora<sup>203</sup>

Muchos teleoperadores deportados, además, mantienen contacto y comunicación con sus amigos y familiares de Estados Unidos a través de redes sociales, encuentran allí la manera

---

<sup>202</sup> Paul Virilio, “La ciudad sobreexpuesta”, p. 8.

<sup>203</sup> Imagen disponible en Jorge L. Mota, “Servicio al cliente desde Guatemala para los Estados Unidos”, *Univisión Noticias*, 21 de mayo de 2013, <<http://noticias.univision.com/article/1542495/2013-05-21/america-latina/guatemala/servicio-al-cliente-desde-guatemala>>, fecha de consulta: 10 de julio de 2014.

de enviar y recibir “mensajes y pregones de todas las memorias y de todos los puntos cardinales”<sup>204</sup>, de las latitudes de las que han sido desterrados, encuentran en ese *sitio* la manera de preservar los vínculos (de resguardarlos de su posible desvanecimiento, de conjurar su posible desaparición) y de consumir, una vez más, el deseado intercambio de la palabra: vínculos y palabra que han sido jurídicamente interrumpidos por el aparato soberano de la deportación.

Algunos de los hoy teleoperadores –sin duda los menos– no fueron deportados de Estados Unidos sino que decidieron regresar a México, más o menos voluntariamente, por otros motivos, como uno de los agentes telefónicos que entrevistó y que me cuenta:

Llevo un mes y medio en México, hace tres semanas que trabajo aquí [en Telvista]. Regresé porque quería hacerme *a detox* [una desintoxicación] del *american way of life*, quería salir de la jaula mental de Estados Unidos.

“¿Por qué dices ‘jaula mental’?”, le pregunto.

Porque es un país que te lleva al consumismo, todo te lleva mentalmente a consumir. Tienes que estar todo el tiempo gastando: preocupado por cuidar la yarda, comprando pantallas, cambiando el coche. Así como más o menos te llega el dinero, lo gastas. Yo estaba cansado de eso. Pero es que también tuve muchos problemas de dinero. Trabajaba en la construcción, construyendo y remodelando casas, oficinas, contratando *paisas* [...] Me iba más o menos bien, pero la construcción en Estados Unidos entró en crisis hace varios años y me empezó a ir muy mal, tenía muchos problemas financieros. También empecé a tener problemas con mi mujer, que era americana [...] Ella me estaba ayudando para mis papeles, en unos años yo creo que iba a tenerlos. Entonces dije: me voy *down the border, running down the border*, así decimos cuando volvemos a México por problemas. Allá se quedó mi esposa y mis cinco hijas [me muestra, orgulloso y nostálgico, las fotos de su esposa y sus hijas almacenadas en su celular]. Me iba a regresar en avión, pero un amigo me dijo que viajara en autobús para conocer el país de donde vengo. Sí vine en autobús. ¡No conozco México, no conozco las calles, ni dónde está esto, lo otro! Me fui de aquí a los ocho años y no me acuerdo de casi nada; sólo me acuerdo de que México está igual de jodido que antes.

Para muchos de los migrantes retornados –tanto por deportación como por otras razones–, México es en cierta medida *terra ignota*, “un mundo raro”, diría José Alfredo Jiménez. Nacieron en un lado, crecieron en otro: “son mexicanos de pasaporte pero su patria está

---

<sup>204</sup> Mario Benedetti, “Viento del exilio”, en *Viento del exilio*, p. 12.

entre los barrios de Los Ángeles”<sup>205</sup> o de cualquier otro lugar. Aunque a menudo mantienen vínculos más o menos estrechos con algunos familiares en México y una relación intensa con cierta idea de la “mexicanidad” (muchos están, por ejemplo, muy interesados en la historia prehispánica, a la que reivindican como una herencia diferencial respecto a la de la sociedad dominante estadounidense, y meditan ampliamente sobre México y sus diferencias culturales e históricas con Estados Unidos), quienes migraron de muy chicos tienen en general pocos recuerdos, resonancias tenues (la frase “no conozco México” –el señalamiento de la calidad enigmática de los rumbos supuestamente propios y originarios– aparece recurrentemente en el curso de las entrevistas) y, además, a veces tienen pocos contactos, escasas redes de solidaridad (algunos tienen más, otros menos; no estamos, desde luego, ante una situación uniforme). Los teleoperadores retornados suelen afirmar su sensación de no pertenencia a la “sociedad mexicana” hablando inglés ente ellos, marcando, a través del uso de la lengua, esa lejanía que experimentan respecto de su “país de origen”. Algunos teleoperadores hablan mejor inglés que español; cuando los entrevisto, me hablan primero en inglés y, cuando advierten que no tengo tanta destreza como para seguir el ritmo vertiginoso de nuestra conversación, me hablan, generosos, en español o en *spanglish*, en esa especie de lengua intermedia, hecha de transfronterizo vaivén entre el castellano y el inglés, de oscilación permanente entre ambos, lengua hecha de préstamos recíprocos, de intercambios y transferencias mutuas. Cuando comentamos algo respecto de la lengua y de la sensación de no pertenencia, un jovencísimo teleoperador que vivió largos años en Miami me dice, riéndose: “a mí por eso en mi barrio [en Santa Cruz, Iztapalapa] me dicen Pochito”. “¿Qué es exactamente *pocho*?”, le pregunto: “para mí significa que no eres ni de aquí ni de allá y que hablas los dos idiomas: inglés y español”.

Hay algunos testimonios recogidos por periodistas –que, salvo algunas excepciones, han prestado más atención al fenómeno de los *call centers* y sus trabajadores en México que los estudiosos de las ciencias sociales– que indican que los deportados a menudo están en conflicto con su propio “país de origen”, un lugar que no reconocen como propio y donde afrontan, a veces, una estigmatización. Rafael Castillo, en un reportaje sobre los trabajadores-deportados de los *call centers*, consigna el siguiente testimonio:

---

<sup>205</sup> Rafael Castillo, “Hecho en México pero llegado de EU...”, p. 2.

Sí somos mexicanos pero se van a dar cuenta que no crecimos aquí en México. Mucha gente no nos quiere. Por eso nosotros no estamos con gente que no venga de allá. A mí me agarraron entre siete los pinches microbuseros sólo por hablar inglés, me tumbaron los dientes. Sólo porque se dieron cuenta que yo hablaba inglés, es lo mismo [que el racismo en Estados Unidos]. Es un racismo no por mi color, sino por donde yo vengo<sup>206</sup>.

Hay, pues, teleoperadores deportados que han sufrido estos arrebatos de violencia contra las identidades ambiguas. A la sensación de extrañamiento, de no pertenencia, a los golpes de quienes “desenvainan la furia”<sup>207</sup> contra el ambiguo, se suma el hecho de que muchos teleoperadores retornados a México son indocumentados en su propio “país de origen” (siguen siendo *sin papeles* incluso aquí) pues, quienes estudiaron en Estados Unidos, tienen, con frecuencia, problemas administrativos para lograr el reconocimiento legal de sus estudios, para hacer la revalidación oficial de sus certificados escolares, por lo que el reconocimiento de su trayectoria escolar hecha en Estados Unidos resulta a veces obstaculizado por la tradicional y kafkiana violencia burocrática de los órganos de gobierno nacionales (en este caso, de la Secretaría de Educación Pública). Así, el poder de la frontera continúa y se prolonga en su regreso a México en virtud de una “máquina burocrática”<sup>208</sup> que les niega el reconocimiento y que les sigue sustrayendo *los papeles*.

Los trabajadores retornados, al igual que los trabajadores “locales”, llegan a los *call centers* por diversos caminos: por sugerencias de conocidos y por los múltiples avisos de empleo desperdigados en el espacio público y en los medios de información. Por estos medios –aunque fundamentalmente por el boca a boca–, los retornados llegan a los *call centers* multinacionales de la ciudad de México, uno de los pocos lugares en donde hoy en día hay trabajo, donde no se les solicita “official re-validation by the [...] [Secretaría de Educación Pública] of their certificates of primary, secondary, and preparatory education abroad”<sup>209</sup> y donde, además,

---

<sup>206</sup> Testimonio recogido por Rafael Castillo, *supra*, p. 5. En nuestra entrevista, un teleoperador deportado me narró una experiencia análoga en la que fue golpeado en el transporte público cuando lo escucharon hablando inglés.

<sup>207</sup> Mario Benedetti, “Preliminar del miedo”, en *Viento del exilio*, p. 22.

<sup>208</sup> Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 10.

<sup>209</sup> Jill Anderson, “From U.S. Immigration Detention Center to Transnational Call Center”, p. 87. La traducción de la cita es la siguiente: “revalidación oficial [de la Secretaría de Educación Pública] de sus certificados de estudio de primaria, secundaria y preparatoria en el extranjero”.

no miran [...] su posible pasado criminal [...] Tampoco miran sus tatuajes que los dejarían fuera de algunos trabajos de corbata y su inglés [...] es la mejor herramienta de la que pueden valerse. En los *call centers* encuentran a otros mexicanos crecidos en México, otros repatriados por gusto y otros tantos deportados por diversas razones. Los últimos son tantos que los *call centers* en México son ahora un Little LA, Little Chicago o Little Atlanta<sup>210</sup>.

Se sabe: hay muy pocas opciones de trabajo en México (por algo somos un país del viaje migrante, pueblo de “espíritu inquieto”<sup>211</sup> y de una movilidad compulsiva). Las opciones laborales que los migrantes retornados encuentran a su vuelta son muy mal pagadas; además, pesa sobre ellos una estigmatización: la idea, que goza de cierta difusión también en México, de que los deportados son “delincuentes”, a lo que se suman la falta de certificaciones y revalidaciones de estudios (su persistente estatus de *sin documentos*), la ropa a lo cholo, los *piercings*, los frecuentes tatuajes (esas operaciones sobre el cuerpo que hacen entrar a éste “en comunicación con poderes secretos y fuerzas invisibles”<sup>212</sup> —con las fuerzas de dioses desconocidos o con nombre, con las potencias de animales míticos, con las fuerzas mágicas de la pandilla que son invocadas, a través de la piel, por intermediación de unos signos cifrados, de esos signos múltiples que hacen del cuerpo una superficie de inscripción, que convierten el cuerpo en “un fragmento de espacio imaginario que va a comunicar con el universo de las divinidades o con el universo del otro”<sup>213</sup>); todos ellos (el signo de la deportación, la falta de papeles, la ropa, los tatuajes) son símbolos y marcas que los empleadores suelen valorar como disuasorios para la contratación —en nítido gesto de “discriminación laboral”<sup>214</sup>. Si los migrantes retornados padecieron discriminación de distinto tipo en Estados Unidos, aquí también la enfrentan (los migrante retornados, por ejemplo, suelen ser llamados *Mara salvatruchas* siendo, de esta suerte, criminalizados a través de “la imaginería escabrosa del ‘pandillero temible’”<sup>215</sup> que suscita ese nombre). Ante todo ello —frente a las estigmatizaciones y los obstáculos para encontrar trabajo—, los *call centers* multinacionales presentan una cierta opción, pues allí, en tanto el bilingüismo

---

<sup>210</sup> Rafael Castillo, “Hecho en México pero llegado de EU...”, p. 2.

<sup>211</sup> Amitav Ghosh *apud* James Clifford, en *Itinerarios transculturales*, p. 11.

<sup>212</sup> Michel Foucault, “El cuerpo utópico”, en *El cuerpo utópico. Las heterotopías*, p. 13.

<sup>213</sup> *Idem*, pp. 13-14.

<sup>214</sup> Luis Reygadas, “Territorialidad, identidad y religión: el movimiento de los cholos...”, p. 89.

<sup>215</sup> Loïc Wacquant, *Las dos caras de un gueto...*, p. 12.

es requerido, los signos estigmáticos dejan de ser disuasorios para la contratación. Además, por su condición de bilingües, en los *call centers* los trabajadores deportados encuentran mejores salarios que en otros empleos (y en definitiva salarios más altos que los que reciben los agentes telefónicos monolingües, como tendremos ocasión de ver<sup>216</sup>).

Algunos de los teleoperadores retornados al Distrito Federal, a su regreso viven, como me dice uno de ellos, “con quien caiga, con familiares de la Doctores, con otros de allá por Mundo E [centro comercial de la norteña Tlalnepantla de Baz] o vagando de un lugar a otro en el centro”. La mayoría regresa al hogar familiar, a la casa de los abuelos o de algunos parientes –a quienes a veces apenas conocen–, de modo que se reencuentran con los familiares que se quedaron aquí, con los que no migraron o volvieron a México tiempo atrás. En su mayoría habitantes de las colonias populares de la zona metropolitana de la ciudad de México –de los “gigantes del oriente”<sup>217</sup> de Ciudad Nezahualcóyotl y Ecatepec, de Texcoco, Chimalhuacán, Los Reyes La Paz, Chalco, de los pueblos de Iztapalapa (como Santa Cruz Meyehualco, San Lorenzo Tezonco o Santa Martha Acatitla, entre otros), de las colonias populares de Álvaro Obregón, etcétera–, los *homies* –al igual que muchos de los teleoperadores no retornados que suelen vivir en la periferia capitalina, en los bordes imprecisos entre el Distrito Federal y el Estado de México– se desplazan diariamente de las conurbaciones que rodean los límites político-administrativos de la ciudad de México a los enclaves multinacionales de los centros de atención telefónica de la ciudad. Se dice habitualmente que las periferias metropolitanas muestran una “dependencia funcional”<sup>218</sup> con el mercado laboral de la ciudad de México, en tanto que muchos de quienes residen en los municipios conurbados de la metrópoli trabajan en la ciudad. Sin embargo, tal vez podría decirse que la situación es, al mismo tiempo, inversa: los *call centers* dependen de la fuerza de trabajo de quienes habitan en las orilleras franjas metropolitanas, cuyo bilingüismo –entre otras cosas– les resulta indispensable. En suma, del *hinterland* al *heartland*, los teleoperadores (tanto los retornados de Estados Unidos como los que no

---

<sup>216</sup> Por las entrevistas realizadas, he calculado que los trabajadores monolingües reciben un salario promedio de 3,500 pesos mensuales mientras que los bilingües pueden ganar salarios que oscilan entre los 7,000 y los 8,000 pesos al mes. Desde luego, habría que contrastar esta estimación con información más precisa.

<sup>217</sup> Recupero este término de Mario Bassols Ricárdez y Maribel Espinosa Castillo, “Construcción social del espacio urbano: Ecatepec y Nezahualcóyotl. Dos gigantes del oriente”.

<sup>218</sup> *Supra*, p. 199.

migraron) se desplazan diariamente de los cinturones conurbados a los corredores centrales de la producción de teleservicios.

### III

#### AGENTE $\Pi$

*¿Quiénes somos?*

*Nombre: Agente 8031416 o Agente  $80\pi$  (ochenta pi) es el trabajador colectivo de una empresa de telemarketing, como el número pi, que es infinito, el Agente 8031416 adopta múltiples rostros, es el despedido, el de nuevo ingreso, el que hace megafull-time para pasear con sus hijos los domingos, la embarazada, el que junta para su boda, la madre soltera, el migrante, la estudiante de medicina, el minipart-time que tiene dos trabajos, el padre de familia, la foránea, el de carrera trunca, la que se graduó con honores y nunca encontró otro trabajo, el que tiene desde el principio de la campaña y no ha podido subir, el que nunca toca el botón de Available, el que ha sido acosado por algún superior, la que no puede dormir, tiene trastornos de sueño, el que tiene una lumbalgia crónica, la que tiene años en la campaña y han tenido que operar de los tendones de la mano, el que tiene más de tres años trabajando sin parar, la que aún no tiene planta y no le alcanzan los vales, sin pedir vacaciones, la estudiante part-time, el que se excede de Unavailable porque sí, porque ya no aguanta, porque está harto...*

De la página web “Trabajadores VS Teleperformance”

Con esta descripción, un grupo de trabajadores de Teleperformance-México<sup>219</sup> (organizados a través de una página web de la que se han servido como lugar de interacción, como superficie virtual de inscripción de enunciaciones, de circulación de información y de

---

<sup>219</sup> Teleperformance es una empresa de capital francés que actualmente opera en 62 países y en 63 lenguas y que tiene alrededor de 150,000 empleados alrededor del mundo. En México, la empresa inició operaciones en el año 1996 y cuenta, en nuestro país, con alrededor de 14,400 empleados. (Cfr. el portal de Internet de Teleperformance y el ya citado “Ranking de empresas” elaborado por el Instituto Mexicano de Teleservicios).

publicación de denuncias anónimas) piensa la constitución potencialmente infinita e indeterminada –como el número que se simboliza con la letra griega  $\pi$ – de los operadores telefónicos. Lúcidamente, los teleoperadores señalan que ese indefinido cociente (el número irracional 3.1415... $\infty$ ) resulta lo más apropiado para caracterizar a los trabajadores del sector de los *call centers* que adoptan “múltiples rostros”. Intentaremos, a continuación, enunciar algunos de los rasgos generales de esa multiplicidad potencialmente indeterminable.

Por supuesto, no todos los teleoperadores son *retornados* de Estados Unidos, estos últimos constituyen, comparativamente, una minoría respecto de los agentes telefónicos *no migrantes*, por llamarlos de algún modo. En efecto, la gran mayoría de los teleoperadores han nacido y vivido en México toda su vida<sup>220</sup>. Comparten con los trabajadores deportados algunas de las características señaladas: son, por lo común, jóvenes (el promedio de edad de los trabajadores de los centros de atención telefónica de la ciudad de México ha sido calculado por Micheli Thirión entre 23 y 24 años de edad<sup>221</sup> y, en mi trabajo de campo, me fue reiteradamente informado que algunos *call centers* están empezando a contratar a sus trabajadores a partir de los 16 años), generalmente habitan en las colonias populares de la zona metropolitana de la ciudad y se trata, además –y esto resulta decisivo–, de

jóvenes que técnica y subjetivamente disponen de una serie de rasgos [...]: disposición a la rotación, a la movilidad, a la conexión, a una cierta relación con la comunicación y la informática, a la lectura e interacción en y con la pantalla, a un gusto por la velocidad [...] que son aprovechados [por los centros de atención telefónica] como parte de un valor-ambiente practicado por ciertas generaciones. El call center es la escena brutal donde esas virtudes son reducidas empresarialmente a un uso controlado, cuasi policial<sup>222</sup>.

Si en la fábrica taylofordista el capital se nutre, en cierta medida, de trabajadores formados en la propia fábrica –adiestrados en la interioridad misma del espacio de la producción y en

---

<sup>220</sup> No estamos, desde luego, ante una situación tan clara y homogénea: no es que tenemos, de un lado, a los trabajadores deportados de Estados Unidos y, de otro, a los trabajadores “locales” y que, con ello, se agota el cuadro de la diversidad de los trabajadores del sector. En los *call centers* de la ciudad de México hay, por ejemplo, teleoperadores que son migrantes lusoparlantes originarios de Angola que trabajan en campañas en portugués que atienden el mercado brasileño. En fin, no puede ser más acertada la idea del *Agente  $\pi$*  fraguada por los sublevados trabajadores de Teleperformance para designar esta pluralidad del “perfil” de los agentes telefónicos.

<sup>221</sup> Cfr. Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 107.

<sup>222</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma...*, p. 34.

la organización que en este se despliega—, los *call centers* se nutren, en principio, de “cualidades generacionales”<sup>223</sup>: la fuerza de trabajo con los rasgos que demanda el tipo de producción que el *call center* echa a andar, está generacionalmente ya formada. Las *fábricas de la charla* convierten en objeto de explotación una serie de disposiciones subjetivas y de destrezas técnicas forjadas en general por fuera de los ámbitos de la producción y, a menudo, adquiridas en las prácticas del ocio, en la presunta *exterioridad* de las órbitas productivas, en el marco de un “contexto [tecnológico] modelado”<sup>224</sup> por las propias empresas de las telecomunicaciones y del entretenimiento y por sus “aparatos culturales dominantes”<sup>225</sup>. Entre esas destrezas se encuentra la ya señalada familiaridad con las proliferantes tecnologías digitales (aquellas compuestas por la “articulación pantalla-imagen-e-información”<sup>226</sup>), el uso diestro, ultrarrápido y desenvuelto de esas tecnologías de la digitalidad nacido del contacto cada vez más precoz con los múltiples artefactos que esas tecnologías pro-ponen (computadoras en sus diversos formatos, consolas de videojuegos, cámaras fotográficas y de video, teléfonos celulares, *tablets* y demás elementos de “toda la miríada de *gadgets* (artefactos) teleinformáticos”<sup>227</sup> que pueblan la vida cotidiana). Las tecnologías informatizadas que se empezaron a difundir como objetos de consumo doméstico en la década de 1990 han desde entonces capturado “las horas de la infancia en tanto horas de relación con la pantalla”<sup>228</sup>. Los *call centers* “recupera[n] como saber-hacer”<sup>229</sup> de la producción esas destrezas germinadas en la exterioridad de los espacios de trabajo en un contexto en el que la relación cotidiana con el mundo está cada vez más mediada por las tecnologías (por el triunfo definitivo de la pantalla), por lo que estas maquilas del lenguaje encuentran, en extendidos sectores de la juventud urbana, una fuerza de trabajo que tiene ya un grado de precalificación importante (nuestros dedos son ya diestros en su relación con las tecnologías de la digitalidad). De ahí que los centros de llamadas suelen anunciarse, en sus llamados de reclutamiento de mano de obra, como un lugar de continuidad con el mundo de la fascinación tecnológica juvenil y de continuidad

---

<sup>223</sup> *Idem*, p. 28.

<sup>224</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, p. 45.

<sup>225</sup> *Idem*, p. 46.

<sup>226</sup> Colectivo ¿Quién habla?, ¿Quién habla? *Lucha contra la explotaci6n del alma...*, p. 137.

<sup>227</sup> Paula Sibilía, *El hombre postorgánico...*, p. 23.

<sup>228</sup> Colectivo ¿Quién habla?, ¿Quién habla? *Lucha contra la explotaci6n del alma...*, p. 137.

<sup>229</sup> *Ibidem*.

con el mundo extra-laboral de la “diversión”: “¿Te gusta la tecnología? ¡Buscamos jóvenes como tú!”, “¡Ven a trabajar a un lugar divertido!”, “Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut buscan Agentes Telefónicos. Intégrate al mejor y más divertido contact center para laborar en atención a clientes”...

La precalificación de la mano de obra que requieren las fábricas del lenguaje es de tal envergadura que éstas dedican muy poco esfuerzo a la “capacitación” de los nuevos empleados –la “capacitación” o “entrenamiento” suele oscilar entre una y cuatro semanas y, además, el *management* delega a los propios teleoperadores buena parte del trabajo de formación de los nuevos operadores, pues el método de capacitación privilegiado consiste en aquello que se denomina *sombra*: el nuevo trabajador se sienta junto a un teleoperador experimentado y observa cómo se desempeña (de este modo, el *management* hace que sean los propios teleoperadores quienes capaciten a las nuevas fuerzas de trabajo; así, la empresa transfiere los costos de la capacitación a los propios teleoperadores sin pagarles nada por ello).



Fig. 47. “¿Te gusta la tecnología?”

Es en buena medida por esta prodigalidad de una mano de obra ya formada, por lo que los *call centers* pueden funcionar con altísimos índices de rotación de trabajadores: siempre

hay, como advierte uno de los teleoperadores entrevistados, “una tropa de nuevos chavos listos para reemplazar a los que se van porque están hartos del *call*”. Resulta significativo el hecho de que en algunos *call centers* a los grupos de trabajadores (ya veremos que, como en el paradigma toyotista, en el *call center* el trabajo se organiza en grupos) se les denomine con el término *waves* [olas], un término que, por un lado, alude al grupo y, por otro, a su rasgo inherente: así como los grupos de trabajadores llegan, se van (tal como una ola toca la orilla y, tras ello, se retrae).

Una de las características más notorias de la fuerza de trabajo de la que se sirve la industria del teleservicio es el alto porcentaje de mujeres que la componen<sup>230</sup>: “[a]l igual que en los procesos tradicionales de fabricación en ‘serie’, el operador típico del CC [*call center*] es joven y de sexo femenino”<sup>231</sup>. Las fábricas lingüísticas constituyen un segmento económico ligado a la feminización del trabajo y, fundamentalmente, al proceso de feminización de los sectores de la actividad económica más pauperizados (el “sistema de género hegemónico”<sup>232</sup> atraviesa, desde luego, las relaciones laborales, asignando a las mujeres un lugar en los sectores económicos más precarios y desprotegidos<sup>233</sup>). Muchas de las teleoperadoras cumplen, en su vida cotidiana, con una doble jornada laboral (una remunerada y otra no remunerada): trabajan en el *call center* y son, en sus hogares, quienes trabajan para hacer posible la reproducción de la unidad doméstica (muy a menudo sin intervención y sin implicación de sus parejas en las tareas del trabajo hogareño). La composición acaso predominantemente femenina de la fuerza de trabajo empleada en la industria del teleservicio, ha sido pensada como parte de un proceso social de estigmatización agresiva de la mujer que le atribuye al sujeto femenino una especie de tendencia al comportamiento servicial, un estigma que asigna al género características presuntamente inherentes a “lo femenino” (como la proclividad a una comunicación

---

<sup>230</sup> Según un estudio sobre los *call centers* instalados en Latinoamérica que toma como muestra representativa seis *call centers* localizados en cinco países de la región (Colombia, Honduras, Argentina, Ecuador y Perú), el 71% de la fuerza de trabajo está constituido por mujeres (cfr. Richard Feinberg, Tamar Benzaken Koosed, Yanina Kowszyk *et al.*, “Sostenibilidad y Call Centers en América Latina”, p. 6).

<sup>231</sup> *Supra*, p. 6. No todos los trabajadores de la industria del teleservicio son jóvenes: “completan el mapa [de las fuerzas de trabajo] los adultos que quedaron fuera del mercado laboral y ven esta posibilidad como último recurso” (Lavaca, “¿Sabe dónde trabaja su hijo?”).

<sup>232</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Mujeres en la economía digital. Superar el umbral de la desigualdad*, p. 17.

<sup>233</sup> Según la CEPAL, las mujeres predominan “entre los trabajadores de los servicios de educación y salud, los servicios a las personas y el comercio” (*supra*, p. 15).

afectiva, a la persuasión, a la amabilidad, a la escucha, al cuidado del otro). En un estudio de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe sobre el lugar de las mujeres en la “economía digital”, se cita a una supervisora de un *call center* que sostiene que “las mujeres son más cariñosas y manejan mejor el trato con el cliente”<sup>234</sup>; se trata de una creencia estigmatizante que hace de las mujeres el sujeto que encarna

determinadas “habilidades y capacidades sociales” que son requeridas para ocupar los puestos de trabajo que implican un adecuado relacionamiento interpersonal [...] Estas habilidades no son consideradas como características que tienen un valor económico, sino que se considera que son naturales y que las mujeres son más propensas a desarrollarlas<sup>235</sup>.

Una buena parte de los teleoperadores ha estudiado o estudia en universidades<sup>236</sup>, de ahí que sea muy común que los centros de atención telefónica, en gesto estratégico, decidan instalarse en espacios próximos a instituciones de educación superior<sup>237</sup>. Algunos de los trabajadores provienen de universidades públicas y quizás la mayoría de quienes poseen estudios universitarios proviene de instituciones privadas de educación superior. Algunos (tal vez los menos) estudian de forma simultánea a su trabajo en los centros de llamadas, otros (tal vez los más) se han visto obligados a interrumpir y dejar quizás definitivamente trancos sus estudios; algunos otros han concluido sus carreras y, al verse obstruida toda posibilidad de desempeñarse en las actividades a las que su deseo los llama y para las que se han formado, se han visto llevados a la necesidad de entrar a trabajar a los *call centers*. Esta composición estudiantil –o exestudiantil– de la mano de obra del sector es un fenómeno ampliamente generalizado que ha sido señalado en distintos estudios sobre estos formatos empresariales en diversas partes del mundo. En México, el poder de exclusión –de

---

<sup>234</sup> *Idem*, p. 56.

<sup>235</sup> *Ibidem*.

<sup>236</sup> Aunque no todos los teleoperadores tienen estudios universitarios. Según algunas estimaciones, el 54% de los teleoperadores en México tiene un nivel educativo de preparatoria (*cfr.* Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 112).

<sup>237</sup> El gesto estratégico de emplazamiento de los *call centers* en las inmediaciones de centros universitarios no se da sólo en México (*cfr.* Luis Pedro Jacobo Meoño, “Los trabajadores de la industria de *call centers* de la ciudad de Guatemala...”). Además, muchos *call centers* establecen convenios con universidades a fin de proveerse de mano de obra. En una inserción pagada donde se informa sobre la inauguración del Centro de Contacto y Servicio al Cliente de Banco Santander en Querétaro, el Grupo Financiero Santander comunica que ha “suscrito diversos acuerdos con universidades y centros de estudios superiores de la entidad para que los estudiantes avanzados trabajen con Santander” (Periódico *La Jornada*, “Inaugura Santander en Querétaro el Centro de Contacto y Servicio a Clientes”).

repulsión– de las universidades públicas es, como se sabe, mayúsculo; las limitaciones presupuestarias y de cupo hacen que la gran mayoría de los estudiantes quede fuera de la educación superior pública y gratuita, por lo que, cada vez más, las universidades privadas absorben buena parte de la demanda colectiva de educación superior. Así pues, frente a la creciente e inducida incapacidad de las universidades públicas de acoger y dar cabida a aquellos que desean incorporarse a ellas, en las últimas décadas ha proliferado el redituable negocio de las instituciones educativas privadas que, en su mayoría, funcionan en condiciones de alta deficiencia e informalidad (tanto a nivel formativo como a nivel administrativo). La operación de las universidades privadas se enmarca en general en una estrategia de despojo y marginalización: el Estado –ahorcando presupuestalmente a las universidades públicas– engendra marginalidad –genera exclusión, produce poblaciones excedentarias, superfluas, poblaciones que quedan colocadas en la ingente exterioridad del sistema educativo público– y trasfiere a las familias –y a los propios jóvenes– los costos de la formación profesional en instituciones privadas; a su vez, las instituciones de educación privadas cobran a sus estudiantes sumas por lo general elevadas por una formación deficiente y limitada a la capacitación de mano de obra barata; las empresas, a su vez, se benefician ampliamente de todo ello pues reclutan, de ese sector, a sus trabajadores y con ello expropián el esfuerzo familiar que ha significado la subvención de la formación superior de los hijos<sup>238</sup>. Citemos a continuación largamente a Micheli Thirión, quien explica las razones de esta constitución estudiantil de la mano de obra de la industria del teleservicio en términos de los beneficios que dicha constitución comporta para los “ciclos de rentabilidad” de estas empresas:

Una característica extendida [...] de la gestión laboral en los *call centers* es la debilidad de los sistemas de capacitación para el trabajo. Los trabajadores entran en funciones con un mínimo de tiempo dedicado por la empresa para que aprendan los sistemas de operación,

---

<sup>238</sup> Es preciso agregar algo respecto de los trabajadores del sector que no provienen de universidades privadas sino de universidades públicas: el hecho de que muchos teleoperadores provengan de las universidades públicas nos informa de uno de los más preocupantes escenarios del sistema educativo público nacional: “la desconexión entre la oferta de profesionistas que genera el sistema educativo y la demanda del sistema productivo” (Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 105), el desequilibrio entre la producción de profesionistas y las posibilidades efectivas del ejercicio de nuestros oficios, desequilibrio que hace que amplios sectores formados en las instituciones públicas deban desempeñarse en segmentos de la vida económica absolutamente ajenos a su formación y a su deseo.

sobre todo la retórica y la terminología que deben ser empleados en su relación con el cliente. Esta ausencia de costos de aprendizaje es una de las ventajas de los *call centers* en su ciclo de rentabilidad, sin duda, su fuente radica en la utilización de mano de obra universitaria, la cual tiene ya la capacidad de aprendizaje tácito [...] El mundo cognitivo de los estudiantes universitarios es la fuerza productiva fundamental de la industria del *telemarketing*: tanto la tecnología digital como las habilidades comunicativas [...], además de la resistencia física y emocional con que cuentan, son aspectos de su trabajo que ya han sido antes internalizados en su etapa estudiantil. La prácticamente ilimitada oferta de mano de obra permite a esta industria operar con altas tasas de rotación, asegurando que quienes desempeñan el trabajo, en una suerte de “selección natural”, lo hagan con los estándares requeridos<sup>239</sup>.

Ahora bien, no todos los teleoperadores proceden de la esfera de la educación superior. Recordemos que, en la mayor parte de los *call centers*, solicitan empleados con estudios de preparatoria inconclusos, por lo que la educación superior no resulta, en definitiva, un requisito indispensable para entrar a trabajar a estos formatos productivos. Muchos teleoperadores son madres y padres que se han visto obligados a abandonar, a veces largo tiempo atrás, sus estudios. Muchos, que no tienen hijos, proceden de familias con una incertidumbre y zozobra económica duraderas, con una insolvencia y precariedad crónicas que las coloca en una situación iterativa de endeudamiento (en el ciclo ansioso de la deuda) y que ha llevado a sus jóvenes a precipitarse prematuramente a la órbita de la producción, a incorporarse al mundo productivo y a engrosar los numerales de la “población económicamente activa” antes de terminar sus estudios. Los teleoperadores suelen mantener, íntegramente o en parte (a través de la colaboración con lo que en México llamamos *el gasto*) a sus familias. Una buena parte de estos jóvenes en los que recae la manutención familiar o parte de ella, se ven obligados, por el retraimiento de los salarios respecto del *quantum* de dinero necesario para la reproducción de las unidades domésticas, a tener dos trabajos: algunos trabajan simultáneamente en dos *call centers* distintos haciendo malabáricos desplazamientos por la ciudad para cumplir con dos horarios; otros, que trabajan de día en un *call center*, trabajan de noche en otros ramos de la vida productiva (en antros, en *sonideros* barriales y demás segmentos del trabajo nocturno)<sup>240</sup>.

---

<sup>239</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, pp. 97-98.

<sup>240</sup> Algunos trabajadores que se desempeñan como supervisores y que tienen un salario apenas mayor al de los teleoperadores rasos, tienen a menudo alg6n negocito barrial que permita un ingreso de dinero extra al que reciben por su trabajo en los *call centers*: un caf6 internet, alg6n negocio de venta de comida, etc6tera.

De esta suerte, muchos de los jóvenes teleoperadores circulan, insomnes y cansados, por los circuitos precarios de la producción diurna y noctámbula.

Para algunos teleoperadores, el trabajo en el *call center* constituye su primera experiencia laboral, pero quizás la mayoría ha tenido trabajos previos y, a menudo, desde muy chicos. Algunos empezaron a trabajar en oficios y negocios familiares desde niños (aprendiendo con sus parientes los oficios de carpintería, albañilería, plomería, electricidad, pintura, el oficio de comerciantes –algunos fueron vendedores en puestos de tianguis y mercados, otros trabajaron en empresas familiares en el centro, en pequeñas tiendas de discos o en talleres de reparación de cámaras en la calle Donceles –el histórico corredor de la fotografía defeña–); muchos trabajaron en pequeñas unidades productivas barriales (fueron “chalanés” en camiones distribuidores de gas y talleres mecánicos, trabajaron atendiendo pequeñas tiendas de abarrotes y comercios localizados en sus “espacio[s] de proximidad”<sup>241</sup> barrial); otros trabajaron –también desde niños– en tiendas de autoservicio como *cerillos*, otras fueron vendedoras y demostradoras en grandes tiendas (en Palacio de Hierro, Liverpool, Radioshak, Sam’s); algunos trabajaron en hoteles (en el “trabajo pesado”, como dice un teleoperador, de la lavandería ganando “sólo un poco más del salario mínimo” en el calor sofocante de las entrañas de la industria del confort turístico); otras trabajaron en empresas de venta de ropa (como Grupo Odem); muchos trabajaron en restaurantes y bares (como empleados de McDonald’s, como meseros, *barmen*, ayudantes de cocina o lavalozas dándose, como me cuenta un teleoperador de Santander, “tremendas friegas como propineros”); otros trabajaron haciendo reparaciones de videojuegos y de bicicletas en pequeños talleres de aquí o allá, otros fueron taqueros (en puestos en las inmediaciones de estaciones del metro o revendiendo tacos de canasta en las calles); alguno trabajó en Six Flags desde los 16 años, otro fue recepcionista en un gimnasio en el centro, otro en la venta de animales en el Mercado de Sonora, algunos fueron promotores de juguetes en grandes centros comerciales ganando poco y nada, sólo algunos pesos “que no llegan ni a simbólicos”, como me dice, con risa irónica, un teleoperador. Muchos, finalmente, han trabajado previamente en otros *call centers*, en una deambulación, una y otra vez reemprendida, de un *call center* a otro. En fin, las trayectorias laborales previas de

---

<sup>241</sup> Emilio Duhau y Ángela Giglia, “Espacio público y nuevas centralidades. Dimensión local y urbanidad en las colonias populares de la Ciudad de México”, p. 175.

los teleoperadores son notoriamente heterogéneas pero exhiben, en general, un común denominador: se produjeron, con frecuencia, en los circuitos productivos de la precariedad y en el vasto y anchuroso sector de la informalidad que hoy, según los cálculos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, se ha vuelto, en nuestro país, hegemónico (respecto del cada vez más estrecho sector “formal” de la economía) pues absorbe el ya mayoritario porcentaje de la “población económicamente activa” del país (alrededor del 57%)<sup>242</sup>.

Así, muchos de los teleoperadores han recorrido ya, a pesar de su corta edad, un itinerario laboral más o menos extenso e iniciado, a menudo, desde la infancia. Según lo que irrumpe en el derrotero divagante de nuestras entrevistas y conversaciones, muchos de los hoy agentes telefónicos tienen dos deseos comunes, reiterativos: 1) *poder estudiar* (esto es algo que aparece una y otra vez en el transcurso de las entrevistas enunciado como deseo recurrente, como anhelo insatisfecho pero aun así tenazmente colocado en el horizonte diferido del deseo, en el horizonte de un futuro en el que se haga posible el reencuentro con el mundo perdido de la educación, con ese mundo abandonado imperiosa y prematuramente por obra de un plexo de circunstancias adversas a la posibilidad de estudiar, contrarias a la posibilidad de entregarse a esa actividad económicamente improductiva; hay que preguntarse, en definitiva, qué pasa en nuestras sociedades en las que, para la gran mayoría de los jóvenes, estudiar se ha convertido en un proyecto utópico); y 2) *poner un negocio propio* en las áreas de proximidad barrial en las que habitan los hoy teleoperadores para lograr, en principio, dos cosas: a) *no tener que desplazarse* largas horas por las lentas vías y ramales que conducen de las colonias periféricas a los centros de la producción (hay quienes pasan alrededor de cuatro horas diarias en el transporte público en el dilatado trayecto *casa-call center-casa*, pasan todo ese tiempo en las “regiones de pasaje”<sup>243</sup>, en el letárgico interregno del traslado), y b) *no tener jefes* (destituir, a través del ardid del negocio propio, la figura jerárquica del jefe vigilante, deponer la figura multívoca del jefe que, en sus diversas advocaciones –supervisores, agentes de “calidad” y de “recursos humanos”, gerentes, psicólogos, “capacitadores” y demás nombres-manifestaciones de la autoridad que orquestan las fuerzas del trabajo en el *call center*–, está más o menos atento a

---

<sup>242</sup> Cfr. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, “Indicadores oportunos de ocupación y empleo. Cifras preliminares durante mayo de 2014”.

<sup>243</sup> Michel Foucault, “Las heterotopías”, en *El cuerpo utópico. Las heterotopías*, p. 20.

las desviaciones, a los desórdenes, a las impuntualidades, a las inobservancias normativas; hacer desaparecer, con truco y gesto de fuga, la figura de la autoridad que nos sobrecodifica diciéndonos cuánto tenemos que producir, de qué modo, en qué momentos, bajo qué regímenes de eficacia y sanción, etcétera). Con el deseo del *negocio propio* los hoy teleoperadores quieren hacer de la figura del jefe un lugar vacío, hacer del jefe el eclipsado; con esa apuesta, se aspira a sustraerse a sí mismo de las superficies del trabajo subordinado-asalariado y a sustraerse de las jerarquías y vigilancias que lo ordenan. Hay, en este deseo, una vena anárquica que el capitalismo, por regla general, desoye: el deseo de no ser vigilado, controlado, supervisado, medido, exigido, sancionado, el deseo de no ser sujeto de la interpelación demandante de los jefes, de escamotearse a la llamada y voz de mando de la autoridad. Se realice o no este deseo en los *negocios propios* –creemos que allí también brotan las sutiles estrategias del control y retoñan las figuras de la autoridad–, lo cierto es que, como me dijo una vez el antropólogo Raúl Nieto, hay en estas figuraciones del deseo una “abolición simbólica de la figura del patrón”<sup>244</sup>. De este modo, entre los hoy teleoperadores –que, en general, aborrecen su trabajo en el *call center* (“odio este trabajo, no tiene nada que ver con lo que estudié” y “si pudiera no volvería a trabajar en un *call*” son frases que aparecen con frecuencia en el curso de las entrevistas)– proliferan los deseos de poner un café-internet en la propia casa, un puesto de venta de alitas de pollo, un pequeño restaurante, una cafetería, una tienda de abarrotes, una papelería, una embotelladora de agua purificada para vender garrafrones en la colonia, ser propietario de un equipo de sonido para ser *sonidero* independiente y vivir de las fiestas barriales, construir un edificio para vivir sin trabajar de las rentas de los departamentos, etcétera. De este modo, muchos teleoperadores fraguan, en el espacio ficcional y deseante de la imaginación, un plan de *salto*, un plan de relativo escamoteo al mundo del trabajo subordinado, al “trabajo bajo patrón”<sup>245</sup>. Pero, a contrapelo de este deseo de fuga, de este impulso huidizo que los trabajadores manifiestan al querer hurtarse al *call center*, escabullirse a sus figuras de mando y a sus regímenes de producción, muchos teleoperadores se ven forzados a peregrinar de un centro telefónico a otro durante varios años, trabajando unos meses o años aquí, otros meses allá, emprendiendo errantes

---

<sup>244</sup> Raúl Nieto, comunicación personal, septiembre de 2012.

<sup>245</sup> Paolo Virno, “Sobre las ‘fábricas de la charla’...”, p. 151.

“deambulaciones por los circuitos productivos de la ciudad”<sup>246</sup> como nuevos “nómada[s] de las empresas de teleatención y telemarketing”<sup>247</sup>. Esta permanencia de los trabajadores –a pesar de su inclinación deseante a la escapada– en su orbitación por los circuitos productivos de los profusos centros de atención telefónica de la ciudad de México no es exclusiva de nuestro país y ha llevado a algunos teleoperadores de Argentina (donde se han propagado los *call centers* y donde se han propagado, correlativamente, los movimientos de contestación y puesta en crítica de estos formatos empresariales)– a imaginarse del siguiente y humoroso modo a un jubilado del sector:



Fig. 48. Caricatura de Pez Box, “Primer Jubilado Telemarketer”<sup>248</sup>

<sup>246</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma...*, p. 105.

<sup>247</sup> *Ibidem*.

<sup>248</sup> Dibujo de Pez Box disponible en el portal de Teleperforados, <<http://tpa2.awardspace.com/menu.htm>>, fecha de consulta: 20 de enero de 2014.

Así, a pesar de que muchos padecen el trabajo en los *call centers* –a pesar de que a menudo lo experimentan como un verdadero y sostenido displacer– ésta es la única opción, por lo que los jóvenes tienen que orbitar por estos circuitos: “si pudiéramos decidir [me dice una teleoperadora del *call center* de Banco Santander que ha trabajado en otros cuatro centros de atención telefónica durante cinco años] mi chavo y yo ya nos hubiéramos salido del *call*. El problema [agrega] es que, a como están las cosas, no podemos decidir”. El capitalismo, se sabe, es hábil para conducir las fuerzas vivas de trabajo hacia los lugares contrarios al deseo de cada quién, es hábil para capturar las fuerzas de trabajo en los espacios de producción del capital en los que se produce lo que éste requiere y según el modo que el capital determina.

Habría que llevar a cabo una etnografía del deseo para pensar en las direcciones que toman estas apuestas frustradas de los trabajadores (estudiar, burlar el trabajo bajo patrón, etcétera), una etnografía antipositivista que reparara en aquello que no está constituido como *hecho*, una etnografía de la figuración deseante que delire –como delira todo deseo– por las orientaciones de lo no cumplido, por las tendencias incumplidas de las voluntades, por lo no satisfecho, lo no consumado en ningún régimen de positividad, lo que existe como ficción, como inclinación utópica, como más allá de la realización. Habría que hacer una etnografía del deseo y del generalizado *malestar en la cultura*.

#### IV

##### LOS *CALL CENTERS* EN LA CIUDAD DE MÉXICO: ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN, ESPACIOS DE FLUJO Y REGÍMENES DE DETENCIÓN

En su reciente libro *Telemetrópolis. Explorando la ciudad y su producción inmaterial*, el ingeniero, urbanista y economista Jordy Micheli Thirión presenta un estudio sin precedentes de la “distribución territorial”<sup>249</sup> de los *call centers* en la ciudad de México. En las páginas de este libro, Micheli traza la hasta entonces inédita cartografía de la localización de estas unidades productivas en el difícilmente legible espacio urbano del

---

<sup>249</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 73.

Distrito Federal y muestra, entre otras cosas, dos que a mi juicio sobresalen y que no habían sido, creo, visibilizadas:

1. La extraordinaria densidad de estas “fábricas invisibles”<sup>250</sup> en la ciudad, la insospechada espesura que forman estos nichos productivos en la trama urbana (ver fig. 49). Como señalamos más arriba, en la ciudad de México operan –según estimaciones del propio Micheli– alrededor de 3,000 centros de llamadas, una abultada cantidad de pisos de producción que, sin embargo, permanecen en un estatuto de subrepresentación en tanto que difícilmente los advertimos. A diferencia de las fábricas tradicionales que, aunque fuertemente custodiadas y sustraídas a la posibilidad de la penetración con la mirada, *saltan a la vista, se hacen evidentes* –al menos por la configuración especial de sus soberbios perímetros exteriores, por su particular disposición arquitectónica, por las humeantes chimeneas que, a veces, nos informan de que allí algo se produce–, las *fábricas de la charla* pasan a menudo desapercibidas pues, al estar por lo común instaladas en edificios de oficinas sin ninguna particularidad notoria (sin chimeneas, sin ostensibles depósitos, sin ocupar espacios especialmente destacados y reconocibles<sup>251</sup>), no están inmediatamente ofrecidas a la percepción, pasan en general inadvertidas para muchos de nosotros –desprevenidos o atareados transeúntes–, se nos confunden en la continuidad más o menos indistinta y equívoca de los miles de edificios de oficinas que, erigidos aquí y allá, constituyen parte del paisaje urbano y de su “densidad vertical”<sup>252</sup>. En tanto que los *call centers* pueden emplazarse en casi cualquier espacio *oficinístico* que permita alojar a los más o menos simples dispositivos tecnológicos de la teleproducción (la infraestructura telefónica y los sistemas de cómputo) y a “las personas que los operan”<sup>253</sup>, son unidades productivas “que se adapta[n] plásticamente al ámbito construido”<sup>254</sup> por lo que muchas veces los centros de llamadas se establecen en edificios de oficinas que sirvieron, en otro momento, para rubros diversos (por ejemplo, el *call center* multinacional de capital francés Teleperformance, uno de cuyos centros de atención telefónica se encuentra en la delegación Benito Juárez, está instalado en un edificio propiedad del periódico *Reforma* que fue

---

<sup>250</sup> *Idem*, p. 116.

<sup>251</sup> Hay, desde luego, excepciones, como veremos más adelante a propósito del *call center* de Banco Santander en Querétaro que opera en un edificio reconocible y que todos, en la ciudad, ubican.

<sup>252</sup> Paul Virilio, “La ciudad sobreexpuesta”, p. 10.

<sup>253</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, p. 128.

<sup>254</sup> *Ibidem*.

primero un banco, después una secretaría de gobierno –SAGARPA<sup>255</sup>– y finalmente un *call center*<sup>256</sup>). De esta suerte, por lo general –aunque con excepciones–, el espacio urbano “no se ve alterado por estas instalaciones productivas, las cuales solamente son reconocibles por las pequeñas aglomeraciones de trabajadores al entrar o salir de sus labores”<sup>257</sup> o por las efímeras concentraciones de jóvenes engafetados (ya veremos, más adelante, la centralidad decisiva del *gafete* en la industria de los *call centers*) que, formando pequeños grupos, salen a fumar y conversar en los contornos de los centros de atención telefónica.

Micheli, que tuvo acceso a documentación empresarial reservada –no publicada–, hace un ejercicio de mapeo que devela toda una inesperada y tupida constelación de *call centers* en la superficie de la ciudad. La general invisibilidad, en el espacio urbano, de estas proliferantes organizaciones es, por lo demás, significativa, de ahí que el mismo Micheli las denomine con el elocuente término “organizaciones ocultas”<sup>258</sup>. La expresión de Micheli me trae a la memoria mis conversaciones con un taquero que tiene un puesto instalado frente a dos grandes edificios en los que operan dos *call centers* bancarios; cuando el taquero me preguntaba por mi reiterada presencia en esos lares y yo le decía que era antropóloga y que estaba ahí para hacer entrevistas con los trabajadores de los *call centers* de los edificios de enfrente, me sorprendió que me dijera, extrañado: “¿qué *call centers*?”. Cuando le dije que allí había dos centros de atención telefónica, él me decía, también sorprendido, que llevaba ya varios años con el puesto instalado en ese lugar, que siempre se había preguntado qué actividad llevarían a cabo los numerosos jóvenes que, atraídos por sus tacos, se reunían allí todos los días a comer algo raudamente, y que nunca había imaginado que lo que había dentro de los edificios de los que salían sus numerosos y diarios comensales eran centros de llamadas. En fin, Micheli logra hacer la cartografía de estas organizaciones que, para muchos de nosotros, son en buena medida esotéricas e imperceptibles, estas organizaciones que, instaladas en edificios más o menos inocuos y

---

<sup>255</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

<sup>256</sup> Agradezco a Ursus, cuidacoche de la calle en la que se ubica Teleperformance, por haberme contado la historia del edificio en el que actualmente opera Teleperformance, historia que él ha atestiguado a lo largo de los años.

<sup>257</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, p. 128.

<sup>258</sup> *Idem*, p. 116.

anodinos, permanecen, para los no iniciados en sus arcanos, en un halo de “indeterminación objetiva”<sup>259</sup>.

2. A lo largo de su libro, Micheli muestra, simultáneamente, el “patrón geográfico de implantación”<sup>260</sup> de los edificios en los que operan estas fábricas del lenguaje en la ciudad de México. Frente a las tesis de la “desterritorialización de la producción en tiempos de globalización”<sup>261</sup>, Micheli demuestra, tal como señala la antropóloga Margarita Pérez Negrete en el prólogo del libro, que

[s]i bien [...] la industria del telemercado corresponde al espacio de los flujos [los flujos de comunicación, información, capital, trabajo], nada más importante para el buen desempeño de esta actividad que la ubicación de los *call centers* en el lugar adecuado. De forma tal que el factor territorial continúa siendo tan importante como en otras etapas de la vida económica de las ciudades<sup>262</sup>.

Micheli ha mostrado que, contra las previsiones teóricas de la disolución de la importancia del territorio en una época caracterizada por la expansión de las telecomunicaciones (por la presencia decisiva de las “tecnologías de la información” en los procesos productivos, por la potencia de la desterritorializada y virtual industria financiera, en virtud de las cuales se presagiaría una “desconcentración espacial”<sup>263</sup> de los lugares de la producción), los patrones de implantación de los *call centers* –una industria emblemática de la teleproducción y de las “tecnologías de la información y la comunicación”–, evidencian, en cambio, que el factor territorial continúa resultando determinante para la vida económica contemporánea. De esta suerte, contra el tópico de la desterritorialización y de la descentralización, Micheli revela, a través de su ejercicio topográfico, la “economía de aglomeración”<sup>264</sup> espacial a la que siguen respondiendo –al igual que las fábricas tradicionales– las nuevas fábricas del lenguaje. De esta suerte, el autor nos muestra dónde están ubicadas las plantas productivas de los *call centers* –cuál es su *vivero*– y, al hacerlo,

---

<sup>259</sup> Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 200.

<sup>260</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 19.

<sup>261</sup> Margarita Pérez Negrete, “Prólogo”, p. 10.

<sup>262</sup> *Ibidem*.

<sup>263</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 58.

<sup>264</sup> Saskia Sassen *apud supra*, p. 70.

detecta una significativa “tendencia de centralidad”<sup>265</sup> y una “lógica de proximidad”<sup>266</sup> que gobiernan el establecimiento de los *call centers* en la trama urbana y que quedan puestas al descubierto en el siguiente mapa:

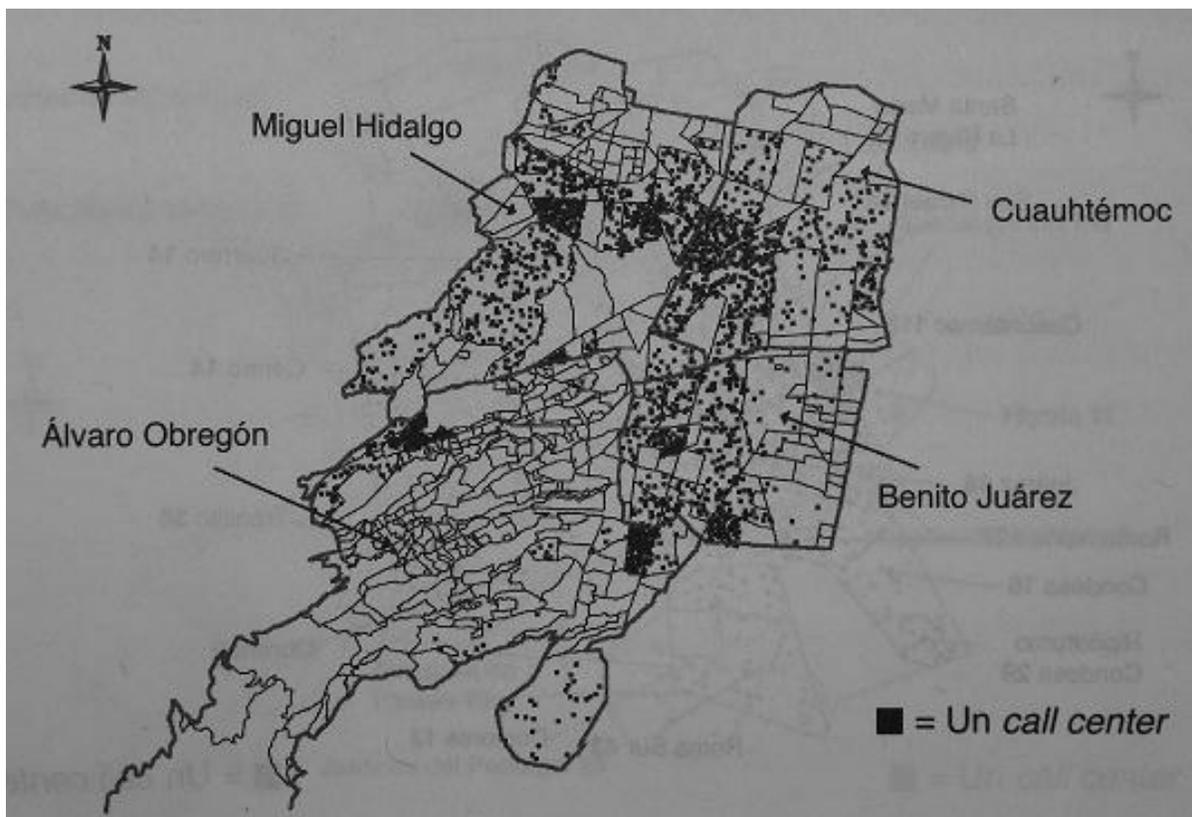


Fig. 49. Cartografía de lo invisible. “Concentración de *call centers* en 4 delegaciones”<sup>267</sup>

Leamos a Micheli:

En Ciudad de México se localizaban en 2005 un total de 2,792 centros de llamadas mientras que en la zona conurbada del Estado de México, 201. El patrón de distribución de los primeros muestra una importante concentración en cuatro delegaciones: poco más del 50% de *call centers* se encuentran repartidos en dos de ellas, que son Miguel Hidalgo, con el 30.1% y Cuauhtémoc, con 22.9%. Este patrón [...] lo complementan las delegaciones Benito Juárez con 16.6% y Álvaro Obregón con 14.4%, de modo que sumando las cuatro

<sup>265</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, p. 110.

<sup>266</sup> *Idem*, p. 61.

<sup>267</sup> Mapa elaborado por Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, p. 111.

delegaciones se llega al 84.0% de los *call centers* de la Ciudad de México<sup>268</sup> [...] La industria de los *call centers* se ha alojado en los espacios de centralidad, porque esta industria requiere de la cercanía con clientes, proveedores, la utilización del espacio construido con su dotación tecnológica [redes de telefonía, Internet, etcétera] y también el aprovechamiento de las rutas o caminos de la ciudad para el traslado cotidiano de la fuerza de trabajo<sup>269</sup>.

Tenemos, entonces, toda una constelación de *call centers* aglomerados en las delegaciones centrales del Distrito Federal; la imagen que, con su mapa, nos ofrece Micheli, es la de una condensación de las fábricas del lenguaje en “el corazón de la metrópoli”<sup>270</sup>, donde se encuentran en una relación de vecindad, de contigüidad espacial. Ahora bien, por otra parte decíamos más arriba que muchos de los trabajadores de la industria de los *call centers* de la ciudad de México habitan en las zonas de la conurbación metropolitana o en colonias capitalinas más o menos periféricas, distantes de las áreas de centralidad. Así, mientras la mayor densificación de centros de llamadas se encuentra en las áreas de la centralidad urbana en las que Micheli nos hace reparar, las fuerzas de trabajo de la teleindustria tienen a menudo su lugar de residencia en las zonas periféricas (y tienen que emprender su diaria trayectoria desde los barrios periféricos a los emplazamientos productivos centrales).

Ahora bien, en virtud de la dotación tecnológica que hace posible el teletransporte de la voz, los *call centers* muestran su ambigüedad característica: las fábricas del habla constituyen “territorios *concentrados* de la ciudad y estos, a su vez, adquieren un carácter *ubicuo*”<sup>271</sup> en virtud de los alcances transterritoriales de las telecomunicaciones que hacen posible que las voces de los teleoperadores fluyan hacia una enorme diversidad de direcciones más o menos desconcentradas: los *call centers* “ponen en contacto el espacio de la centralidad urbana con territorios sociales diversos”<sup>272</sup>. Los destinos que toman los discursos de la atención telefónica proferidos en la centralidad urbana tienen una multidireccionalidad y fuga hacia territorios diversos (los discursos cruzan, a menudo, las fronteras nacionales, dirigiéndose por ejemplo a la atención del mercado estadounidense; los flujos de la atención telefónica transponen las fronteras estatales y nacionales, los

---

<sup>268</sup> *Idem*, p. 109.

<sup>269</sup> *Idem*, pp. 115-116.

<sup>270</sup> Michel Foucault, “Las heterotopías”, en *El cuerpo utópico. Las heterotopías*, p. 24.

<sup>271</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 117 (el énfasis es nuestro).

<sup>272</sup> *Ibidem*.

discursos proferidos en la centralidad urbana irradian hacia zonas trans-fronterizas gracias a una fuerza tecnológica de flujo pluridireccional).

Pero si bien la industria de los *call centers* responde a unas tecnologías y a un “mercado estructurado[s] por flujos, movilidad e información”<sup>273</sup>, si bien responde a la lógica de los flujos y de las redes (al espacio estallado de circulación de flujos informáticos, flujos de interacción lingüística-telefónica, flujos de capital, flujos de trabajo, si bien se explica por las siempre crecientes “corrientes de información entre nodos circulando a través de canales de conexión entre nodos”<sup>274</sup>), todo este movimiento fluyente y continuo sólo es posible en virtud de una gestión del *bloqueo*, de toda una creación de *lugar*, de territorio, de emplazamiento y concentración urbana y, además, gracias a toda una sostenida gestión –cuasi carcelaria– del *encierro* en el interior de esos nodos concentrados –en el interior de los *call centers*, en las entrañas de las terminales de la comunicación–: el trabajador por el cual fluye la lengua, la producción, por el cual fluye el discurso extraterritorial de la marca en nombre de la cual habla, “está *fijo* a una silla [...] [y] a una oficina”<sup>275</sup>, está ligado –sujetado– a su *puesto* de operaciones, a lo que en la jerga de los *call centers* se denomina la *posición*, la *estación*, el *box* o la *mampara* –en una proliferación sinonímica que va a contrapelo de las narrativas de la deslocalización– y que algunos teleoperadores de la ciudad de México, con humor sarcástico, denominan la *caballeriza* –debido, entre otras cosas, a la disposición individualizante y a la angostura, a veces claustrofóbica, que suelen caracterizar a estos espacios de trabajo. Ya veremos más adelante toda la gestión del bloqueo que organiza el trabajo en el interior de los *call centers*; por ahora dejémosla apuntada.

Tal como señala Micheli, “la paradoja de las tecnologías del manejo de la distancia es que tienden a reconstruir las cercanías”<sup>276</sup>. Micheli ha mostrado que los *call centers* están concentrados en las zonas nucleares del Distrito Federal y que, contra las previsiones de la disolución de la importancia de los *lugares*, “la vieja geografía y sus polos de

---

<sup>273</sup> *Idem*, p. 15.

<sup>274</sup> Manuel Castells *apud* Esteban Torres, “El concepto de flujos de Manuel Castells, 1986-2009”, p. 55.

<sup>275</sup> Colectivo ¿Quién Habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 31 (el énfasis es nuestro).

<sup>276</sup> Jorjy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 67.

influencia”<sup>277</sup> continúa siendo decisiva. Pero hay otra *cercanía* que en esta industria se promueve –y esto es lo que queremos agregar al planteo de Micheli– que es la sujeción de los trabajadores a su proximidad irrestricta al puesto de trabajo, su sujeción a la *posición*, a la *estación*. Los *call centers* responden ciertamente a la lógica del “espacio de flujos”<sup>278</sup>, pero esa fluencia requiere de la ligazón de los agentes telefónicos a los sistemas maquínicos de la producción; la circulación requiere, como veremos a detalle, del amarre del sujeto a la máquina y de su conversión en apéndice de la computadora. Esa operación política de anclaje es la que hace posible la circulación de los flujos.



Fig. 50. Lugares y flujos<sup>279</sup>

La industria de los *call centers* se nutre en buena medida de trabajadores que habitan en las zonas periféricas de la metrópoli. Así, si veíamos que los *call centers* funcionan a través de toda una gestión de las cercanías (de la aglomeración urbana de sus instalaciones y de la contigüidad irrestricta entre los trabajadores y su *estación*), también funcionan en virtud de toda una relación con lo lejano, lo distante, lo periférico. Citemos ampliamente a Martha

---

<sup>277</sup> *Idem*, p. 59.

<sup>278</sup> Manuel Castells *apud* Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 31.

<sup>279</sup> Imagen disponible en <<http://www.embrati.com.br/contato.php>>, última consulta: 1 de diciembre de 2014.

Schteingart, arquitecta, urbanista y socióloga que ha estudiado detenidamente el problema de la división social del espacio urbano en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México:

mientras que la división social del espacio en las ciudades estadounidenses y, en especial, el proceso de suburbanización han implicado a las clases media y alta, en América Latina aquél ha incluido principalmente a las clases populares, en parte por medio de la formación y expansión de asentamientos irregulares, *los cuales han servido para reproducir la fuerza de trabajo a un costo muy bajo*<sup>280</sup>.

Mientras que en ciudades [...] como París [...] la producción de vivienda ha permitido que ciertos sectores de trabajadores pudieran permanecer en espacios centrales de la ciudad, lo que ha evitado su total desplazamiento hacia la periferia, en el caso de la ciudad de México esto ha sido casi excepcional; en primer lugar porque los programas dirigidos a esos sectores, de instituciones como el Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) y el Fondo Nacional de Habitaciones Populares (Fonhapo), en general han sido limitados en comparación con la demanda de vivienda de los sectores populares y su impacto no es muy notorio, sobre todo en las zonas centrales de la ciudad<sup>281</sup>.

[L]a acción habitacional con participación gubernamental sigue [...] la lógica del mercado en cuanto a la localización de los grupos sociales en el espacio metropolitano [...], en cuanto a la localización de los estratos de menores recursos hacia la periferia<sup>282</sup>.

[L]as nuevas políticas de vivienda [...] han permitido la realización de conjuntos habitacionales en zonas muy distantes del centro de la ciudad<sup>283</sup>.

Los *call centers* ubicados por lo común en el corazón capitalino (en ese corazón habitado en su mayor parte por los sectores socioeconómicos más altos) explotan la mano de obra precarizada que habita en las zonas de la suburbanización metropolitana, en las periferias de la ciudad. La multinacional Atento<sup>284</sup>, que paga un salario de 2,600 pesos mensuales a

---

<sup>280</sup> Martha Schteingart, "División social del espacio y segregación en la ciudad de México. Continuidad y cambio en las últimas décadas", p. 350 (el énfasis es nuestro).

<sup>281</sup> *Idem*, pp. 367-268.

<sup>282</sup> *Idem*, pp. 369.

<sup>283</sup> *Idem*, p. 371.

<sup>284</sup> Atento es una compañía multinacional de *contact centers* que fue creada en 1999 por la empresa española Telefónica y que actualmente es propiedad del fondo de capital de riesgo Bain Capital, con sede en Boston, Estados Unidos. Atento opera en 16 países (con una presencia especialmente concentrada en Latinoamérica) y, para 2012, contaba con alrededor de 153,000 empleados alrededor del mundo. En México, Atento tiene 17 *call centers* y 18, 861 trabajadores. (Cfr. Atento, "Informe Anual 2012"; para los datos sobre México, véase el portal de Internet Atento-México).

sus teleoperadores mexicanos<sup>285</sup>, logra que sus empleados acepten “esa miseria, ese abuso, esa burla” (como califica el salario una ex-teleoperadora de esa compañía) contratando a trabajadores jóvenes que viven por lo general con sus padres en las áreas metropolitanas de bajo costo y que además, al vivir en la casa de los padres, cuentan con redes de solidaridad y protección mutua que permiten que los jóvenes –y sus padres– tengan trabajos subpagados y que todos colaboren con *el gasto*. Este tipo de empresas coloca a los jóvenes en el centro de una producción intensiva de servicios –como tendremos ocasión de ver– y paga unos salarios que continúan reproduciendo el círculo de la marginalidad de los trabajadores.

\*

A lo largo de este capítulo hemos intentado bosquejar algunos de los rasgos generales de los macropoderes que intervienen en la configuración de la industria del teleservicio, entre esos macropoderes se encuentran el *capital transnacional*, el *giro flexibilizador* de las relaciones laborales que permite a las empresas acudir a los mecanismos de la subcontratación precaria y con un mínimo de derechos laborales (una especie de giro retroactivo a los inicios del capital –cuando éste no tenía el contrapeso de las legislaciones laborales–), las *condiciones económicas de conjunto* que prevalecen en los países en los que los centros de llamadas deciden emplazarse y que colocan a las poblaciones en un estado de precariedad crónico y ante eficaces fuerzas constrictivas –eso que Marx llamaba “la muda constricción de las relaciones económicas [que] sella el dominio capitalista sobre el trabajador”<sup>286</sup>–, el papel de los *estados nacionales* (que intervienen en la fijación de los salarios mínimos, que canalizan recursos del erario público para el establecimiento de las empresas del teleservicio y que ofrecen al capital transnacional las reformas laborales flexibilizadoras), la instrumentalización de las *fronteras nacionales* para crear cierto tipo de poblaciones desprotegidas y la instrumentalización de la fuerza de esos bordes fronterizos por parte de las empresas de capital estadounidense que se benefician de la población deportada bilingüe para dar atención al mercado estadounidense, la constitución de una

---

<sup>285</sup> Alrededor de 160 dólares mensuales.

<sup>286</sup> Karl Marx *apud* Gabriel Albiac, “Toni Negri. La crónica del siglo que no existió”, p. 19.

*tecnología* de las telecomunicaciones que hace posible la externalización de servicios, la *constitución de la ciudad* y el juego “centricidad-perifericidad”<sup>287</sup> que la ordena haciendo posible el usufructo que hace la industria del teleservicio instalada en la ciudad de México de la mano de obra que habita en las zonas baratas de la conurbación, etcétera.

Los *call centers* constituyen puntos de concurrencia de un conjunto de flujos y bloqueos de distinto género: la proliferación de los *call centers* en nuestras coordenadas se inscribe en un contexto de “oferta trans-fronteriza”<sup>288</sup> para la externalización de la producción de servicios a través de la cual las “empresas multinacionales subcontratan servicios a terceros [es decir, empresas de capital local o extranjero situadas en los países periféricos] buscando incrementar su ventaja competitiva, disminuir costos (especialmente laborales) [...] y maximizar los ingresos”<sup>289</sup>, por lo que los flujos del capital del teleservicio se dirigen hacia los países que resulten más atractivos (el flujo se ve orientado hacia los “destinos de bajo costo” –económico, político, fiscal, laboral, jurídico, de infraestructura, etcétera– y, además, hacia los destinos que tengan una amplia disponibilidad de una población joven, bilingüe y precalificada y que muestren condiciones infraestructurales propicias para el emplazamiento de los centros de llamadas –redes robustas de telecomunicaciones, rutas urbanas para la movilización de la mano de obra, etcétera–); flujos de recursos públicos para el capital, flujos tecnológicos de información, flujos de interacción lingüística –que se desplazan, raudos, por las intrincadas redes de la telefonía transnacional–, flujo de trabajadores migrantes bilingües, flujo de trabajadores pauperizados desde los cinturones de la conurbación metropolitana al centro próspero, flujo y rotación intensiva de trabajadores extenuados, bloqueo del tránsito transfronterizo de la mano de obra, bloqueo semicarcelario de los teleoperadores en su *posición*, bloqueo de los salarios, bloqueo de las “prestaciones sociales”, bloqueo de los derechos.

---

<sup>287</sup> Immanuel Wallerstein, *El capitalismo histórico*, p. 22.

<sup>288</sup> Hugo Maul Rivas y Lisardo Bolaños Fletes, *El impacto del comercio de servicios...*, p. 5.

<sup>289</sup> Richard Feinberg, Tamar Benzaken Koosed, Yanina Kowszyk *et al*, “Sostenibilidad y Call Centers en América Latina”, p. 6.

5

Marca, imágenes publicitarias y arquitecturas del poder

ICONOGRAFÍA PUBLICITARIA:  
DISIMULO DE LA MÁQUINA, SEXISMO Y RACISMO



Fig. 51. Imagen publicitaria del *call center* de Banco Santander-México<sup>1</sup>

Ésta es la imagen con la que “Superlínea”, el *call center* de Banco Santander, se anuncia en su página de Internet. La imagen es típica: la publicidad de los *call centers* muestra una notable homogeneidad formal, una uniformidad icónica casi irrestricta. En efecto, el patrón de conformación de las imágenes promocionales de los *call centers* se reproduce de manera casi dogmática: en primer plano, aparece casi invariablemente una mujer sonriente, “blanca”, “joven”, “delgada”, “formal y profesional” pero al mismo tiempo “afectuosa”, que mira de frente hacia la cámara dirigiendo al espectador su generosa mirada y la apertura franca y cómplice de su sonrisa. El rostro de la mujer está ceñido por un *headset* o diadema telefónica, lo que al espectador más o menos familiarizado le hace saber que se trata de una teleoperadora. En muchas de las imágenes –como en ésta que ahora nos ocupa– la operadora toca, con delicado gesto, la diadema, prometiendo un contacto con “el cliente” tan gentil, delicado y cercano como el que la mano sabe deslizar sobre la plástica superficie

---

<sup>1</sup> Imagen promocional del *call center* “Superlínea”, Grupo Financiero Santander, disponible en <<http://www.santander.com.mx/premier/superlinea.html>>, fecha de consulta: 28 de marzo de 2013.

del micrófono y el auricular. En segundo plano, difuminados, otros operadores sostienen comunicaciones a través de sus respectivas diademas y dirigen su mirada hacia algo que queda fuera de cuadro pero cuya existencia el espectador puede suponer: la máquina, la computadora, esa tenaz acompañante del teleoperador que aquí queda fuera de campo y adquiriendo sólo una existencia hipotética, conjetural, y confinada, por tanto, a una suerte de exilio representacional, como si los *call centers* nada quisieran tener que ver con esa evocación del maquinismo. Pero acaso más que un *íntegro* escamoteo representacional de la máquina, estas imágenes fraguan su escamoteo *relativo*, pues no hacen un ocultamiento *total* de la computadora: exhiben la diadema (es decir, muestran *una parte* de la máquina informática) dotándola de un valor eufórico (presentándola como promesa de comunicación y complicidad con el “cliente”), al tiempo que espectralizan los otros componentes del medio de producción del telerservicio (colocándolos en un lugar conjetural). El fondo de la escena, siempre blanquecino y luminoso, hace pensar en una especie de espacio cético, virtual y desterritorializado, un “no-lugar” en el cual la comunicación no se vería afectada por ninguna fuerza ni exterioridad.



Figs. 52, 53 y 54. Imágenes publicitarias. La promesa de la comunicación<sup>2</sup>

La fotografía en su conjunto hace surgir una erotizada promesa de comunicación y de consumación de los deseos del espectador. Como ocurre habitualmente en los anuncios publicitarios de todo tipo de productos y servicios –anuncios que promueven una estigmatizante erotización de lo femenino y una estigmatizante clasificación de “la mujer”

---

<sup>2</sup> Fig. 52 disponible en <<http://miaviso.pe/empleo/otros-empleos/oportunidad-de-empleo-9974.htm>>; fig. 53 disponible en <<http://bhubaneswar.olx.in/customer-care-executive-in-aircel-bsnl-airtel-reliance-iid-462433964>>; fig. 54 disponible en <<http://www.dbf.es/call.html>>. Fecha de consulta: 21 de mayo de 2013.

como *satisfactora* de la demanda y del deseo del otro–, aquí se utiliza la figura femenina como vehículo para la autorrealización del espectador, como representación paradigmática del deseo y como emblema de la entrega servicial al otro –por lo que esta figura estigmatizada resulta eficaz para la promoción de las empresas de “servicio”. Además, las imágenes promocionales de los *call centers* acuden, como muchas otras imágenes publicitarias, a la representación de “la blancura étnica [...] como señal de humanidad y de modernidad”<sup>3</sup>. Detengámonos, por un momento, en esta dimensión racialista de la imagen.

En sus últimos trabajos, el filósofo Bolívar Echeverría exploró las relaciones entre la modernidad capitalista y aquello que él mismo denominó “blanquitud”. Inspirándose en los planteamientos de Max Weber –y especialmente en su obra *El espíritu del capitalismo y la ética protestante*–, Echeverría sostiene que de la vida económica emana una demanda ética, es decir, una solicitud –a los individuos– de un cierto tipo de constitución subjetiva. Así, en el capitalismo, los sujetos son llamados a hacer propio e interiorizar un cierto modo de conformación identitaria, un modo que Echeverría llamará *blanquitud*. Como es sabido, Weber desarrolló la idea de que la ética protestante –con su ascética renuncia al goce y su idea de la entrega incondicional al trabajo como único medio de salvación personal– era el *espíritu* que animaba la organización capitalista del trabajo y su pulso productivista, un espíritu que, según el sociólogo alemán, resultaba altamente eficaz para el funcionamiento vigoroso de la vida económica. Ahora bien, Echeverría, convencido –al igual que Weber– de las intensas y complejas relaciones entre la vida económica de una sociedad y la constitución subjetiva de sus miembros, desarrolla la idea de que “la capacidad de corresponder a la solicitud ética de la modernidad capitalista [...] puede tener un fundamento étnico y estar conectada con ciertas características raciales de los individuos”<sup>4</sup>. Echeverría plantea que la modernidad capitalista está constituida, entre otras cosas, por un racismo que habría que entender como un racismo de doble cuño: un racismo étnico (racial) que encumbra al “blanco” como horizonte y medida de valoración de los individuos y un racismo ético (comportamental) que exige de los sujetos la performatividad de un conjunto de rasgos identitarios, que demanda de ellos la interiorización y performatividad del “ethos histórico capitalista”<sup>5</sup>. A este conjunto de exigencias, Echeverría

---

<sup>3</sup> Bolívar Echeverría, “Imágenes de la blanquitud”, p. 22.

<sup>4</sup> *Idem*, p. 16.

<sup>5</sup> *Idem*, p. 20.

las denomina con el término *blanquitud*, una blanquitud relacionada con la blancura racial pero no enteramente asimilable a ella: “[l]a intolerancia que caracteriza [...] al racismo identitario-civilizador es mucho más elaborada que la del racismo étnico: centra su atención en indicios más sutiles que la blancura de la piel, como son la presencia de una interiorización del ethos histórico capitalista”<sup>6</sup>. Así, a los sujetos no se nos exige “blanquearnos” la piel –aunque hay quien lo hace–: se nos exige asumir los “usos y costumbres blancos”<sup>7</sup>, hacer nuestro el ethos capitalista, un ethos paradigmáticamente representado por el “blanco”, figura histórica de la dominación colonial. A la blancura de la piel le es atribuido eso que Roland Barthes llamaría un “significado halagüeño”<sup>8</sup>. Las imágenes publicitarias que pululan en nuestra vida, una y otra vez acuden a esa blancura como figura del horizonte subjetivo que se nos demanda emular y desear.

## II

### LA NAVE ESPACIAL Y LA CIUDAD. MARCA Y EDÉN

*La marca Santander es la esencia del Grupo, un activo estratégico de primer orden. Está incluida en todos los rankings internacionales como una de las marcas más valiosas del mundo y es la cuarta del sector financiero [...] Se asocia con los atributos de internacionalidad, liderazgo y fortaleza; centraliza la identidad y los valores del Grupo y expresa un posicionamiento internacional único que diferencia a Santander de los demás bancos [...] Santander es una marca única global que transmite una imagen homogénea y consistente, con un único código de comunicación. Nos hace reconocibles como Grupo en los mercados ante clientes, accionistas, analistas y la sociedad en general. Una gestión muy exigente de la identidad corporativa refuerza nuestro valor en el mercado.*

Grupo Financiero Santander<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> *Ibidem.*

<sup>7</sup> *Idem*, p. 18.

<sup>8</sup> *Cfr.* Roland Barthes, “Rhétorique de l’image”, p. 44.

<sup>9</sup> Grupo Financiero Santander, página web corporativa.



Figs. 55 y 56. Vista exterior e interior del *contact center* de Banco Santander en el Parque Industrial Benito Juárez de Querétaro<sup>10</sup>

El *contact center*<sup>11</sup> de Banco Santander (cuyos servicios de atención telefónica al cliente, de “contención de cartera vencida y venta de productos financieros” son publicitados por el propio banco como “Superlínea”) opera, en México, en dos partes: por un lado, en el Distrito Federal –en el edificio corporativo llamado “Centro de Operaciones Santander Crisol” (del que nos ocuparemos mayormente aquí y en el que hicimos nuestro ingreso furtivo)– y, por otro lado, en las afueras de la ciudad de Querétaro, en un modernísimo edificio (captado en las fotografías reproducidas en las figs. 55 a 58) que está situado en el Parque Industrial Benito Juárez, uno de los muchos polígonos industriales asentados en la zona metropolitana de esa urbe del Bajío mexicano (urbe que alberga alrededor de 21 parques de ese género<sup>12</sup>, que es considerada el principal “núcleo industrial”<sup>13</sup> del Bajío y que, además, hoy aspira a convertirse en “el Silicon Valley de México”<sup>14</sup> pues no sólo acoge numerosas fábricas sino que está paulatinamente albergando a muchas empresas del sector de las telecomunicaciones). Antes de describir el *call center* del Distrito Federal, detengámonos brevemente en el de Querétaro cuya observación, aunque exterior y somera, arrojará alguna información relevante para nuestro objeto y nos conducirá hacia otras

<sup>10</sup> Fig. 55 disponible en <<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1577556&page=2>>; fig. 56 disponible en <<http://queretaroindustrial.com/busquedamapa.php?idalfa=497>>. Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2013.

<sup>11</sup> Los *contact centers* se caracterizan por ampliar el espectro de los canales de la interacción entre operadores y clientes: al teléfono se añaden comunicaciones vía *online* (correo electrónico, *chat*, redes sociales, video-llamadas, mensajería instantánea, etcétera). Los *call centers* en general muestran una tendencia a devenir *contact centers* caracterizados por la “multicanalidad”.

<sup>12</sup> *Cfr.* el portal de Internet de la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Gobierno del Estado de Querétaro.

<sup>13</sup> Celia Villarrubia, “Querétaro atrae los centros de datos”.

<sup>14</sup> *Ibidem.*

coordenadas que, aunque aún más distantes, iluminarán, oblicuamente, nuestro camino de aproximación progresiva al *call center* de la ciudad de México.

Localizado en la periferia noroeste de la ciudad de Santiago de Querétaro, este edificio fue inaugurado en el año 2009 por el presidente en turno, Felipe Calderón. Según fuentes periodísticas y del propio Grupo Financiero Santander, esta edificación fue el resultado de una inversión de 2,500 millones de pesos, tiene lugar para 6,000 teleoperadores (2,000 por cada uno de los tres turnos en los que se divide la jornada de trabajo), recibe alrededor de 3 millones de llamadas mensuales de usuarios del banco de México y Uruguay (según me informaron teleoperadores de ese *call center*) y tiene previsto atender llamadas de varios países de Latinoamérica y Europa pues cuenta con capacidad operativa para atender alrededor de 20 millones de llamadas mensuales<sup>15</sup>.



Fig. 57. Vista satelital del *call center* de Banco Santander en Querétaro en su fase de construcción<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Los datos aquí expuestos fueron recogidos de las siguientes fuentes: Grupo Financiero Santander, “Informe de sustentabilidad Grupo Financiero Santander. 2011”; Santander México, “Gestión ambiental. Documento que presenta la Dirección de Inmuebles por concepto de la Gestión Ambiental del Banco”; Gregorio B. Mendoza, “Se impone la clase mundial”; Eduardo Huerta, “Inaugura Santander en Querétaro call center para atender AL y Europa”; Periódico *La Jornada*, “Inaugura Santander en Querétaro el Centro de Contacto y Servicio a Clientes”.

<sup>16</sup> Imagen extraída de *Google Earth*, disponible en <<https://www.google.com.mx/maps/@20.6388424,-100.4329956,353m/data=!3m1!1e3>>, fecha de consulta: 29 de julio de 2014.



Fig. 58. El *call center* de Banco Santander en Querétaro<sup>17</sup>

El edificio es, en definitiva, extraordinario: “es un ovni”, como convinimos en llamarlo una teleoperadora de ese *call center* y yo en una fugaz conversación afuera del “edificio inteligente” y “biosustentable”. Enclavada a orillas de la carretera Querétaro-San Luis Potosí –en los perímetros del polígono industrial– se erige esta nave semicircular que pareciera sostenerse sobre unas columnas de aspecto insólitamente frágil, sobre unos pilares de apariencia endeble en comparación con el voluminoso cuerpo alumínico que sostienen. Con esa liviandad característica de la nueva arquitectura corporativa que produce una impresión paradójica de monumental ingravidez –de gigantesca ligereza–, al espectador le embarga la quimérica sensación de que en cualquier momento la nave despega, se eleva, como si estuviera ahí sólo en provisional escala de vuelo, ligeramente desasida de la tierra en la que aparentemente apenas se apoya. Apostada en medio de la llanura seca queretana, la monumental nave se alza sobre un improbable oasis de palmeras y verde pasto, genera una tregua de la sequedad, un oasis verde esmeralda engendrado por el disciplinado pastizal podado al ras. A contraestilo de las arideces del rumbo, uno se encuentra inopinadamente con “las áreas verdes” de la arquitectura corporativa “ambientalmente amigable”<sup>18</sup>. Según

---

<sup>17</sup> Imagen disponible en <<http://queretaraindustrial.com/busquedamapa.php?idalfa=497>>, fecha de consulta: 29 de julio de 2014.

<sup>18</sup> Felipe Calderón, “Inauguración del Contact Center Santander”.

cuentan algunos teleoperadores de ese *call center*, en el interior del edificio –que está protegido por inflexibles pero discretas y automatizadas medidas de seguridad<sup>19</sup>–, hay “zonas de ocio” y, en la cubierta de la gran nave, hay asimismo –como publicita el banco– “un espacio de ocio exterior verde”<sup>20</sup> y un “jardín elevado”<sup>21</sup>... Los nuevos jardines colgantes de la arquitectura corporativa.

No es la primera vez que el Grupo Financiero Santander se embarca en una obra de estas magnitudes y de esta envergadura ilusionista y epifánica, una obra construida expresamente para su exhibición. Ejemplo emblemático de la afición del Grupo por los “inmuebles de vanguardia”<sup>22</sup> y muestra de la afición de las grandes firmas por “reinventar la metrópoli”<sup>23</sup> es la así llamada Ciudad Grupo Santander, construida en el municipio madrileño de Boadilla del Monte como monumental sede corporativa del Grupo Financiero –que aloja sus oficinas centrales– y que entró en funcionamiento en el año 2004.



Fig. 59. Ciudad Grupo Santander, en Boadilla del Monte, España<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Uno de los vigilantes del *call center* con quien tuve una larga conversación, me decía que él sabía que todo el complejo estaba vigilado por cámaras ocultas, pero que nadie sabía –ni siquiera los propios vigilantes– dónde estaba el cuarto de monitores.

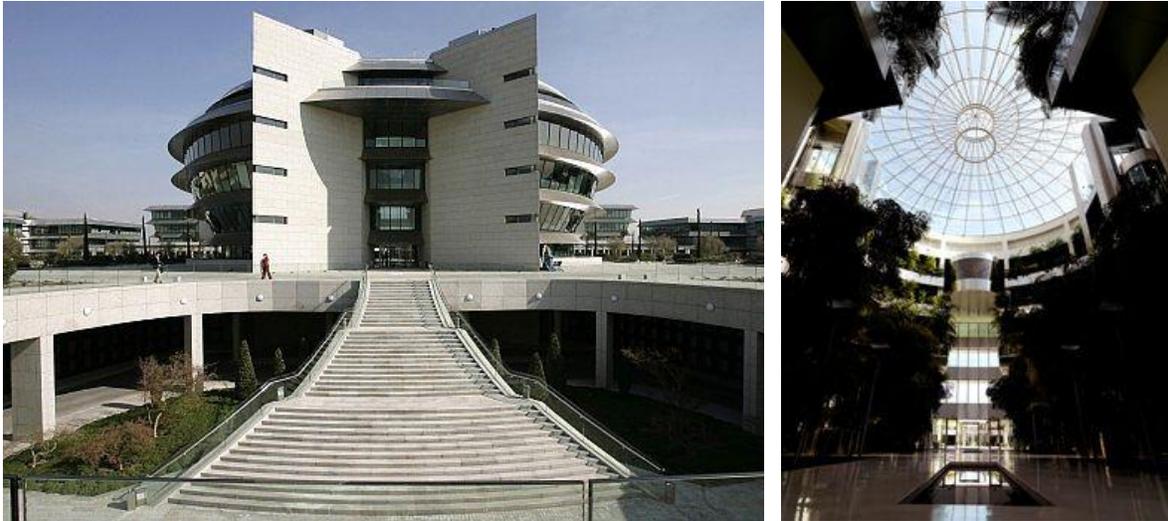
<sup>20</sup> Gregorio B. Mendoza, “Se impone la clase mundial”, p. 31.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> Cfr. Grupo Financiero Santander, “Informe de sustentabilidad...”, p. 46.

<sup>23</sup> Cfr. Comunicación Corporativa de Banco Bilbao Vizcaya, “La arquitectura corporativa ayuda a reinventar la metrópoli madrileña del siglo XXI”.

<sup>24</sup> Fotografía de Agencia Efe, imagen disponible en <[http://www.elconfidencial.com/empresas/2013-11-13/botin-embarga-1-152-oficinas-del-propio-santander-al-fondo-del-hijo-de-pujol\\_53624/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2013-11-13/botin-embarga-1-152-oficinas-del-propio-santander-al-fondo-del-hijo-de-pujol_53624/)>, fecha de consulta: 29 de julio de 2014.



Figs. 60 y 61. Ciudad Grupo Santander. Fotografías del exterior e interior del “Edificio Pereda” que aloja el despacho de Patricia Botín (actual presidenta del grupo financiero)<sup>25</sup>



Fig. 62. Vista satelital del “Edificio Pereda” de la Ciudad Grupo Santander<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Fig. 60, fotografía de Agencia Efe, disponible en <<http://www.galiciae.com/nova/5788.html>>; fig. 61 disponible en <<http://www.pinterest.com/gruposantander/>>. Fecha de consulta: 30 de julio de 2014.

<sup>26</sup> Imagen extraída de *Google Earth*, disponible en <<https://www.google.com.mx/maps/@40.3922638,3.8648833,146m/data=!3m1!1e3>>, fecha de consulta: 29 de julio de 2014.



Fig. 63. Ciudad Grupo Santander. Complejo de oficinas<sup>27</sup>

Este terruño empresarial –“mastodónico sanctasanctórum del poder financiero”<sup>28</sup>– tiene algo de fractálico: es una ciudad dentro de una ciudad que aspira a organizarse como ínsula autosuficiente<sup>29</sup>. Desplegada en una superficie de 250 hectáreas<sup>30</sup> en las afueras de Madrid y salvaguardada por rigurosas medidas de seguridad (pero abierta a recorridos cotidianos de visita guiada), constituye una ciudad a escala, quizás con ciertas reminiscencias medievales en virtud de los severos dispositivos que la aíslan, en sus perímetros circundantes, de su exterior. La ciudad está organizada alrededor de su sede del poder central (el llamado “Edificio Pereda” –ver figs. 60-62– que aloja, entre exuberante vegetación tropical interior, el despacho de la presidenta y de los órganos de gobierno del Grupo –edificio al que, curiosamente, los empleados de la Ciudad también denominan “el ovni”<sup>31</sup>, en alusión al estilo futurista, gigantista y extrañista de la edificación–); simétricamente distribuidos

---

<sup>27</sup> Imagen extraída de la página web corporativa de Grupo Santander, “Ciudad Grupo Santander: la idea y filosofía del proyecto”, disponible en <[http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=GSIInformacion&canal=CSCORP&cid=1278677205746&empr=CFWCSancomQP01&leng=es\\_ES&pagename=CFQP01%2FGSIInformacion%2FCFQP01\\_GSIInformacionDetalleMultimedia\\_PT12](http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=GSIInformacion&canal=CSCORP&cid=1278677205746&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&pagename=CFQP01%2FGSIInformacion%2FCFQP01_GSIInformacionDetalleMultimedia_PT12)>, fecha de consulta: 31 de julio de 2014.

<sup>28</sup> Blanca Torquemada, “Bienvenidos a la ciudad de Botín”.

<sup>29</sup> *Cfr. supra.*

<sup>30</sup> *Cfr.* Grupo Santander, “Ciudad Grupo Santander: la idea y filosofía del proyecto”.

<sup>31</sup> *Cfr.* Blanca Torquemada, “Bienvenidos a la ciudad de Botín”.

alrededor de este núcleo traslúcido, se disponen ocho complejos de oficinas (equipados con los “últimos adelantos tecnológicos”<sup>32</sup>) comunicados entre sí por “plazas ajardinadas”<sup>33</sup> ornadas con esculturas de “artistas de vanguardia”<sup>34</sup> y con espejos de agua que evocan, citándolo, el viejo estilo morisco; la Ciudad tiene una guardería para los hijos de los alrededor de 6,000 empleados de la sede corporativa, una zona comercial con tiendas de diversa especie (peluquerías, tintorerías, farmacia, etcétera), nueve restaurantes, un hotel, una sala de exposiciones de arte, cuenta con instalaciones deportivas para los trabajadores (gimnasio “dotado de todas las últimas innovaciones tecnológicas en fitness”<sup>35</sup>, circuito de *jogging*, piscinas, canchas de vario tipo, un campo de golf), “todo ello [...] comunicado por líneas internas de autobús”<sup>36</sup> y todo ello, según afirma el Grupo Financiero, a un precio accesible para los empleados. Las azoteas de los edificios están revestidas de “plantas aromáticas”<sup>37</sup> –como lo instruye la nueva arquitectura verde–, el complejo en su conjunto está abrazado por olivos antiquísimos y por un bosque que hace de la Ciudad del Santander un “pulmón”<sup>38</sup>. En fin, una nueva alhambra financiera –palaciega y fortificada como el antiguo recinto mudéjar– que guarda, en su interior ultraproductivo y eficiente, espacios para el ocio, la cultura y el disfrute de lo verde. Tal como ha señalado Michel Crozier, el capital es hábil para conferirle a sí mismo una “aureola humanitaria y progresista”<sup>39</sup>. La ruptura simbólica con la ciudad industrial requiere “la sustitución de espacios e imágenes vinculadas a lo industrial por otras más ‘positivas’ y ‘limpias’”<sup>40</sup>.

---

<sup>32</sup> Grupo Santander, “Ciudad Grupo Santander: la idea y filosofía del proyecto”.

<sup>33</sup> Video de Grupo Santander, “Ciudad Grupo Santander”.

<sup>34</sup> *Ibidem*.

<sup>35</sup> Grupo Santander, “Ciudad Grupo Santander: la idea y filosofía del proyecto”.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

<sup>37</sup> Video de Grupo Santander, “Ciudad Grupo Santander”.

<sup>38</sup> *Ibidem*.

<sup>39</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 8. Boltanski y Chiapello, en sus análisis del *nuevo espíritu del capitalismo*, han mostrado cómo las grandes empresas financieras y multinacionales se preocupan a menudo por generar la “implicación”, el “compromiso”, la “adhesión” de sus cuadros directivos y élites gerenciales, de quienes depende, en buena medida, el éxito del capitalismo y la bienaventuranza de la exacción de beneficios. Para ello, las grandes firmas suelen erigir y mantener “una zona pacificada [...] dentro de la cual los cuadros encuentren un espacio donde poder formarse, criar a sus hijos y vivir con seguridad”. Así, estos edificios que alojan a los cuadros directivos y empleados de alto rango de los grandes grupos financieros pueden pensarse, entre otras cosas, como “escaparates de los éxitos del capitalismo”, como “zonas salvaguardadas”, pacificadas, verdes, amigables, edenes capaces de engendrar el compromiso de los cuadros. (Las citas de este párrafo corresponden a Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 42).

<sup>40</sup> Isaac Marrero Guillamón, “La fábrica del conflicto. Terciarización, lucha social y patrimonio en Can Ricart, Barcelona”, p. 16.

Ambos complejos arquitectónicos –el *call center* de Banco Santander en Querétaro y la Ciudad financiera en Boadilla del Monte, pero especialmente este último– parecen querer crear la ilusión de que el nuevo mundo corporativo disuelve las contradicciones entre capital y trabajo al hacer del espacio de la producción un lugar parecido a los destinos del ocio, del consumo, del deporte. Pero, contra ello, estas edificaciones no pueden evitar que al observador –aunque sea distante, como nosotros– lo asalten unos súbitos y elocuentes “cosquilleos de abducción orwelliana”<sup>41</sup>. Bajo el canon de la comodidad, del consumo y de la “conciliación entre vida familiar y trabajo”<sup>42</sup>, bulle un impulso totalitario, el de la captura de la vida íntegra de los empleados por la empresa –no sólo la captura de su fuerza productiva sino también de su fuerza de consumo. Se trata de áreas segregadas para una “dominación total”<sup>43</sup>; casi toda la vida del trabajador debe –o puede, si es que asume los gastos– desplegarse en el interior del complejo: desde la crianza de los hijos hasta la peluquería y el deporte (y aquí no pueden dejar de venir a mi memoria las antiguas fábricas mexicanas del porfiriato en las que había, en el interior de las factorías, tiendas de raya, escuelas primarias y capillas que los empresarios disponían para los obreros<sup>44</sup>; en el mundo de la gran corporación, las tiendas de raya han sido sustituidas por *shopings* internos y las capillas por salas de exposiciones artísticas y por circuitos de *fitness* y *jogging*).

Ya Kracauer –ese lúcido pensador de la vida urbana moderna cercano a la Escuela de Fráncfort y practicante de un agudo sentido etnográfico–, en su análisis del estrato social de los empleados en el Berlín de entreguerras, había detectado esta tendencia totalitaria de las empresas. Como ejemplo emblemático de esa tendencia, reparó en la instrumentalización, por parte de las corporaciones y las direcciones de las grandes fábricas, del deporte y del placer como mecanismos de dominio del *alma* de los empleados y como medios de engendramiento de sensaciones comunitarias y de pertenencia: para Kracauer, entre las medidas empresariales “cuyo propósito es manipular el alma”<sup>45</sup> se encuentra, en primera línea, el deporte con su aspiración a formar “una comunidad que esté hermanada con la empresa y se sienta unida a ella”<sup>46</sup>, de ahí el hecho de que a menudo las

---

<sup>41</sup> Blanca Torquemada, “Bienvenidos a la ciudad de Botín”.

<sup>42</sup> Grupo Santander, “Ciudad Grupo Santander: la idea y filosofía del proyecto”.

<sup>43</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 86.

<sup>44</sup> Cfr. Antonio Espinoza Hernández, “La industria textil mexicana durante el Porfiriato”, p. 57.

<sup>45</sup> Siegfried Kracauer, *Los empleados...*, p. 186.

<sup>46</sup> *Idem*, p. 183.

empresas no escatimen “en gastos significativos para fines deportivos”<sup>47</sup>. Se trata, decía Kracauer, de “fenómenos de represión de gran estilo”<sup>48</sup>.

Ahora bien, tanto el *call center* de Querétaro como la Ciudad Grupo Santander pueden pensarse, entre otras posibles vías, a través de algunas de las claves de análisis que ofrece la periodista canadiense Naomi Klein en su libro *No logo. El poder de las marcas*. Como se sabe, Klein desentraña allí un giro decisivo en la conformación del capitalismo contemporáneo, un giro que, según sus investigaciones, comenzó a producirse en el siglo XIX y que tiene que ver con algo con lo que hoy estamos en permanente contacto: la producción de *la marca*. Leamos la inteligente interpretación de Klein:

[con la gran industria decimonónica] el mercado se vio inundado con productos fabricados en masa y casi idénticos entre sí. En la era de las máquinas, la competencia por medio de las marcas llegó a ser una necesidad: en un contexto de identidad de producción [de la producción en serie], era preciso fabricar tanto los productos como su diferencia según la marca<sup>49</sup>.

Desde entonces, la importancia de las marcas ha ido *in crescendo* al punto de que a la creación y fortalecimiento de la marca se dirige una parte fundamental de la energía empresarial, pues *la marca* (la palabra distintiva, el nombre propio, el logo identificador, el significante) tiene una fuerza decisiva: la fuerza de la diferenciación, de la distinción, de la introducción de la discontinuidad y la rareza distintiva en la insondable y turbia espesura de los productos y los servicios, en eso que Marx llamaba el “inmenso arsenal de mercancías”<sup>50</sup> (de productos físicos o financieros), más o menos estandarizado. Es quizás, en parte, en virtud de ello –de la creación de la marca, de la potenciación de su poder simbólico y de su fuerza de penetración en el imaginario como diferencia atrayente– por lo que las grandes corporaciones dirigen sumas extraordinarias de dinero y esfuerzo hacia la erección de estos complejos arquitectónicos exorbitantes, estas naves o ciudades, escenarios oníricos que son, como diría Klein, “anuncios tridimensionales”<sup>51</sup>, una “manifestación

---

<sup>47</sup> *Idem*, p. 186.

<sup>48</sup> *Idem*, p. 216.

<sup>49</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 34.

<sup>50</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 3.

<sup>51</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 47.

tridimensional [...] de la marca”<sup>52</sup> que evoca mundos utópicos, eróticos y edénicos. Mientras más deslumbrante y esplendorosa sea esta arquitectura más aspira a “ocultar la miseria de la vida cotidiana”<sup>53</sup> y a figurar un “mundo que, hasta en sus últimos rincones, ha sido limpiado como con una aspiradora del polvo de la cotidianidad”<sup>54</sup>.

Desde luego, sería del todo erróneo pensar que estas monumentales edificaciones se construyen con el propósito exclusivo de potenciar la marca. Si bien esa es una de las intenciones y de los efectos decisivos de estos complejos arquitectónicos, estos cumplen, además, otras funciones esenciales para la operación y actividad cotidiana de las grandes corporaciones, funciones que nuestro interés en la producción de la marca no debe desconocer. En principio, la edificación de estos grandes complejos –de estos “relieves monumentales”<sup>55</sup>– se enmarca en una estrategia general de *concentración*: en ellos se concentran espacialmente empleados (el *call center* de Querétaro, por ejemplo, concentrará buena parte de la atención telefónica a usuarios del banco de distintos países como Colombia, Perú y Puerto Rico<sup>56</sup>, entre otros), oficinas, departamentos y segmentos de las empresas de otra manera dispersos en edificios diseminados en las cada vez más saturadas ciudades (de ahí, de esa saturación, que las ciudades financieras se construyan en los contornos de las urbes, extendiéndolas), concentración que reduce los costos en infraestructura y aumenta la *eficiencia* de los desplazamientos y de las comunicaciones entre departamentos. Además, estos complejos arquitectónicos suelen también albergar otras divisiones cardinales de las empresas. Por ejemplo, tanto el *call center* de Querétaro como la Ciudad Grupo Santander acogen en su hondo interior tres de los cinco Centros de Proceso de Datos que tiene el Grupo Financiero alrededor del mundo<sup>57</sup> (ver un ejemplo en fig. 64). Los dos *centros de datos* que hay en la Ciudad Grupo Santander (llamados “Galileo I” y “Galileo II”) constituyen una suerte de búnkeres gemelos, son dos grandes cámaras idénticas entre sí situadas en el subsuelo de la Ciudad que albergan sistemas tecnológicos de punta para el procesamiento de una cantidad ingente de información: se

---

<sup>52</sup> *Idem*, p. 57.

<sup>53</sup> Miguel Vedita, “Posfacio: El ensayista como traperero...”, p. 250.

<sup>54</sup> Siegfried Kracauer, *Los empleados...*, p. 212.

<sup>55</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. 103.

<sup>56</sup> *Cfr.* M. Romani, “Santander invierte 130 millones en México en su mayor ‘call center’”.

<sup>57</sup> El Grupo Financiero tiene centros de procesamiento de datos en España (en Boadilla del Monte y Santander), Inglaterra (en Londres), México (en Querétaro) y Brasil (en São Paulo). Para información sobre el Centro de Proceso de Datos en el *call center* de Querétaro, véase Santander México, “Gestión ambiental. Documento que presenta la Dirección de Inmuebles...”, p. 24.

trata de centros “semisubterráneos [...] situados al este y al oeste del complejo; cada uno es una réplica exacta del otro, lo que garantiza en todo momento la continuidad del servicio [bancario]”<sup>58</sup>. Según el propio Grupo Financiero Santander, su red mundial de Centros de Proceso de Datos hace posible el procesamiento de 10,000 transacciones bancarias por segundo de los alrededor de 100 millones de clientes con los que cuenta el banco alrededor del planeta<sup>59</sup>. Las transacciones bancarias dependen, así, de estos búnkeres de manipulación de información que sólo pueden ser alojados en “edificios de misión crítica”<sup>60</sup>, resguardados por rigurosos sistemas de seguridad. La presuntamente inmaterial industria financiera requiere de estas catacumbas tecnológicas, de estos grandes y profundos centros de procesamiento y almacenamiento de datos. Ahora bien, aunque estas funciones técnicas son decisivas y esenciales, no hay sin embargo que desatender y desestimar el efecto de potenciación del poder de la marca que entrañan estos lugares excepcionales.



Fig. 64. Uno de los Centros de Proceso de Datos del Banco Santander<sup>61</sup>

Escribe Klein: “[c]uando la difusión de las marcas es el objetivo [...] la repetición y la visibilidad son las únicas medidas [...] del éxito”<sup>62</sup>. Entre las estrategias de la visibilidad se

<sup>58</sup> Video del Grupo Santander, “Ciudad Grupo Santander”.

<sup>59</sup> *Cfr.* Grupo Santander, “Banco Santander inaugura en Santander el nuevo Centro de Proceso de Datos”.

<sup>60</sup> Celia Villarrubia, “Querétaro atrae los centros de datos”.

<sup>61</sup> Fotograma extraído del video “Banco Santander inaugura en Santander el nuevo Centro de Proceso de Datos”, disponible en <[https://www.youtube.com/watch?v=h\\_ReY1nOeg](https://www.youtube.com/watch?v=h_ReY1nOeg)>, fecha de consulta: 5 de agosto de 2014.

encuentra, evidentemente, esta “toma tridimensional”<sup>63</sup> –corpulenta, voluminosa, significante– del paisaje *por* la marca, por la palabra (ver fig. 65). Las marcas, tal como señala la misma Klein, se proponen “‘establecer relaciones emocionales’ con sus clientes”<sup>64</sup>, de ahí quizás que las grandes corporaciones emprendan estas construcciones ciclópeas como símbolo de sí mismas y de su potencia (piénsese, además de en el *call center* de Querétaro y en la Ciudad Grupo Santander, en la “Ciudad BBVA” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) en Madrid, en el “Distrito C” de Telefónica, también en Madrid, etcétera –véanse las figs. 65 y 66–). ¿Qué mejor vía para establecer esos vínculos que la constitución de estos presuntos “‘Shangri-la’ [...] [en los que] las incontestables ventajas [...] [intentan] derribar la posible veta crítica”<sup>65</sup>? Estos complejos arquitectónicos –símbolos del poder– tienen, tal vez, un objetivo paradójico: manifestar el poder de la corporación en cierto modo obnubilándolo: intentan oscurecer el origen de ese dinero invertido en las magnas obras –un origen fundado, en parte, en la contradicción capital-trabajo–, un origen que se oculta tras la fachada decorosa del “respeto por el medio ambiente”, la “sustentabilidad”, la hospitalaria acogida de espacios para la “cultura” y el “arte” (esos *objetos* “protegidos por su legitimidad”<sup>66</sup>), un origen que se encubre tras la fachada filantrópica de los intentos por promover la conciliación entre vida familiar y vida productiva de los empleados ofreciéndoles, en el propio lugar de la producción, espacios para el ocio, el consumo, el esparcimiento, ofreciendo la creación de un ambiente impoluto, diáfano –poblado de límpidas áreas verdes y de edificios con “cúpulas acristaladas”<sup>67</sup>, superficies cristalinas e incólumes–, un hábitat contrastante con los desórdenes y agitaciones urbanas habituales, la creación de aromáticos vergeles que componen, en conjunto, “el ámbito idóneo de una gran comunidad de trabajo”<sup>68</sup>. Tal como señalaría Klein, esos gastos exorbitantes constituyen, en realidad, “inversiones en valor puro y duro. Mientras más se [...] [gasta], más [...] [crece] el valor de la empresa”<sup>69</sup>, más se potencia la marca y, con ello, la sutil y evanescente pero eficaz penetración, en el imaginario colectivo,

---

<sup>62</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 73.

<sup>63</sup> *Idem*, p. 65 (el énfasis es mío).

<sup>64</sup> *Idem*, p. 47.

<sup>65</sup> Blanca Torquemada, “Bienvenidos a la ciudad de Botín”.

<sup>66</sup> Pierre Bourdieu, “Alta costura y alta cultura”, p. 215.

<sup>67</sup> Grupo Santander, “Ciudad Grupo Santander: la idea y filosofía del proyecto”.

<sup>68</sup> Video de Grupo Santander, “Ciudad Grupo Santander”.

<sup>69</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 36.

del nombre de la marca, en nuestro caso, de la palabra *Santander*. Invertiendo la conocida fórmula de John L. Austin, podríamos decir que la pregunta que se plantean las corporaciones y a la que responden con estas ingentes edificaciones es *cómo hacer palabras con cosas*, cómo conferirle fuerza a las palabras a través de las cosas.



Fig. 65. Ciudad Grupo Santander, España. La toma del paisaje por la marca<sup>70</sup>



Fig. 66. Ciudad Banco Bilbao Vizcaya, en Madrid. Vista del edificio que los empleados llaman “La vela”<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Imagen disponible en <<http://urbanity.cc/forum/esp%C3%B1a/comunidad-de-madrid/edificios-en-general-mad/12687-boadilla-del-monte-ciudad-financiera-del-santander>>, fecha de consulta: 29 de julio de 2014.



Fig. 67. Distrito C de Telefónica, en Madrid<sup>72</sup>. Telefónica es la empresa que originalmente fundó el *call center* de Atento que en México paga un salario de \$16.46 pesos la hora –alrededor de 1 dólar– a los teleoperadores<sup>73</sup> (ahora Atento ha sido vendido a una firma de capital estadounidense)

Al menos para quienes somos legos en los esotéricos misterios del mercado bancario –que somos la ingente mayoría–, entre un banco y otro apenas detectamos diferencias. ¿Cómo crear esas diferencias más o menos imperceptibles a los ojos de la mayoría? A través de estrategias publicitarias que generen *confianza* –esa palabra que hoy prolifera en el discurso corporativo– para poner nuestro dinero en manos de los bancos. Y ¿cómo no confiar en este *nombre* (Santander) que puede crear ciudades de la nada, sostener una nave que parece elevarse por efecto de un sortilegio, erigir edificaciones hipertecnologizadas e “inteligentes”? ¿Cómo no confiar en esta fuerza ontológica de creación de mundo, en esta fuerza de constitución de objetos excepcionales, de ciudad “biorresponsable”, en esta fuerza de anticipación e instauración de *futuro* (con su estilo-ovni, extraterrestre pero verde)? ¿Cómo no confiar en esta firma que tiene un poder de transubstanciación de lo árido en vergélico edén? ¿Cómo no confiar en esta marca que tiene esos “dominios

<sup>71</sup> Imagen disponible en <<http://www.abc.es/madrid/20131223/abci-ciudades-financieras-madrid-201312212125.html>>, fecha de consulta: 30 de julio de 2014.

<sup>72</sup> Imagen disponible en <<http://www.arqhys.com/contenidos/distrito-c-telefonía.html>>, fecha de consulta: 30 de julio de 2014.

<sup>73</sup> Cfr. Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 160.

principescos”<sup>74</sup>? ¿Cómo no confiar, en fin, en estos “lugares paroxísticos”<sup>75</sup> en los que el espectador se encuentra con “un universo que anda de juerga”<sup>76</sup>? En tanto “símbolos de status”<sup>77</sup>, estos complejos arquitectónicos son un “acopio de bienes de lujo que garantizan el gusto y la distinción del propietario”<sup>78</sup>, un monumental acopio que aspira a la generación de confianza inversora. Se trata de una “arquitectura del espectáculo”<sup>79</sup>, del exceso y del gasto, una “representación del esplendor”<sup>80</sup> que se propone, como toda propaganda visual, “golpear al ojo”<sup>81</sup>, causar, en el espectador, un “fuerte impacto visual”<sup>82</sup>, una capitalizable sensación de rareza y distinción que da, a los productos bancarios, un “valor añadido conceptual”<sup>83</sup> que constituye “la magia de la firma”<sup>84</sup> y le confiere su poder de *engagement*, como se dice en el mundo del *marketing*. Frente a la relativa estandarización de los productos bancarios, la creación del aura de la marca.

Ahora bien, las firmas empresariales no sólo crean su diferencia y se ostentan a través de la visibilidad de la marca, también ocultan; y lo que suelen ocultar son, precisamente, los espacios de la producción de los segmentos más bajos de sus empleados. Así como Naomi Klein se preguntaba por los lugares de origen –de fabricación– de los artículos manufacturados que comercializan las grandes marcas –lugares externalizados (pues las grandes marcas encomiendan la fabricación de los productos a terceros) y que nunca coinciden con la propia marca–, conviene preguntarse por los lugares de producción de los servicios que ofrecen estas firmas bancarias. ¿Qué hay tras esa marca (Santander), tras ese logo, esos edificios? Así, al tiempo que algo se muestra, algo se oculta: estamos ante un juego de exhibiciones y ocultaciones, de mostración y disimulación. Vayamos al *call center* del Banco Santander en la ciudad de México, uno de los lugares donde se produce el exceso de valor (el plusvalor) a través del cual Santander puede crear su “alucinación del desarrollo”<sup>85</sup>, puede erigir su extraña nave y su ciudad.

---

<sup>74</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 616.

<sup>75</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. 103.

<sup>76</sup> *Ibidem*.

<sup>77</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 98.

<sup>78</sup> Pierre Bourdieu *apud* David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 112.

<sup>79</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p.112.

<sup>80</sup> Miguel Vedda, “Posfácio: El ensayista como traperero...”, p. 250.

<sup>81</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 11.

<sup>82</sup> Gregorio B. Mendoza, “Se impone la clase mundial”, p. 33.

<sup>83</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 42.

<sup>84</sup> Pierre Bourdieu, “Alta costura y alta cultura”, p. 223.

<sup>85</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 272.

### III

#### EL *CALL CENTER* DE BANCO SANTANDER EN LA CIUDAD DE MÉXICO. ARQUITECTURA DE LA INAPARIENCIA

A diferencia de lo que ocurre en el caso de la sede del Grupo Financiero Santander y del *call center* de Querétaro –alrededor del cual prolifera la información pues recibió amplia divulgación por parte del Grupo Financiero Santander, cobertura periodística y extensa difusión por parte del gobierno federal que lo promovió como modelo de la inversión extranjera y como muestra ejemplar del “desarrollo económico” del país–, en el caso del *call center* del Distrito Federal apenas hay información disponible sobre el número total de empleados, el número de estaciones de trabajo y la capacidad operativa del centro de llamadas. Según un reporte del propio Banco, en el edificio de Santander Crisol había, para el año 2011, “679 empleados de los cuales 68 son internos y 611 son externos [según se entiende, subcontractados]”<sup>86</sup>. Esta cifra coincide, a grandes rasgos, con los cálculos de algunos teleoperadores de ese centro de operaciones que estiman que trabajan allí alrededor de 500 agentes telefónicos. En este *call center* se atienden llamadas de los 10 millones de usuarios que tiene el banco en México y también algunas llamadas de clientes de Uruguay. A diferencia de los centros de llamadas que dan atención al mercado estadounidense, aquí no hay trabajadores bilingües deportados, pues la lengua de trabajo es el castellano.

Santander Crisol –el edificio corporativo en el que opera el *call center* del Distrito Federal– está ubicado en la Delegación Tlalpan, en Periférico Sur 4407, en la próspera colonia Jardines en la montaña, a espaldas del Bosque del Pedregal y a orillas de la lateral del Anillo Periférico, a algunas cuadras del centro comercial Perisur. El edificio se erige discretamente y a baja altura –señalamos esta relativa discreción porque, a diferencia de los edificios de la zona, no es muy alto y porque, además, no muestra ningún signo exterior que haga saber que, en su vientre plomizo, se aloja un *call center*. El edificio se emplaza en una franja meridional de la ciudad hoy dedicada a la producción intensiva de servicios y cercana al corredor financiero y comercial de la Avenida Insurgentes. Según las investigaciones de Micheli Thirión, en la zona se asientan varios centros de atención

---

<sup>86</sup> Santander México, “Gestión ambiental. Documento que presenta la Dirección de Inmuebles...”, p. 15.

telefónica: sólo en la colonia Jardines en la montaña hay 54 (que resultan radicalmente insospechados, pasan desapercibidos) y en la cercana colonia Peña Pobre se emplazan, siempre según Micheli, 51.<sup>87</sup>



Figs. 68 y 69. El *call center* de Banco Santander en la ciudad de México. La *inapariencia* de la marca<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Cfr. Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 114.

<sup>88</sup> Fig. 68 extraída de Santander México, “Gestión ambiental. Documento que presenta la Dirección de Inmuebles por concepto de la Gestión Ambiental del Banco” disponible en <<https://servicios.santander.com.mx/comprometidos/pdf/ReporteAmbiental.pdf>>; fig. 69 extraída de *Google Maps*, disponible en <[https://www.google.com.mx/maps/@19.303423,-99.199443,3a,75y,170.34h,100.92t/data=!3m4!1e1!3m2!1sRfYY0fZy\\_inTUwsKnEvNpA!2e0](https://www.google.com.mx/maps/@19.303423,-99.199443,3a,75y,170.34h,100.92t/data=!3m4!1e1!3m2!1sRfYY0fZy_inTUwsKnEvNpA!2e0)>. Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014

Esta zona austral capitalina en la que en otro tiempo despuntaban las obelísticas y humosas chimeneas de fábricas como La Fama Montañesa (la histórica fábrica textilera hoy convertida en bodega de una tienda de autoservicio –la Comercial Mexicana–), las fábricas de Loreto y Peña Pobre (antiguas fabricantes de papel hoy transformadas en centros comerciales –Plaza Loreto y Plaza Cuicuilco, respectivamente–), entre otras (como las textiles San Fernando, Santa Teresa y La Abeja), hoy se muestra en general –especialmente en la franja de edificaciones que bordean el Anillo Periférico Sur– como “limbo postindustrial”<sup>89</sup>, un paisaje que, además de las zonas residenciales, está poblado de edificios altos y acristalados rotulados, en sus altivos descuellos, con nombres de empresas de distinto género, nombres al menos para mí desconocidos y de significación arcana (Banker Tilly México, Cusliman Wakefield, Salles Sanz-Grand Thornton, etcétera). En esa “maraña babilónica de edificios gigantescos”<sup>90</sup> dividida por el enredo céméntico del periférico, proliferan los centros comerciales y de entretenimiento, hay algunas sedes de la administración pública y abundan los edificios “corporativos” –entidades financieras, hoteles, grandes empresas de telecomunicaciones, compañías de seguros, empresas de la construcción, de consultoría, de bienes raíces, entre otros.

Los edificios corporativos de la zona están en su mayoría diseñados según los cánones arquitectónicos de lo que se ha dado en llamar “estilo internacional”<sup>91</sup>: grandes bloques verticales de vidrio, acero y concreto que evocan la idea de la “oficina global”; edificaciones amplias –funcionales y al mismo tiempo suntuosas–, con altas paredes de vidrio-espejo que, al tiempo que reflejan –en su tersa, bruñida superficie– el cielo y las construcciones circundantes, impiden toda penetración con la mirada devolviendo al callejero espectador su propia imagen y la de su entorno: “farallones de vidrio [...] [que] se niegan a interactuar, devolviendo el reflejo de los alrededores”<sup>92</sup>, superficies vítreas y reflejantes que “sirven para ‘expulsar la ciudad hacia fuera’ y hacen que el [...] [edificio] mantenga ‘una peculiar disociación de no-lugar’ respecto a su vecindario”<sup>93</sup>. Se trata, finalmente, de edificaciones fuertemente resguardadas por dispositivos de seguridad. Si es cierto que “estamos presenciando un momento [...] en el cual la opacidad de los materiales

---

<sup>89</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 20.

<sup>90</sup> Michel Houellebecq, *El mapa y el territorio*, p. 9.

<sup>91</sup> Ricardo Esquer, “Regularidades y anomalías de la ciudad”, p. 68.

<sup>92</sup> James Clifford, *Itinerarios transculturales*, p. 29.

<sup>93</sup> David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 108.

de construcción se reduce a cero”<sup>94</sup> en virtud de la proliferación del vidrio, también es cierto que la opacidad se sigue logrando como efecto por otros medios –por la refracción de los vidrios espejados y por los dispositivos organizacionales de impenetrabilidad.



Fig. 70. Extramuros del *call*<sup>95</sup>

En los perímetros exteriores de Santander Crisol puede verse la pequeña vida económica aneja a casi todo enclave laboral. Así, bordeando la lateral del Periférico, en el angosto camellón y en reducidos espacios de la banqueta, diestramente adaptados al escarpado y reducido terreno dejado a los peatones en esa gran arteria vehicular, se instalan diariamente pequeños puestos ambulantes de comida, esas “irrupciones urbanas”<sup>96</sup> de la precariedad generalizada. A ellos y a pequeños e ingeniosos puestos alojados en las cajuelas de algunos autos, acuden los trabajadores de la zona a comer algo casero a precios menores de los que ofrecen las onerosas tiendas internas de los edificios corporativos... Son pequeños satélites de la vida precaria que gravitan en torno de un enclave del capital financiero internacional.

\*

Los centros de atención telefónica constituyen un ejemplo emblemático del fortalecimiento y la dilatación del sector económico de los servicios, de la precariedad del empleo, de la informatización de los procesos de trabajo, del así llamado *trabajo flexible* y de la creciente

---

<sup>94</sup> Paul Virilio, “La ciudad sobreexpuesta”, p. 5.

<sup>95</sup> Imagen extraída de *Google Maps*, disponible en <<https://maps.google.com.mx/>>, fecha de consulta: 20 de diciembre de 2013.

<sup>96</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. 103.

subcontratación; los *call centers* constituyen, por ello, un “polígono de inteligibilidad”<sup>97</sup> de la configuración actual de las estrategias de explotación del trabajo, de los dispositivos de poder puestos en operación para lograr el disciplinamiento de los trabajadores del sector servicios, de la depreciación del costo de la mano de obra y el correlativo incremento de las tasas de ganancia del capital. Entremos, un poco impostoramente, a uno, hagamos nuestra intrusiva expedición.

---

<sup>97</sup> Michel Foucault *apud* Edgardo Castro, *Diccionario Foucault. Temas, conceptos y autores*, entrada *acontecimiento*, p. 27.

6

La subcontratación y lo intestimoniable

# I

## RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

*¿Quién cuidaría a tu hijo si un día tienes que apoyar a tu supervisor quedándote más horas en el call?*

Pregunta de una entrevistadora de Santander a una postulante al trabajo de teleoperadora

*No basta con sentirse llamado, también hay que ser elegido.*

Siegfried Kracauer

Santander subcontrata a los teleoperadores del *call center* de la ciudad de México mayoritariamente a través de Manpower<sup>1</sup>. Fundada en 1948 en Estados Unidos –en la norteña ciudad lagunera de Milwaukee–, Manpower es hoy la empresa de tercerización de trabajadores más grande del globo. Según la información que el propio Manpower Group presenta en su portal de Internet, la multinacional cuenta con “3,600 oficinas en más de 80 países y territorios”. Para el año 2005, el grupo declaraba tener más de 4 millones de empleados subcontratados alrededor del mundo. La empresa dice tener una consolidada presencia en la región México-Centroamérica; en nuestro país, la firma inició operaciones en 1969 y en años recientes en la ciudad de México hemos visto brotar, aquí y allá, sus oficinas de reclutamiento de mano de obra, esos característicos establecimientos de vidrio y colores pastel. Hoy en día, en el Distrito Federal, Manpower tiene 15 oficinas estratégicamente situadas en distintas zonas de la ciudad. Además de la subcontratación de trabajadores, la firma ofrece a sus “clientes” (pequeñas y grandes empresas tanto del sector industrial y agroindustrial como del sector servicios público y privado) “soluciones de capital humano”, es decir, servicios de reclutamiento y selección –*headhunting*, en la jerga–

---

<sup>1</sup> Según me han informado los trabajadores entrevistados, ahora los teleoperadores de este *call center* son también contratados por Ecco y Labóríka, dos firmas subcontratistas calificadas por algunos teleoperadores como “empresas fantasma” que suelen no pagar a tiempo los salarios y cometer “errores masivos” en nómina –como la omisión en el registro y el pago de horas extras, días festivos trabajados, etcétera.

de trabajadores (tanto reclutamiento individual como “reclutamiento masivo”), “maquila de nómina”, consultoría, entre otros<sup>2</sup>.



Fig. 71. Típica oficina de Manpower<sup>3</sup>

La multinacional subcontratista, en sus oficinas esparcidas por diversas zonas de la ciudad de México, hace una selección preliminar de los candidatos a ocupar los puestos de trabajo disponibles, en nuestro caso, los puestos de teleoperación en Santander Crisol. Allí, en las oficinas de la empresa subcontratista, se hace una primera entrevista entre el trabajador y un representante de Manpower y se hace una revisión inicial de las forzosas documentaciones: credenciales varias, actas de nacimiento, certificados escolares, comprobantes domiciliarios, diplomas y demás objetos documentales (siempre de uno u otro modo decorados y sancionados por alguna institución –por un gran otro que dice quién es uno–), objetos documentales que, como talismanes institucionales<sup>4</sup> decorados con

---

<sup>2</sup> La información aquí presentada fue recogida de las siguientes páginas de Internet de Manpower Group: Portal de Internet de Manpower México; Manpower Group, “Brochure”; Portal de Manpower Argentina.

<sup>3</sup> Fotografía de Rubén Darío Betancourt, *Contralínea*, disponible en <<http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2011/02/17/jovenes-principales-afectados-por-el-desempleo/>>, fecha de consulta: 13 de diciembre de 2013.

<sup>4</sup> Siegfried Kracauer decía, con penetrante sentido sociológico, que los diplomas “están arraigados en nuestra esencia [...] están en la base del orden social actual”. El diploma, escribe, “vale como un talismán” (Siegfried Kracauer, *Los empleados...*, p. 120).

inscripciones y figuras, informan sobre la “identidad” y la “trayectoria” de una persona, identidad que sólo puede ser determinada por intermediación de un conjunto de dispositivos burocráticos, de sellos y marcas institucionales. Con este primer encuentro entre el trabajador y la empresa subcontratista se intenta comprobar si el desempleado deseoso de trabajo cumple, en principio, con *el perfil*, ese término que aparece reiteradamente en los anuncios de empleo y en el discurso de los recursos humanos y que no deja de evocar la idea de una especie de supervivencia semántica procedente, acaso, de la antigua fisiognómica que encontraba en *el perfil* –en la silueta lateral del rostro y en sus rasgos materiales– los signos manifiestos del “carácter” de una persona, como si las configuraciones físicas y visibles del rostro hablaran de otra cosa –de la disposición moral–, como si en el rostro estuviera signado un carácter y una identidad a descifrar mediante determinadas mediciones y estandarizaciones que harían posible una clasificación de los individuos. El término *perfil* ha sido trasladado al cada vez más psicologizado ámbito del trabajo y los “recursos humanos” en donde ha tomado carta de naturalización y donde alude ya no a lo que el rostro permitiría revelar sino al campo de la “psique”, la “trayectoria profesional”, las “aptitudes”, las “fortalezas y debilidades”, las “motivaciones” (un campo tal vez más sutil y vaporoso que el de las facciones del semblante pero convertido, al igual que este, en un campo de clasificación de los individuos y en un criterio de inclusión-exclusión).

Tras pasar las pruebas preliminares en Manpower, la selección definitiva del “personal” se lleva a cabo dentro de las instalaciones de Santander Crisol a través de un protocolo de reclutamiento de mano de obra que los empleados del banco denominan con el anglicismo *assessment* (evaluación o valoración) y que, en la terminología de los “recursos humanos” –tan anglófila como es–, se conoce habitualmente como “Assessment Center Method”. En este protocolo de selección –que un poco más adelante detallaremos–, los postulantes son evaluados en grupo por integrantes del “departamento de recursos humanos” del *call center* de Santander –entre los que se cuenta siempre algún profesional de la psicología aplicada– y por un representante de Manpower.

Una vez habiendo aprobado la fase de revisión de documentos y de determinación del perfil, la “ejecutiva” de Manpower con quien me entrevisté al solicitar el trabajo en las

oficinas centrales de la empresa subcontratista en la colonia Del Valle, me dio una información general sobre el “esquema de pago” que regía en el *call center* de Santander (3,500 pesos al mes más un bono de productividad de 1,000 pesos que se puede empezar a cobrar tras tres meses de operación), me adelantó el horario de trabajo (6 días por semana, 6 horas diarias más eventuales horas extra, con un día de descanso semanal “rolado” y programado según las necesidades operativas de la empresa), me dio algunas instrucciones sobre el tipo de ropa que debía vestir para poder entrar al edificio en el que opera el *call center* (entre cuyas normas de acceso se encuentran las de una cierta codificación simbólica de los cuerpos: “vestimenta formal, no jeans, no tenis”, según se lee en el instructivo para poder participar en el *assessment*<sup>5</sup>), me dio un “pase” que acredita a los postulantes para el ingreso al edificio y me dijo que, al día siguiente, debía presentarme en Santander Crisol. También me advirtió que era necesario saber de antemano que en este trabajo no hay posibilidad de “migrar” a Santander, es decir, que el patrón será siempre Manpower.

Al llegar por primera vez al edificio de Santander, vi una fila de jóvenes desempleados que esperaban, en la banqueta –junto a la caseta de los vigilantes y acompañados por un “ejecutivo” de Manpower–, la autorización de la empresa para entrar. Tras presentarme con el “ejecutivo” y mostrarle el “pase” que me identificaba como postulante al empleo, me integré a la fila. Tal como se nos había indicado, todos estábamos vestidos de manera “formal” y portábamos un fólder con nuestra documentación comprobatoria –documentos diversos, currículums, etcétera. Privaba, entre nosotros, una incertidumbre sobre el tipo de entrevista que nos esperaba; aunque había algunos compañeros que ya habían participado en métodos de “selección de personal” similares en otros *call centers* y que nos anunciaban los probables procedimientos y nos sugerían tácticas para tener una buena actuación, otros compañeros de fila pedían por primera vez trabajo en este tipo de empresas y desconocían, como yo, las particularidades de la evaluación. Jóvenes padres y madres desempleados, estudiantes universitarios con necesidad de un ingreso que les permitiera continuar con sus estudios y ayudar económicamente a sus familias, algunos –no tan jóvenes– recientemente desempleados que necesitaban urgentemente un salario, todos ellos con estudios en educación media y

---

<sup>5</sup> Al darme las instrucciones sobre el tipo de ropa permitida para ingresar al edificio, la representante de Manpower me sugirió que me esmerara un poco con mi “peinado”.

superior trancos o en curso y procedentes de las periferias de la ciudad –de lugares lejanos al centro de trabajo–, componían la expectante fila.

La primera impresión que tuve al llegar a las instalaciones de Santander Crisol es similar a la que Luis Reygadas registra en su diario de campo sobre una maquiladora de productos electrónicos de la ciudad de Chihuahua: la impresión “de una combinación de horizontes abiertos con la del control estricto de los espacios”<sup>6</sup>. El edificio, rodeado por cuidados jardines y cercado por una reja que deja ver las áreas verdes y de estacionamiento, está discreta pero inflexiblemente custodiado por el cuerpo de seguridad que Santander subcontrata para encargarse de la vigilancia de las instalaciones y para constituirse en *porteros*, agentes mediadores entre el espacio público de la calle y el espacio privado del edificio corporativo, trabajadores –que también enfrentan las condiciones precarias de la subcontratación<sup>7</sup> y largas jornadas de trabajo– entre cuyas tareas se encuentra la de hacer cumplir diversas normas empresariales (corporeizarlas, conferirles –a esas normas enunciadas– una realidad fáctica, concreta, imprimirles una eficacia cotidiana, producir su vigencia sostenida). Desde luego, entre las normas que los guardias de seguridad deben hacer cumplir, están las de restricción del acceso, a cuya observancia categórica los guardias deben dirigir enorme atención y diligencia.

Para entrar a las instalaciones es indispensable contar con la autorización expresa de la empresa; además, como habitualmente ocurre en estos casos y en estos tiempos de penosa “sospecha generalizada”<sup>8</sup> (en virtud de la cual todos somos, de entrada, potenciales amenazas de *algo*), para ingresar al edificio “deberemos someternos a controles de seguridad estrictos, [revisión de pertenencias], entregar identificaciones y en algunos casos el celular y cualquier otro dispositivo electrónico a cambio de un gafete que nos admite como visitantes”<sup>9</sup>. En Santander Crisol, a quienes se les autoriza el ingreso a las instalaciones por vez primera en tanto postulantes al empleo se les hace entrega de una “hoja de acceso” que hay que presentar ante los trabajadores del cuerpo de seguridad y se

---

<sup>6</sup> Fragmento del diario de campo de Luis Reygadas reproducido en *Ensamblando culturas...*, p. 105.

<sup>7</sup> La gran mayoría de los trabajadores de Santander Crisol están subcontratados por diferentes empresas de *outsourcing*: bajo este esquema están contratados al menos los teleoperadores, los trabajadores de la limpieza y los guardias de seguridad.

<sup>8</sup> Cfr. Giorgio Agamben, “Non à la Biométrie”.

<sup>9</sup> Luis Pedro Jacobo Meoño Artiga, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala”, p. 19.

les hace entrega, además, de un gafete digital que, una vez adentro, franqueará la entrada a distintos lugares del edificio –territorios “sellados” que sólo pueden ser abiertos deslizando el gafete por un lector óptico que, automáticamente, libera el paso y va posibilitando la gradual apertura de los “recorridos interiores”<sup>10</sup> del edificio como por obra de un conjuro que, con su peculiar *ábrete sésamo* digital, va librando el acceso a la neo-cueva corporativa. Así, el gafete –moderno salvoconducto– va haciendo posible la apertura progresiva de las fronteras internas del edificio: permite el paso individualizado por los vítreos torniquetes ópticos (que se abren con un silencioso y grácil pestañeo de portezuelas y que inhiben todo paso promiscuo y tumultuoso), permite la apertura de las puertas de los pisos de producción en los que opera el *call center*, la entrada a ciertas áreas de oficina, etcétera.

Hagamos aquí un breve paréntesis en la descripción del protocolo de selección de trabajadores del *call center* y en la descripción de nuestro primer encuentro con el edificio en el que opera el centro de llamadas, para detenernos por un momento en estos salvoconductos que cumplen un papel importante en algunos de los nuevos formatos de la producción. Los edificios corporativos comparten con las fábricas su afición por los mecanismos de restricción del acceso a los que aludimos en páginas precedentes. Estos mecanismos restrictivos adoptan cada vez con más frecuencia los sistemas electrónicos: gafetes digitales y aparatos biométricos de identificación (dispositivos de “lectura” del iris o de la retina, identificadores de huellas digitales, de los vasos sanguíneos de la mano, identificadores de voz, etcétera) son frecuentemente usados como mecanismos simultáneos de reconocimiento (y desconocimiento) y de apertura (y restricción) del acceso. Si la ciencia se burló siempre, con sorna supremacista, de la quiromancia (de la lectura de las líneas de la mano en las que anidaba la revelación de los secretos de una persona y la develación de su identidad y de su suerte) hoy se recurre a la huella digital y a los indicadores biométricos para la revelación identitaria de las personas y su reconocimiento o desconocimiento digital determina, en parte, su suerte. Tal como señala Paul Virilio, urbanista y estudioso del mundo contemporáneo y de su constitución tecnológica,

[I]a representación de la ciudad moderna ya no puede depender de la apertura ceremonial de las puertas [...] De ahora en más, la arquitectura urbana tiene que trabajar con la apertura de

---

<sup>10</sup> Jacques Derrida, “La metáfora arquitectónica”, p. 3.

un nuevo “espacio tiempo tecnológico”. En términos de acceso, la telemática reemplaza a la puerta de entrada. El sonido de las puertas da lugar al martilleo de los bancos de información y a los ritos de pasaje de una cultura técnica [...] [L]a muralla urbana ha sido [...] resquebrajada por una infinidad de aperturas y cercados fracturados. Aunque menos evidentes que aquellas de la antigüedad, ellas son igualmente efectivas, represoras y segregadoras<sup>11</sup>.

En el sector de los *call centers*, el gafete –ese modesto dispositivo– cumple un papel decisivo. Los gafetes no sólo permiten la entrada a los edificios corporativos y la obertura de sus barreras intestinas sino que, además, suelen estar digitalmente asociados a una base de datos en la que está almacenada la información relativa a la identificación de cada uno de los trabajadores. En algunos centros de atención telefónica, el gafete sirve como mecanismo de control de asistencia, en otros, además, cuando el gafete deja de franquear el acceso automático a las instalaciones o al comedor ello es signo de que uno ha sido despedido o que está en algún aprieto y desavenencia con la empresa, por lo que tiene que ir inmediatamente a “verificar su situación” al departamento de recursos humanos<sup>12</sup>. En suma, tal como me dice uno de los teleoperadores entrevistados (un trabajador que, en el curso de nuestras conversaciones, solía encontrar en el cine figuras alegóricas para pensar en los *call centers*): “con el gafete estás automáticamente adentro de la *Matrix*, entras a un sistema que da información de lo que haces o no haces”. Ya veremos más adelante –cuando exponamos en detalle los mecanismos de control que gobiernan la vida dentro del *call center*– las razones de esta alusión al invento fílmico de la *Matrix*.

Pero continuemos con la descripción de los procesos de selección de los teleoperadores. Se nos había citado en Santander Crisol a las 9:30 de la mañana y se nos entrevistó hacia las 12:00 del mediodía. Tras permitírsenos el acceso, se nos hizo subir a una “sala de juntas” en donde se desarrollaría el *assessment*. La encargada de dirigir la sesión –una de las empleadas del “área de recursos humanos”– nos da instrucciones de

---

<sup>11</sup> Paul Virilio, “La ciudad sobreexpuesta”, pp. 6-7.

<sup>12</sup> Me viene aquí a la mente una anotación de Gilles Deleuze: “[n]o es necesaria la ciencia ficción para concebir un mecanismo de control que señale a cada instante la posición de un elemento en un lugar abierto, animal en una reserva, hombre en una empresa (collar electrónico). Félix Guattari imaginaba una ciudad en la que cada uno podía salir de su departamento, su calle, su barrio, gracias a su tarjeta electrónica [...] que abría tal o cual barrera; pero también la tarjeta podía no ser aceptada tal día, o entre determinadas horas: lo que importa no es la barrera, sino el ordenador que señala la posición de cada uno, lícita o ilícita” (Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”, p. 120).

sentarnos en cada uno de los lugares donde estaba dispuesto “el material”: un fólter con hojas blancas, un lápiz, una pluma, un plumón y un “identificador” para escribir allí nuestros nombres de pila, exhibirlos frente a nosotros y ser interpelados, a lo largo de la sesión, con ellos. Una vez sentados en nuestros respectivos lugares, la sesión comienza; la encargada de dirigirla, empieza pidiéndonos una “sincera disculpa” por la demora y nos dice que nuestra paciente espera bajo los rayos del sol recalcitrante de *la región más transparente* “ha sido fundamental y muy importante para la empresa”. Tras ello, nos explica cómo estará conformada la sesión; ésta, nos dice, estará dividida en tres partes.

Primero se nos indica que tendremos que “escribir o dibujar” nuestra “biografía”, hacer una “autopresentación” que no se limite a ser una exposición de nuestros datos curriculares y antecedentes laborales sino que incluya, además, “elementos vitales” como “gustos, intereses personales, amistades, uso del tiempo libre y rasgos de personalidad”, es decir, todo aquello que no está incluido en nuestras documentaciones comprobatorias. “No se limiten, no se guarden nada”, nos sugiere, cómplice, la entrevistadora. Tendremos diez minutos cronometrados para la elaboración, en papel, de la autobiografía. Una vez transcurrido ese tiempo, cada uno se levantará de su asiento, hará una exposición pública de su biografía y responderá a las preguntas de los entrevistadores.

En estas dos primeras partes de la evaluación (consistentes en la puesta en página de la autobiografía y en su exposición oral), se conmina al aspirante al trabajo a hacer eso que Michel Foucault llamaría un “relato de sí mismo”<sup>13</sup>, se le pide fabricar un trayecto biográfico coherente: los postulantes deben construir una narración de sí, hacer una “puesta en discurso”<sup>14</sup> de sí mismo y de su “historia” en la que los candidatos se constituyen, al mismo tiempo, en sujetos de una enunciación semi confesional y en objetos de valoración y examen. “Aquí todo se evalúa”, nos explica la entrevistadora: si la autobiografía “se dibuja o se escribe”, quién hace primero uso de la palabra, quién toma la palabra al final, se examina el “lenguaje corporal” desplegado durante la exposición oral, los datos biográficos que se presentan, los antecedentes laborales, el tono de voz y los recursos léxicos, etcétera. Así, el *assessment* se sostiene sobre un ánimo psicologista, es una situación en la que *todo* se convierte en signo susceptible de análisis e interpretación: la escritura y los dibujos que

---

<sup>13</sup> Michel Foucault, *Historia de la sexualidad 1 ...*, p. 82.

<sup>14</sup> *Idem*, p. 20.

uno traza apresurada y más o menos torpemente sobre el papel, los gestos y los movimientos del cuerpo, el contenido y la forma del discurso, todo ello se torna *síntoma*, signo de algo más, indicio y pista de otra cosa, desconocida para nosotros. La situación es latentemente paranoica: *todo es signo*. Frente a este totalitarismo del signo sintomático uno se pregunta –o al menos yo me preguntaba–: “si no tomé la palabra al principio adelantándome a todos los demás, ¿me habrán evaluado mal por no demostrar mi “motivación” para el trabajo, por no dar muestras de un carácter “decidido” y “proactivo” – como se dice espantosamente ahora–?”. E inmediatamente a uno le asalta la idea contraria: “pero tal vez estuvo bien no hablar al principio, quizás prefieren justamente eso, que una hable después, para no parecer impetuosa, desconsiderada, arrebatadora de la palabra en un trabajo en el que lo principal es *escuchar al cliente*”... “¿Querrán ver las señales de un ‘liderazgo’ resuelto y osado o preferirán la parsimonia, la cordialidad y la autocontención?”... “Si hice un esquema sólo con líneas y círculos en lugar de un texto biográfico, ¿verán en ello la falta de ‘habilidades’ para la escritura o me considerarán una buena abstraccionista hábil para el hoy tan valorado ‘pensamiento visual’”?... En fin, una no sabe. La “sala de juntas” donde se lleva a cabo la “selección del personal” deviene consultorio psicológico con involuntarios “pacientes”. Ya veíamos en páginas precedentes que tras el giro mayoísta de la gerencia y según lo instruyen los cánones de la *human engineering*, la psicología ha sido llevada a la interioridad de los centros de trabajo.

Así pues, durante el *assessment*, los evaluadores cumplen una “función [...] hermenéutica”<sup>15</sup>: su trabajo consiste en descifrar, en las tesituras de la palabra y en las configuraciones del comportamiento de los sujetos colocados bajo examen (en el tono de su voz, en su despliegue léxico, en el contenido de su discurso, en los furtivos movimientos de su cuerpo, en su gestualidad, etcétera), los signos revelados de “competencia” e “incompetencia” para el puesto de trabajo, su tarea es determinar y adivinar –recurriendo a las técnicas de la “psicología aplicada al trabajo”– si el postulante al empleo dispone de las “habilidades” verbales necesarias para el trabajo de teleoperador (si cuenta con “un nivel determinado de cualificación lingüística”<sup>16</sup>), si se quedará en el puesto o si renunciará tempranamente a él, si sus condiciones personales y familiares son las “óptimas” para

---

<sup>15</sup> *Idem*, p. 84.

<sup>16</sup> Pierre Bourdieu, *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*, p. 36.

desempeñarse en el trabajo al que aspira, si sus antecedentes laborales guardan alguna línea de continuidad con el trabajo de teleoperador, etcétera; su tarea es analizar el grado de adherencia y fidelidad que los sujetos bajo evaluación muestran con respecto a “los gestos, los guiños, las palabras y los [...] movimientos de ‘docilidad y utilidad’ que el sistema capitalista exige a las personas”<sup>17</sup>, si en la vestimenta, en el peinado y en los signos disímbolos asociados al cuerpo el sujeto colocado bajo examen reproduce y hace suyas las demandas *éticas* del capital –qué grado de *subsunción real* muestran los individuos a los imperativos de la acumulación–, etcétera. En estas prácticas de selección, la configuración signíca y comportamental de los cuerpos y los sutiles matices de la oralidad devienen territorios de evaluación y de clasificación de los individuos.

Ahora bien, una vez finalizadas estas dos primeras partes de la evaluación, tendremos un receso de cinco minutos y, tras ello, se realizará la tercera y última parte del *assessment*: un “role-playing”, “juego de rol” que consiste en una representación teatral de una situación conflictiva frecuente en el trabajo diario del teleoperador; uno de los evaluadores representará el papel de un “cliente” enojado y agresivo al teléfono, mientras que el aspirante a operador debe tratar de lidiar con la llamada y llevarla a buen término. El postulante debe sentarse en un rincón de la sala –de cara a la pared– mientras que uno de los evaluadores actúa como “cliente” más o menos fúrico. En la terminología del *management*, este tipo de evaluaciones se conoce como “situacionista” y es uno de los casos típicos de la así llamada “evaluación por competencias”<sup>18</sup>, pues se trata de un examen que coloca al candidato ante una situación probable –una situación que enfrentará en el desarrollo de su trabajo cotidiano. El examen exige una performatividad de las “competencias” que el trabajo en el *call center* demanda del empleado: evadir hábilmente los insultos, sortear la agresividad, transformar –a través del ejercicio de la persuasión– la irritación del otro en satisfacción, desplegar –a través del uso del lenguaje– una actitud en la que se hibridan humildad y “profesionalismo”, mostrar, en última instancia, una destreza

---

<sup>17</sup> Adrián Melo, “Hacia una sociología del diseño de la imagen y el sonido: acerca de la filmografía de Harun Farocki”.

<sup>18</sup> Repárese en cómo el sistema educativo mexicano –cuyos niveles básico y secundario están actualmente regidos por el llamado “enfoque por competencias” – emula el discurso y las prácticas del capital creando, desde la infancia, un alejamiento respecto del pensamiento teórico, filosófico y abstracto y de todo aquello que guarde una relación problemática con la “aplicación”.

en la “atención al cliente” confiriéndole, a éste, un trato simultáneamente personalizado y estandarizado. En suma, el teatral juego de rol pone bajo examen *la voz*, una de las “herramientas de trabajo” privilegiadas del teleoperador: una voz de la cual debe fluir un discurso al mismo tiempo servicial y persuasivo. Tal como me decía uno de los teleoperadores entrevistados, en los procesos de selección de los *call centers* esta *voz* –y la “actitud” que en ella se devela– es quizás más importante que los diplomas y certificados escolares.

Una vez que nos ha explicado el desarrollo del *assessment*, la entrevistadora nos dice, con visible orgullo –¿aunque quizás impostado?–, que este método de “selección de personal” fue creado “durante la segunda guerra mundial” con el propósito de identificar, entre las tropas, “líderes de guerra que pudieran dirigir las operaciones militares” y que, con el tiempo, el protocolo “fue adoptado por muchas empresas como método de selección de sus empleados” a fin de identificar a los empleados con potencial de “liderazgo”. En efecto, parece ser que este tipo de evaluaciones tiene –como otros instrumentos de evaluación psicológica– un origen bélico<sup>19</sup>: según distintas fuentes, el “Assessment Center Method” fue ideado hacia 1944 por el ejército estadounidense en vísperas del desembarco en Normandía para seleccionar al “personal [de la milicia] que iba a ser destinado a los servicios secretos”<sup>20</sup>. Inspirándose en experimentaciones previas del ejército alemán y del ejército inglés<sup>21</sup>, la Office of Strategic Services<sup>22</sup> de Estados Unidos contrató a psicólogos, psiquiatras y antropólogos que idearon estos métodos de selección<sup>23</sup>. Unos años más tarde, a comienzos de la década de 1950, la empresa de telecomunicaciones American Telephone & Telegraph Company (AT&T) adaptó las técnicas de selección de personal militar a la selección de sus propios trabajadores<sup>24</sup>. A partir de entonces, el “Assessment Center

---

<sup>19</sup> Para el tema de la relación entre las técnicas de evaluación psicológica y la guerra véase Gualberto Buena-Casal y J. Carlos Sierra, “Evolución histórica de la evaluación psicológica”, pp. 15-20.

<sup>20</sup> Pilar Figuera Gazo y María Luisa Rodríguez Moreno, “Assessment Center”, p. 32.

<sup>21</sup> Para el tema de los antecedentes alemanes y británicos del “Assessment Center Method”, véase Tina Lewis Rowe, “Assessment History and your future”, p. 26.

<sup>22</sup> La “Oficina de Servicios Estratégicos” fue el servicio gubernamental de inteligencia que operó en Estados Unidos durante la segunda guerra mundial y que suele considerarse como la institución antecesora de la actual Agencia Central de Inteligencia (CIA, por sus siglas en inglés).

<sup>23</sup> Cfr. Harold M. Hildreth, “Book Review. *Assessment of men: selection of Personnel for the Office of Strategic Services*”.

<sup>24</sup> Cfr. María Teresa Palomo Vadillo, “Assessment Centers o Centros de Evaluación”, p. 213.

Method” se ha convertido en un mecanismo usual para la selección de personal en empresas de distintas partes del globo.

En todo caso, más allá de la verdad histórica sobre la procedencia de este método de selección de personal –una verdad que no estamos en condiciones de comprobar–, lo cierto es que es muy común encontrar, en los cuantiosos manuales de *management* y en el propio proceso de selección de trabajadores, la referencia al origen guerrero del método<sup>25</sup>. En este tipo de discursos, la idea de *competencia* es llevada a su extremo bélico, aunque encubierto bajo la retórica panegirista del *liderazgo*. Si bien, en general, en el capitalismo “todo se manifiesta bajo la apariencia de una perfecta falta de violencia”<sup>26</sup> y las relaciones económicas aparecen bajo la forma moralmente aceptable del contrato y el acuerdo de voluntades, lo cierto es que, en nuestros días, hay una velada exaltación de la violencia como modo de relación deseable, como la relación que deben establecer los trabajadores entre sí –a través de la competencia entre pares y de la contienda individual por la constitución de sí en tanto líder–, los empresarios entre sí –también a través de la “competencia”–, las naciones entre sí –a través de las llamadas “ventajas competitivas”–, etcétera. El discurso del *liderazgo* goza, como se sabe, de una amplísima generalización y ha impregnado diversos ámbitos de la vida pública contemporánea: el ámbito del trabajo, la política, la educación, la cultura... El caso del *assessment* del *call center* de Santander es ilustrativo: el *assessment* se presenta al mismo tiempo como un procedimiento de evaluación y de promoción de las relaciones de competencia entre pares; los empleados del área de recursos humanos deben generar, en los sujetos evaluados, la idea de que uno de los postulantes (el que “gane” la contratación, el que sea favorecido por el “proceso de selección”) será aquel considerado *líder*. Hay en esto una especie de inversión simbólica: al empleado de *call center* –de quien se exige una permanente performatividad de la humildad y la subordinación, de quien se exige constituirse en una voz humilde y servicial ante los “clientes”– se le dice *líder*. De este modo, la insistencia en los discursos del *management* en el origen bélico del método de selección puede pensarse como un instrumento de corte ideológico que aspira a generar, en los postulantes al empleo, la idea de su liderazgo, una

---

<sup>25</sup> Para una analogía entre el trabajo en los *call centers* y la vida militar véase, a modo de ejemplo, Redacción Apecco, “Lecciones de liderazgo para call centers desde la Armada Británica”.

<sup>26</sup> Manfred Frank, *¿Qué es el neoestructuralismo?*, p. 358.

idea atractiva en una sociedad como la nuestra que promueve la identificación fantasiosa de los sujetos con figuras de poder que, llevadas a su extremo, tienen como paradigma la imagen del militar, de aquel que tiene el poder de la anulación competitiva del otro. El *líder*, figura mítica del neo-capitalismo, es una y otra vez invocada en los discursos y prácticas empresariales:

los discursos manageriales interpelan a los sujetos para que se reconozcan como líderes vitales y exitosos. Esa interpelación se despliega en la inmanencia de un dominio de conocimiento y un orden del discurso que consideran que aunque el entorno del trabajo, y más específicamente de la competencia, es amenazante y hostil, reserva un lugar privilegiado para aquellos individuos con la proactividad y la capacidad emprendedora y visionaria suficientes como para convertir esas condiciones que pudieran parecer adversas en oportunidades de desarrollo personal excitante<sup>27</sup>.

## II

### POLÍTICAS DE LA LENGUA

*Nos gustaría decirte cuánto ganamos pero lo tenemos prohibido.*

*No puedo informarte sobre mi salario, pero sí te puedo decir que no es mucho.*

*No te puedo decir el nombre del software que se usa para controlar el trabajo, tenemos prohibido revelar esa información porque la consideran confidencial.*

*No tengo permitido decir cuánto gano.*

Testimonios de teleoperadores

A pocos minutos de haber finalizado el *assessment* y cuando ya habíamos salido del edificio, el “ejecutivo” de Manpower me llamó por teléfono para informarme que había sido “seleccionada” para ocupar el puesto de teleoperadora. Tras felicitar me, me citó al día siguiente en las instalaciones de Santander para llevar a cabo la contratación y para

---

<sup>27</sup> Marcela Zangaro, “Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno”, p. 169.

comenzar, ese mismo día y una vez formalizada la relación laboral, la capacitación que duraría veinticuatro días.

Los nuevos contratados formábamos un grupo de cinco personas (que nos integraríamos a un nuevo *team* de catorce trabajadores –formado por siete mujeres y siete hombres de entre 18 y 36 años– que iniciarían ese mismo día su capacitación). Se nos condujo a una sala en donde firmaríamos los documentos necesarios para la contratación. Ya instalados allí, una *agente staffing*<sup>28</sup> de Manpower nos entrega una considerable pila de papeles para firmar. El papeleo no constituye un fenómeno irrelevante, por el contrario, el tipo de documentos que hay que suscribir y la misma situación en la cual se desarrolla la firma de los papeles, arrojan algunos datos relevantes para la caracterización de este tipo de trabajos y para la reflexión sobre las relaciones de poder que se engendran en ellos.

Nos entregan, pues, varios documentos. Antes de enlistarlos, hay que señalar que es imposible saber bien a bien qué es lo que se está firmando, pues la encargada –aunque guardando siempre las formas convencionales de la amabilidad y la cortesía– no nos da tiempo suficiente para leer los documentos, por lo que sólo podemos darles una mirada rápida y superficial. Primero debemos llenar una larga solicitud de empleo en donde, como ocurre siempre en estos casos, tenemos que asentar allí nuestros datos (datos de identificación personal, antecedentes laborales, referencias de personas conocidas que puedan testimoniar a nuestro favor y dar fe de nuestra probidad, anuncio de enfermedades crónicas –recordemos que, en el mundo del trabajo, uno se ve a menudo obligado a “esconder sus enfermedades y postraciones”<sup>29</sup>–, tenemos que firmar una declaración de “protesta de decir verdad”, etcétera). Tras ello, se nos presenta un documento que lleva el título de “Acuerdo de privacidad”: un par de hojas con diminuta y casi ilegible letra que, entre otras cosas, establece que Manpower puede publicar y hacer uso de los datos del empleado para los fines que a la empresa y sus filiales convengan. El siguiente documento que hay que rubricar es un “Compromiso de confidencialidad”: se trata de un par de páginas que informan al empleado que está estrictamente prohibida toda publicación o revelación “por cualquier medio” de información sobre “la vida interna de la empresa”. Desde luego, no se pueden revelar datos sensibles de los usuarios del banco ni datos sobre

---

<sup>28</sup> “Agente de personal”.

<sup>29</sup> Giorgio Agamben, *Lo que queda de Auschwitz. El archivo y el testigo. Homo sacer III*, p. 53.

el *software* que está instalado en las computadoras con las que trabajan los teleoperadores, pero tampoco se pueden hacer públicas las condiciones en las que se desenvuelve el propio trabajo del operador: el “sueldo” que percibe, los “sistemas de pago”, las “técnicas de producción”, las formas específicas de “organización del trabajo”, las “cuestiones laborales”, etcétera, son considerados datos confidenciales y, en consecuencia, su publicación o divulgación está proscrita. El documento advierte que la empresa iniciará un procedimiento legal contra aquel trabajador que revele “cualquier tipo de información” sobre la vida interna de la corporación. Se establece, además, que si el trabajador hace pública alguna información deberá “resarcir económicamente el daño causado [a la institución]”. El documento añade que cualquier información con respecto a la cual se tenga la duda de si es confidencial o no, ésta se deberá considerar como tal y estipula que sólo corresponde a la empresa el derecho a decidir si la publicación de determinada información la daña o no. A través de la firma –ese mecanismo gráfico de aceptación y convenio– los trabajadores deben hacer la promesa de su sigilo, deben hacer un voto de silencio.

Antes de continuar con la descripción de los siguientes folios que hay que firmar para la contratación detengámonos, brevemente, en el análisis de estos primeros documentos. Estos establecen que Manpower puede hacer uso y publicar los datos del empleado pero, en contrapartida, el empleado no puede hacer públicas las condiciones en las que su propio trabajo se desarrolla. La secrecía empresarial que analizábamos en páginas precedentes, muestra aquí una nueva forma: una forma jurídica. Si el trabajador trasgrede el secreto (si infringe el “compromiso de confidencialidad”) y revela, a la “opinión pública”, alguna información sobre su propio trabajo, corre el riesgo de que su palabra sea castigada, de que se desencadene contra ella –o, más precisamente, contra él mismo, autor de esa palabra indiscreta– un proceso judicial y una posible sanción (independientemente de que ese proceso judicial se consume o no, éste –el kafkiano *proceso*– aparece en los textos de los “acuerdos de confidencialidad y privacidad” como advertencia y amenaza). De esta suerte, el trabajador hablante corre el riesgo de que a su palabra se le oponga la fuerza del Estado y de sus instituciones judiciales. El empleado que profiere un discurso que toma por objeto las condiciones de su propio trabajo, habrá de *pagar* por ello (deberá eventualmente pagar un monto económico de “resarcimiento del

daño” y deberá pagar con la pena del *juicio* que, como ha señalado Giorgio Agamben, independientemente de su desenlace –independientemente de la *sentencia*– constituye, ya por sí mismo, una *pena* en tanto que nuestras instituciones judiciales no tienden a la justicia sino a la “celebración del juicio”<sup>30</sup>). En suma, sobre la palabra de los trabajadores pesa y se cierne una prohibición y una amenaza: el trabajador precarizado de las grandes corporaciones aparece, así, como un hablante desautorizado.

Quizás los empresarios puedan aducir diversas razones para justificar su exigencia, a los empleados, de silencio y confidencialidad: el “secreto bancario”, la salvaguarda de información sensible de los usuarios del banco, su compromiso de “protección de los datos personales de los clientes”, etcétera, (todo ello aparece efectivamente referido en el acuerdo de confidencialidad). Pero esta exigencia de confidencialidad no se reduce a la prohibición de difundir esos datos cuya revelación pudiera, eventualmente, producir un perjuicio a los “clientes” sino que la exigencia de confidencialidad y secreto incluye, en su movimiento censor, la exigencia de no difundir otras cosas, por lo que el imperativo de reserva y confidencialidad se dilata, se extiende, omnívoro, a *todo* lo relacionado con el trabajo: el monto de los salarios, los sistemas de pago, las formas de organización del trabajo, los procedimientos de la contratación y, en general, todo aquello que quede incluido bajo el ambiguo y anchuroso término de la “vida interna de la empresa”.

Pareciera ser que el lenguaje –el hecho de hablar y de nombrar– constituye un peligro, una amenaza para la perpetuación de un cierto orden. En efecto, los empresarios desean –y dirigen hacia ello una energía censurante– que lo que ocurre dentro de los espacios de la producción quede fuera del discurso, fuera de la escritura y del habla, que se constituya como inenarrable, inefable, incomunicable, que no tome el estatuto de lo significativo, de lo proposicional, de lo representado, que no sea nombrado, descrito, dicho, difundido, publicado; que lo que pasa dentro de las estrictas fronteras del *locus* de la producción –pese a ser de interés general y concernirnos a todos– no sea de conocimiento público y que no se constituya en objeto de elaboración discursiva y de problematización colectiva, que no se desencadene una semiosis, que no tenga lugar una potencialmente

---

<sup>30</sup> *Idem*, pp. 16-17.

peligrosa “diseminación de los signos”<sup>31</sup>. Podríamos decir, recurriendo libremente a algunos términos de Foucault, que hay en esto toda una “política de la lengua y el habla”<sup>32</sup>, una “policía de los enunciados”<sup>33</sup> que vigila que el discurso de los trabajadores no tome como objeto aquello que ocurre tras los refulgentes vidrios de las empresas de servicios. De esta manera, el trabajo, esa actividad común, cotidiana y diariamente repetida, es al mismo tiempo aquello que debe permanecer en la clandestinidad, la confidencialidad, la privacidad y el silencio, aquello que debe ser protegido de la representación y el lenguaje. Nuestra “sociedad de la información y la comunicación” es una sociedad de la censura en la que la vida cotidiana misma –aquella que transcurre en el trabajo– está tabuizada y en la que la enunciación de los rasgos de esa cotidianidad está fácticamente proscrita. En el presunto “exceso de imágenes” y de “mensajes” que caracterizaría a las sociedades capitalistas contemporáneas, tenemos, como ha señalado Jacques Rancière, un “fenómeno de sustracción masiva”<sup>34</sup> de imágenes y un fenómeno de censura sistemática del lenguaje. En la sociedad de la “información” –y en su demasía de imágenes y discursos– hay en juego un sostenido silenciamiento: “en la avalancha de imágenes [y de discursos] hay imágenes [y discursos] que faltan [...], que se suprimen”<sup>35</sup>. El capital desea que las estrategias de subsunción que despliega sobre las fuerzas de trabajo no entren dentro de las “coordenadas de lo visible”<sup>36</sup> y dentro de las latitudes de lo enunciable y lo problematizable. En la “era de la representación” y del espectáculo prolifera lo irrepresentable, lo intestimoniable y lo invisible (somos simultáneamente una sociedad del espectáculo y una sociedad iconoclasta, una sociedad de la información y de la censura)... El trabajo, ese salvaguardado secreto.

John Maxwell Coetzee, en su libro *Contra la censura. Ensayos sobre la pasión por silenciar*, traza una cierta línea de continuidad entre la actividad del censor (el agente de la censura, aquel que se cierne sobre la palabra en fiscalizadora búsqueda de lo que ella impugna y cuyo trabajo consiste en inhibir la contagiosa diseminación de toda palabra discordante) y la antigua prohibición religiosa de la blasfemia: “[e]l modelo arcaico de la

---

<sup>31</sup> John Maxwell Coetzee, *Contra la censura...*, p. 54.

<sup>32</sup> Michel Foucault, *Historia de la sexualidad I*..., p. 26.

<sup>33</sup> *Idem*, p. 25.

<sup>34</sup> Jacques Rancière, “El teatro de imágenes”, p. 71.

<sup>35</sup> Adriana Valdés, “Prefacio a la edición chilena”, p. 11.

<sup>36</sup> *Idem*, p. 13.

prohibición del censor [sostiene el escritor y ensayista sudafricano] es la prohibición de la blasfemia”<sup>37</sup>. Así como en la Biblia la pronunciación del nombre de Dios está interdicta (el nombre de Dios es impronunciable y su sola dicción inflige una herida a Dios, su locución es blasfemia, maldición), el censor opera asimismo un “control sobre la palabra”<sup>38</sup> instaurando límites a la representación a través de un “proceso de ‘no denominación’”<sup>39</sup>.

Si Coetzee examina la censura que se organiza desde los aparatos burocráticos estatales, aquí estamos ante una censura análoga –que opera también a través de una tentativa de castración lingüística, de un intento de inhabilitación de la palabra– pero operada por el poder de las corporaciones, de las empresas, de la iniciativa privada. Del mismo modo en que estaba prohibido nombrar a Dios y había que recurrir, entonces, a eufemismos y circunlocuciones para proteger Su inefable nombre, hoy el capital parece desear que su nombre y sus rasgos no sean pronunciados (de ahí la necesidad de la habitual práctica, que ya hemos referido, de acudir a nombres falsos y eufemismos para referirse a las empresas en los textos etnográficos que abordan “la vida interna” de las corporaciones, y de ahí también la necesidad de que muchos de los trabajadores que impugnan a las empresas deban a menudo producir sus enunciaciones disidentes –sus discursos críticos– desde el anonimato). Si en la Biblia “el nombre del Todopoderoso”<sup>40</sup> es interdicto –se instruye su protección a través de un silencio, unas elipsis y circunlocuciones–, en los acuerdos de confidencialidad que las nuevas corporaciones fuerzan a sus empleados a suscribir, lo que está prohibido es la pronunciación pública del nombre de la empresa y la toma pública de una palabra que discurre sobre la “vida interna” de la corporación; está proscrita la gestación y circulación pública de “todo tipo de información” relacionada con la empresa, el prohibido *corpus* del capital. Pronunciar el nombre de Dios es herirlo: pronunciar el nombre de la empresa y hablar de ella es hierirla (infringirle un “daño”), maldecirla, ponerla literalmente en *entredicho*. “La negativa a ser nombrado evoca el poder de lo Sublime, un impulso trascendente para [...] proyectar el yo [...] a una posición de autoridad indiscutible”<sup>41</sup>. Hoy lo sublime e inenarrable parece ser el capital, que anhela la

---

<sup>37</sup> John Maxwell Coetzee, *Contra la censura...*, p. 55.

<sup>38</sup> *Idem*, p. 134.

<sup>39</sup> *Idem*, p. 277, nota 1.

<sup>40</sup> *Idem*, p. 24.

<sup>41</sup> Kimberly W. Bentson *apud* John Maxwell Coetzee, *Contra la censura...*, p. 277, nota 1.

inhibición de su puesta en discurso, “la destrucción de su representación”<sup>42</sup>. Pero, al preocuparse por la palabra de los trabajadores –al prohibirla y querer instaurar un gobierno de la lengua– las corporaciones muestran –sin quererlo– su relativa vulnerabilidad ante la lengua trabajadora.

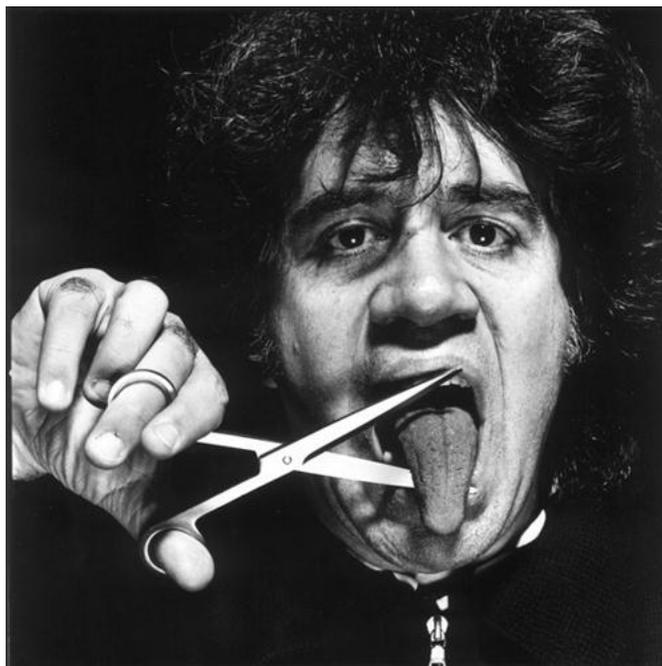


Fig. 72. La castración de la lengua<sup>43</sup>

En este mutismo que se quiere imponer a los teleoperadores, se deja traslucir una paradoja. Por un lado, al empleado –que trabaja en un centro de llamadas y que “usa” permanentemente el lenguaje como “herramienta” privilegiada de producción– se le exige, como requisito para ser contratado, cierta locuacidad, cierta desenvoltura y fluidez del discurso, se le solicita –como rezan los anuncios de “ofertas de empleo” en *call centers*– “facilidad de palabra”, “voz agradable”, “lenguaje fluido”, “excelente comunicación, relaciones interpersonales y habilidad de escritura”, “fluidez y expresión verbal”, “buen lenguaje”, “capacidad de persuasión”, “excelente vocabulario y dicción”, “capacidad de verbalización descriptiva”, “soltura” en la acción comunicativa para tener un eficaz

---

<sup>42</sup> Paul Virilio, *El arte del motor. Aceleración y realidad virtual*, p. 74.

<sup>43</sup> Pedro Almodóvar, fotografía de Nigel Parry, disponible en <<http://kinoimages.wordpress.com/2013/02/27/pedro-almodovar-a-portrait-by-nigel-parry/>>, fecha de consulta: 24 de diciembre de 2013.

desempeño en sus interacciones con los “clientes” –es esa “soltura” y “fluidez” lo que, en última instancia, el *assessment* pone bajo prueba. Pero, por otro lado, esa locuacidad exigida al trabajador le está vedada en otros campos posibles de su acción: los acuerdos de confidencialidad y privacidad tienen como intención manifiesta la de impedir que el sujeto se constituya en sujeto de la enunciación, en una voz testimonial que da cuenta de su propia vida y de lo que ha atestiguado y que hace de ello materia de meditación colectiva. De este modo, a ese mismo sujeto al que se le exige constituirse en una ininterrumpida parlancia durante la jornada de trabajo, está desautorizado para hacer un uso público-político de la voz, se le intenta negar aquello que Kant llamaba “el uso público de la razón”<sup>44</sup>, la “expresión libre” de la opinión y la palabra que constituye parte del mito de las democracias que dicen fundarse sobre “la libertad de expresión”. En suma, y he aquí el núcleo de la paradoja a la que nos referimos más arriba, en el *call center* el habla se convierte en una facultad al mismo tiempo exigida y proscrita, demandada y vedada, solicitada e inhibida. Al mismo tiempo que se exige de los sujetos su constitución en fluida voz, se constriñe su constitución en tanto sujetos de comunicación una vez terminada la jornada de trabajo. De ahí que muchas organizaciones de teleoperadores disidentes que luchan por el reconocimiento de sus derechos laborales, se hayan visto a menudo llevadas a la necesidad de conformarse como organizaciones clandestinas, pues el anonimato deviene táctica de resistencia y de disidencia frente al conjunto de mecanismos que intentan inhibir la producción de discursos críticos. En la “sociedad de la información” proliferan, así, las nuevas clandestinidades, por lo que muchos de los “discursos de infracción”<sup>45</sup> han encontrado en el anonimato las condiciones de posibilidad de su propia producción y han contestado y contravenido, con ello, el silenciamiento heteroimpuesto. En suma, tal como ha señalado Pierre Bourdieu, en nuestras sociedades el ejercicio del habla no está “democráticamente” repartido: los locutores de la clase dominante intentan desposeer “de su propia lengua”<sup>46</sup> a los “locutores de las clases dominadas”<sup>47</sup>. De ahí que buena parte de nuestras luchas contra el (des)orden capitalista consista en “conquistar [...] el derecho a la

---

<sup>44</sup> Cfr. Emmanuel Kant, ¿Qué es la Ilustración?, p. 28.

<sup>45</sup> Michel Foucault, *Historia de la sexualidad I...*, p. 26.

<sup>46</sup> Pierre Bourdieu, ¿Qué significa hablar?..., p. 32, nota 16.

<sup>47</sup> *Ibidem*.

palabra”<sup>48</sup>, en hacer uso de ese lenguaje del que los grupos dominados intentan ser excluidos.

Así, los teleoperadores han fraguado formas de hacer uso público de la palabra a pesar de las fuerzas que se dirigen hacia su silenciamiento. Un caso emblemático de este uso clandestino y anónimo de la palabra se advierte en las páginas de Internet que los teleoperadores han construido en distintas partes del mundo “para promover anónimamente los problemas, el debate y la organización”<sup>49</sup>. Algunas de estas páginas comienzan apelando a las leyes constitucionales de la “libertad de expresión” y mostrando, con ese gesto y señalamiento, la brecha y quebradura que existe entre las libertades y derechos formales y la práctica efectiva en la que esos derechos están negados. Por ejemplo, la página de teleoperadores en México llamada *Agente 8031416* o *Trabajadores VS Teleperformance*, comienza invocando la constitución política de nuestro país como marco protector de un derecho a la palabra que es sistemáticamente contrariado en las empresas:

Todas nuestras acciones futuras, la presente y nuestro quehacer se sustentan y así lo habrán de hacer en lo venidero sobre los siguientes Artículos de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* que garantizan nuestros derechos y libertad de hacerlo:

Artículo 6°.- La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa [...]

Artículo 7°.- Es inviolable la libertad de escribir y publicar escritos sobre cualquier materia. Ninguna ley ni autoridad puede establecer la previa censura, ni exigir fianza a los autores o impresores, ni coartar la libertad de imprenta [...]

Artículo 9°.- No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito<sup>50</sup>.

De manera análoga, la página de *Teleperforados*, organización clandestina de teleoperadores en Argentina, comienza del siguiente modo:

Los creadores de este sitio hacemos uso de nuestros derechos constitucionales de publicar ideas sin censura previa, artículo 14 de la Constitución Nacional y VI° de la Declaración

---

<sup>48</sup> *Idem*, p. 141.

<sup>49</sup> Alejandro Grimson, “Prólogo”, p. 3.

<sup>50</sup> Página web de “Trabajadores VS Teleperformance”.

Americana de los Deberes y Derechos del Hombre; artículos 13 y 21 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos [...]; artículos 17, 18 y 19 de la Declaración Universal de Derechos Humanos; artículo 15 del Pacto Interamericano de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; artículo 19 de Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Siendo esta web una herramienta de difusión de ideas y pensamiento de uso público [...] Siendo además Teleperforados un nombre de fantasía de libre creación de sus autores en la cual se expresan libremente las opiniones de los visitantes de dicha página. Será rechazada cualquier intimación a dar de baja este sitio [...] como así también cualquier intimación al cese de comentarios al respecto<sup>51</sup>.

Los teleoperadores inauguran estos espacios de enunciación, comunicación, encuentro, denuncia, imaginación política, etcétera, con un gesto de anticipación a lo que saben que puede llegar a producirse: el desencadenamiento de un proceso judicial contra ellos animado por lo que Coetzee llama *la pasión por silenciar*. Los teleoperadores invocan esa misma ley cuya inactualidad e ineficacia conocen a fondo y, con su invocación, muestran la brecha –la aguda diferencia– entre derechos formales y derechos efectivos, ponen en evidencia, invocando la letra de la ley, la “situación *paraconstitucional*”<sup>52</sup> en la que operan las empresas al exigir silencio y al intimidar con el juicio o con el despido a quienes hacen uso político de la palabra.

En suma, en estos primeros documentos que entran en juego en los procesos de contratación, las maquilas de la voz y de la telecomunicación demandan, a los teleoperadores, una afonía, una contención lingüística y una contención de las posibilidades de diseminación de la palabra, impelen a una desmovilización de las lenguas. Las *fábricas de la charla* desean la subsunción real de las lenguas, su desocialización, dirigen cierta energía hacia la inhibición de la “acción comunicativa” de los trabajadores. Frente a la ruidosidad característica de los “pisos de producción” de los *call centers* en los que se escuchan todas las voces en su entrelazamiento y simultaneidad babélicos –en la confusión y barullo de las lenguas proferidas en todas direcciones y al mismo tiempo–, nos encontramos con el mandato de un silenciamiento.

---

<sup>51</sup> Página web de “Teleperforados”.

<sup>52</sup> Paul Virilio, *El arte del motor...*, p. 12 (cursivas en el original).



Fig. 73. Dibujo de los trabajadores de Atento-México en resistencia<sup>53</sup>



Fig. 74. Contra el despojo de la voz, la recuperación política de la palabra<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Detalle del anuncio de la revista *En operación*, revista de los teleoperadores del *call center* de Atento-México que luchan por sus derechos laborales. Imagen disponible en <<https://es-es.facebook.com/pag es/Atento-Telefonistas/126326594102377>>, fecha de consulta 25 de diciembre de 2013.

<sup>54</sup> Portada del libro del Colectivo *¿Quién habla?, ¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*, imagen disponible en <<http://tintalimon.com.ar/libro/QUIEN-HABLA>>, fecha de consulta: 24 de diciembre de 2013.

Pero sigamos con el recuento de los demás pliegos que los nuevos trabajadores deben firmar para su contratación. A continuación se nos presentan los siguientes documentos: un seguro de vida de la empresa AXA (que da al beneficiario nombrado por el trabajador 100,000 pesos en caso de muerte del teleoperador), un documento que otorga al empleado el derecho al Infonavit<sup>55</sup>, un documento para la Secretaría de Hacienda (en el que el trabajador autoriza a la empresa para encargarse de sus declaraciones fiscales) y, finalmente, el contrato. Junto con el contrato se nos hace firmar de conformidad un folio que informa al empleado que el tipo de contratación que la empresa ofrece es un “contrato de trabajo temporal y por obra determinada”. Allí se explica que, en este caso, tanto el trabajador como el patrón pueden dar por concluida la relación laboral en cualquier momento y que el patrón no está sujeto a la obligación de justificar un eventual despido. Así, al tiempo que el trabajador suscribe su contratación, autoriza su despido (según me contaron algunos de los trabajadores entrevistados, hay muchos *call centers* en los que a los trabajadores se les hace firmar, en el momento mismo de su contratación, su renuncia en una hoja en blanco<sup>56</sup>). La “agente *staffing*” nos dice que el hecho de que tengamos una contratación por obra determinada es “muy bueno” para nosotros porque podemos dar por finalizada la relación de trabajo en el momento en que así lo decidamos. El documento –típico de la subcontratación– señala que el patrón será Manpower y que el empleado no guardará ninguna relación laboral con Santander<sup>57</sup>. Esta es la ficción clásica de la subcontratación: uno trabaja en una empresa con la cual no tiene formalmente ninguna relación. La relación fáctica que el sujeto guarda diariamente con su centro de trabajo, no es reconocida por ninguna instancia, es una *relación negada* tanto por la empresa –que goza y se beneficia de la fuerza de trabajo del sujeto– como por el Estado, a cuyas instituciones el trabajador no puede acudir para defenderse de un eventual abuso. Estamos ante aquello que Micheli

---

<sup>55</sup> Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

<sup>56</sup> Trabajadores de diversos *call centers* en México han denunciado la reiteración de estas prácticas ilegales. Véase, por poner sólo un ejemplo entre muchos, el blog “Telekemados: precariedad y deslocalización, el lado oscuro del telemarketing”.

<sup>57</sup> En el momento en que realicé la observación participante en el *call center* (del 11 de octubre al 11 de noviembre de 2012), aún no era aprobada la reforma laboral (sancionada el 13 de noviembre de 2012 y entrada en vigor el 1 de diciembre de ese mismo año) que daría luz verde a las distintas figuras de la contratación precarizante (incluida la subcontratación, el trabajo por hora, los contratos a prueba, etcétera, figuras que en la versión previa de la Ley Federal del Trabajo no estaban contempladas). Antes de la aprobación de la reforma, la subcontratación tenía un estatus problemático: era una forma de relación laboral que, aunque prohibida por la ley, estaba ampliamente generalizada; había, pues, una flexibilización de hecho.

Thiri3n ha denominado “precariedad legal del trabajo”<sup>58</sup>.

Viene, finalmente, la firma del contrato. Al igual que en los casos anteriores, la “agente” no nos da el tiempo suficiente para leer y, con premura, nos indica que s3lo revisemos si nuestros datos personales –resaltados en negritas sobre el fondo de un largo texto– est3n correctamente escritos. No alcanzamos, pues, a leer las condiciones del contrato; s3lo logramos establecer con el texto una relaci3n parcial y en extremo limitada: la de la ojeada y la mirada r3pida, una mirada verificativa de lo que conocemos de sobra (nuestros propios datos). La situaci3n es tan notoriamente violatoria del elemental derecho a conocer las condiciones de la contrataci3n, que uno de los nuevos trabajadores le pregunta a la encargada si se nos har3 entrega de una copia del contrato, iniciativa a la que nos sumamos casi todos los dem3s. La respuesta de la “agente” fue que nunca se da copia a los trabajadores pues “el contrato debe permanecer en los archivos de Manpower”. La irracionalidad de la respuesta nos dej3, a algunos, perplejos, mientras que otros comentar3an m3s tarde que la negativa de la “agente” no les extrañaba en absoluto pues nunca en su vida les hab3an dado copia de un contrato<sup>59</sup>.

La “agente” nos explica que, una vez transcurrido un año de trabajo, la empresa da por terminada la relaci3n laboral y, tras seis d3as, la contrataci3n se reanuda (bajo los mismos t3rminos). Se trata del habitual “m3todo de ‘contratar y despedir’”<sup>60</sup> al que las empresas suelen acudir como estrategia para no pagar a los trabajadores antigüedad, vacaciones, etc3tera. Este procedimiento de re-contrataci3n tiene, adem3s, otro efecto: los trabajadores s3lo tienen seis d3as de “vacaciones” al año (según algunos de los teleoperadores entrevistados, estos seis d3as de inactividad no son pagados o son pagados “a la mitad”, pues durante esos d3as los trabajadores no son formalmente empleados, est3n en un interregno).

Las circunstancias en las que se desarrolla la firma del contrato –as3 como la firma de los acuerdos de privacidad y confidencialidad– son, por s3 mismas, reveladoras: la

---

<sup>58</sup> Jordy Micheli Thiri3n, “El sector de *call centers*: estructura y tendencias...”, p. 151.

<sup>59</sup> La negativa de las empresas a entregar al trabajador una copia del contrato es ilegal. El Art3culo 24 de la Ley Federal del Trabajo dice a la letra: “[l]as condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se har3n dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedar3 uno en poder de cada parte” (Art3culo 24, “Ley Federal del Trabajo”, p. 6).

<sup>60</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, p. 262.

“agente” genera, en la sala, una situación de ilegibilidad y de ininteligibilidad, es decir, coloca a los sujetos ante la imposibilidad de establecer con los textos una relación de lectura y, en última instancia, de conocimiento. La prisa con la que se urge a los trabajadores a asentar su firma en los documentos, impone un límite a la posibilidad –que por principio todo texto entrañaría– de que el lector establezca una relación exegética con lo escrito, con ese texto contractual que, además, alberga una consabida dimensión performativa. En efecto, toda firma en un contrato –el asentamiento en él de ese garabato que “representa” y “personifica” a su autor– entraña una fuerza performativa, pues la rúbrica autoriza el desencadenamiento de todo un posible espectro de efectos sobre los actos posteriores de los firmantes, el contrato *produce* todo un conjunto de derechos y obligaciones por los cuales los signatarios deberán responder. Lo que las empresas intentan hacer –con mayor o menor éxito– es que esos efectos contractuales permanezcan *más allá* del saber de los empleados<sup>61</sup>.

La situación de ilegibilidad e indesciframiento de los textos, niega el carácter del texto mismo. Jacques Derrida, prolífico pensador de la escritura, consideraba que, para que una escritura funcione como tal, debe reunir una serie de condiciones, entre las cuales destacan la *legibilidad* y la *iterabilidad*<sup>62</sup>, es decir, la posibilidad de que la escritura sea descifrada y citada –repetida, reiterada. En este caso, quienes firmamos el texto contractual, no podemos *citarlo*, no podemos reproducirlo, sacarlo de su contexto “originario” de presentación para llevarlo a otro lugar, para desplazarlo. En esa producción de una situación de *ilegibilidad* e *initerabilidad* reside un peculiar ejercicio del poder que caracteriza a este tipo de empresas que, entre otras cosas, intentan eludir toda responsabilidad jurídica con sus empleados (toda presentación –y citación– del texto ante una instancia otra). En suma, la situación de la contratación engendra una especie de oxímoron: una *legibilidad ilegible*, un asentamiento de las condiciones de trabajo en un texto y, al mismo tiempo, una sustracción del texto a la posibilidad de la lectura, la

---

<sup>61</sup> A pesar de ello, los trabajadores del sector suelen conocer muy bien su situación laboral. Sin embargo, hay muchos casos de teleoperadores que desconocen su situación (como me decía una teleoperadora de Teleperformance en nuestra entrevista: “nos dicen que somos representantes de Bancomer, entonces yo creo que el patrón es Bancomer, pero no estoy segura”). Hay una desaparición de la figura del patrón).

<sup>62</sup> *Cfr.* Jacques Derrida, “Firma, acontecimiento, contexto”.

interpretación y la reproducción, pues el texto permanece en los crípticos archivos de Manpower.

Ahora bien, el obstáculo que se insta a los sujetos para estar al tanto de los pormenores de su propia contratación, niega la idea misma de *contrato* –o, más precisamente, pone en entredicho la concepción liberal del contrato–: la ilegibilidad de los textos –no sólo expresada en las diminutas letras en las que éstos se presentan sino, fundamentalmente, en el hecho de que a los rubricantes se los obliga (amablemente) a una firma apresurada y sin lectura previa– refuta la idea de que en las sociedades democráticas priva el carácter mutuamente consensuado de las relaciones de trabajo. El protocolo de contratación de Manpower –y promovido por Santander–, es sólo un ejemplo de un estado de cosas ampliamente generalizado en nuestros días: las contrataciones no expresan, como considera el pensamiento liberal, un “acuerdo de voluntades”<sup>63</sup>, no son el resultado de una “comunidad de objetivo”<sup>64</sup> entre las partes, ni el corolario de un mutuo e informado consentimiento. El “libre acuerdo de voluntades”<sup>65</sup> no es, de ninguna manera, el cimiento sobre el cual se erige el contrato de trabajo. El apremio económico que habitualmente experimentan los nuevos trabajadores, su imperiosa necesidad de un salario, los lleva a aceptar –con su urgida firma– condiciones de trabajo que en muchos casos desconocen. Este desconocimiento de las cláusulas contractuales que se impone a los sujetos, pone seriamente en cuestión la idea del *común acuerdo* como el fundamento del acto contractual. La idea del carácter consensuado de las relaciones de trabajo es una de las ficciones de la modernidad capitalista. El contrato de trabajo es, tal como lo ha señalado Foucault, una “ficción jurídica”<sup>66</sup>.

Marx había reparado en el carácter profundamente contradictorio de la figura del “trabajador libre”, figura central y constitutiva de la modernidad capitalista. Como se recordará, el trabajador es *libre* “en un doble sentido, pues de una parte ha de poder disponer libremente de su fuerza de trabajo como de *su* propia mercancía, y, de otra parte,

---

<sup>63</sup> *Enciclopedia jurídica mexicana apud* Víctor Amaury Simental Franco, “Contratos. Consideraciones en torno a su definición”, p. 103.

<sup>64</sup> Víctor Amaury Simental Franco, *supra*, p. 107.

<sup>65</sup> Óscar Correas *apud* Víctor Amaury Simental Franco, *supra*, p. 118. Hay que señalar aquí que los juristas Víctor Amaury Simental Franco y Óscar Correas refutan la concepción liberal del contrato.

<sup>66</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 225.

no ha de tener otras mercancías que ofrecer en venta; ha de hallarse, pues, suelto, escotero y libre de todos los *objetos* necesarios para realizar por cuenta propia su fuerza de trabajo”<sup>67</sup>.

Este segundo aspecto de la “libertad” del trabajador –es decir, su condición de desposeído<sup>68</sup>– impugna la idea liberal de la *voluntad* y de la *decisión soberana* como el fundamento de la relación contractual. La concepción liberal (y neoliberal) según la cual el sujeto “no está constituido por nada sino por su propio deseo”<sup>69</sup> y por su inalienable voluntad, es refutada por el hecho de que el trabajador está constreñido por un apremio: *necesita* el salario para poder subsistir y debe subordinar otras necesidades y deseos a esa necesidad elemental. Esta necesidad –este aprieto– lo coacciona en el momento de su “libre” contratación con el capital, de ahí que a menudo renuncie a su derecho a conocer las condiciones específicas de su contratación. Tal como ha señalado Adolfo Sánchez Vázquez,

[e]n la sociedad capitalista no hay formalmente coerción. El obrero contrata libremente su trabajo [...] Incluso es libre de no [vender su fuerza de trabajo], y, en apariencia al menos, trabaja libre y voluntariamente [...] Sin embargo, esta libertad y voluntariedad encubre la forzosidad de una actividad que no puede dejar de realizar so pena de renunciar a los medios indispensables para subsistir. Y tiene que contratarse “libre” y “voluntariamente” [...] La coactividad no puede ser eliminada, aunque nada ni nadie en particular le obligue a realizar determinado trabajo [y, podríamos añadir, aunque nada ni nadie le obligue a suscribir determinadas cláusulas contractuales]<sup>70</sup>.

En suma, el concepto liberal de *contrato* encubre las fácticas coacciones que tienen lugar en aquello que Armando Bartra denomina, con su habitual ironía, “el capitalismo realmente existente”<sup>71</sup>, ese que, entre otras cosas, dice de sí mismo estar fundado en la voluntad libre y que encumbra la idea de la no-coacción como el fundamento político y moral de sí mismo.

---

<sup>67</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 122 (cursivas en el original).

<sup>68</sup> Un esclarecedor análisis de la condición de *desposeído* del trabajador en el capitalismo, puede encontrarse en Maurice Godelier, *Teoría marxista de las sociedades precapitalistas*.

<sup>69</sup> Judith Butler, “Entrevista a Judith Butler. ‘Interrogando el mundo’”, p. 55. Por supuesto, Butler rechaza esta concepción liberal de la idea de sujeto.

<sup>70</sup> Adolfo Sánchez Vázquez, *El joven Marx...*, p. 92.

<sup>71</sup> Armando Bartra, *El hombre de hierro...*, p. 134.

7

La fábrica de lenguaje



Fig. 75. Piso de producción<sup>1</sup>

El *call center* de Banco Santander es una “banca telefónica” que funciona sin interrupción del proceso de trabajo, pues está en operación las 24 horas del día y los 365 días del año. En las fábricas del lenguaje “fluye la vida insomne”<sup>2</sup> del servicio a toda hora: los teleoperadores precarizados están con “los grandes ojos abiertos de la vida”<sup>3</sup> dirigidos hacia las máquinas informáticas –con la mirada capturada por las refulgentes pantallas– y con los oídos sujetados a un auricular del que brota una demanda de atención. Con su vigilia ultraproductiva y con su mente y sentidos alerta eficazmente ensamblados al aparato de la producción, los nuevos teleobreros hacen posible el funcionamiento 24 horas del intranquilo capital financiero. Por medio del viejo “*sistema de relevos o régimen de turnos*”<sup>4</sup>, el centro de llamadas logra ofrecer a los “clientes” del banco la posibilidad de vincularse con él en cualquier momento del día y logra, con ello, hacer realidad el añejo anhelo del capital, materializar su inmanente pulsión: la del movimiento incesante de la producción, la de hacer coincidir el tiempo de la producción de plusvalor con el “tiempo natural”. Acaso el reverso de este sueño del capital sea la pesadilla recurrente de una

---

<sup>1</sup> Imagen disponible en <<http://www.jaimeortega.net/workshops.htm>>, fecha de consulta: 13 de julio de 2015.

<sup>2</sup> Mario Benedetti, “Entre siempre y jamás”, en *Viento del exilio*, p. 16.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 200 (cursivas en el original).

exteleoperadora que me contó que durante los cinco años en los cuales trabajó en distintos *call centers* frecuentemente la asaltaba, en la inquietud onírica de sus noches, un sueño insoportable en el que ella era incapaz de quitarse la diadema telefónica –la tenía definitivamente adherida a la cabeza, la diadema se había convertido en órgano de su propio cuerpo–, por lo que se veía obligada a atender llamadas permanentemente: caminando en la calle, estando en su casa, en su cama, en el supermercado, en todos lados.



Fig. 76. Chaplin imaginado como teleoperador<sup>5</sup>

Pero ¿qué produce el *call center* del banco? A través de las interacciones telefónicas con los usuarios (a través del ejercicio sostenido de la escucha y de la producción de formas verbales) y a través de la interpretación y manipulación de datos en las computadoras (a través de lo que Micheli Thirión ha llamado *digitofactura*), los teleoperadores proporcionan servicios bancarios<sup>6</sup>: hacen activaciones, bloqueos y reposiciones de tarjetas, resuelven dudas y perplejidades sobre saldos y movimientos bancarios, hacen aclaraciones sobre estados de cuenta, transferencias de dinero, domiciliaciones, contrataciones de productos financieros (como seguros y créditos de distinto tipo), dan asesorías para el uso de la banca

---

<sup>5</sup> Imagen disponible en <<http://deslogueate.foroactivos.net/t1-habia-una-vez-un-call-center>>, fecha de consulta: 1 de enero de 2014.

<sup>6</sup> Este *call center* se ocupa fundamentalmente de *recibir* llamadas, por lo que se trata de un *call center inbound*.

por Internet, soporte técnico a los comercios que tienen terminales bancarias, etcétera. Al sustituir una buena parte de los tradicionales empleados bancarios por teleoperadores, los bancos hacen un negocio redondo: a pesar de ser, estrictamente hablando, trabajadores bancarios, los teleoperadores de Banco Santander y de otras instituciones financieras no son reconocidos como tales, por lo que no pueden gozar de los beneficios que les correspondería como trabajadores bancarios<sup>7</sup>.

El trabajo de los teleoperadores consiste en fungir como intermediarios entre los “clientes” y el banco –en producir su nexo, su enlace– y en tratar de solucionar algunas de las múltiples complicaciones y desavenencias que se generan en la interacción entre ambos. Recurriendo a una conocida frase de Miguel de Cervantes podríamos acaso decir que el teleoperador es, como el ingenioso hidalgo Don Quijote, un “desfacedor de agravios, enderezador de [en]tuertos”<sup>8</sup>: al teleoperador se le exige, en cierto modo, *enderezar lo torcido*, resolver algunos de los problemas de la interacción entre el banco y sus usuarios. A menudo, el teleoperador, en su hacer, debe *deshacer*<sup>9</sup>: descomplicar, resolver, desenredar los nudos problemáticos de la relación entre dos instancias (los “clientes” y la empresa). Buena parte del trabajo del operador consiste en atender las quejas y reclamaciones de los “clientes”, en ser escucha y gestor de su demanda, en acoger y despachar su enojo. Los teleoperadores son en buena medida gestores de un conflicto –cuya resolución, además, a menudo no está en sus manos–: el *call center* hace entrar en relación al “cliente-estafado [...] [con] un trabajador precarizado que pone su oído y su voz en nombre de una empresa que sabe que estafa, [...] [lo que] obliga al operador a asumir como propia la desesperación de quien llama y a la vez cargar con la responsabilidad de una empresa para la que no trabaja directamente”<sup>10</sup>. El teleoperador está constantemente colocado ante esa desesperación reiterada que brota, fúrica y lenguaraz, de las líneas telefónicas (lo que lleva

---

<sup>7</sup> Véase al respecto Arturo Alcalde Justiniani, “Declaran ilegal *outsourcing* de Bancomer”.

<sup>8</sup> Miguel de Cervantes Saavedra, *El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha*, p. 429.

<sup>9</sup> Esta dimensión *deshacedora* de la actividad de los teleoperadores tiene lugar en *call centers* de distinto tipo, no sólo bancarios: los productos comercializados salen al mercado siempre inconclusos, imperfectos, susceptibles a fallos. Los teleoperadores, entonces, deben estar allí para resolver los fracasos del producto, deben abocarse al restablecimiento de un cierto orden quebrantado, al restablecimiento de la funcionalidad de productos disímbolos: resuelven fallos de los sistemas de televisión por cable y de telefonía, agendan citas de técnicos para la compostura de electrodomésticos y productos varios, etcétera. Deben, pues, *enderezar lo torcido*.

<sup>10</sup> Colectivo ¿Quién Habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 47.

a menudo a los teleobreros a sumirse ellos mismos en una desesperación crónica). Los *call centers* ponen “a estafado contra estafado a pelear a ver quién tiene más razón”<sup>11</sup>. Situados ante la desesperación y el conflicto, los teleoperadores “son puestos a recepcionar los golpes”<sup>12</sup> y, en su quehacer lingüístico, deben enfrentar la insatisfacción de los “clientes” y convertirla –si es que lo logran– en satisfacción relativa (o en “fidelización” del cliente: deben evitar que éste huya, que lleve su dinero a otro banco). En tanto receptores del enojo e intermediadores en una discordia, los trabajadores deben hablar con los usuarios que se sienten y con frecuencia son estafados, lidiar con quienes llaman enojados porque han sido engañados –con ardides maquinales– en los cajeros automáticos para contratar seguros y créditos de diverso tipo sin saberlo, deben atender a los que han sido víctimas de fraude, a los que desconocen las condiciones y procedimientos de pago de créditos y que a veces, justamente por desconocerlos, deben sufragar altas comisiones y multas, etcétera. De este modo, el teleoperador que no es jurídicamente reconocido como trabajador de Santander, debe resolver –o tratar de resolver, o simular que resuelve– los problemas que la empresa genera, debe gestionar las complicaciones de la interacción de la empresa con aquellos que la proveen del dinero con el que ésta funciona y se enriquece. Esta interacción tiene como objeto de disputa el dinero, esa peculiar mercancía que es, entre otras cosas, objeto de una intensa problematicidad y de innumerables conflictos sociales. Así, “cada llamada ya es una crisis”<sup>13</sup> y los teleoperadores deben desplegar, a través del uso de su voz, estrategias retóricas de gestión de esas crisis. La “amabilidad” que el banco no tiene en su funcionalidad estricta debe ser una y otra vez producida por el teleoperador tercerizado. Al empleado que es desconocido como trabajador de Santander –que guarda, con la empresa, una relación de negación–, se le dice que él es “el representante” de la institución (“la cara visible de la empresa”, “la voz del banco”, según se reitera en los procesos de capacitación) y, en tanto representante, debe hablar de determinados modos, decir determinadas cosas. Como señala el Colectivo ¿Quién Habla?, en los *call centers* “[n]adie se identifica con la labor que está realizando [...], es más bien sentir que uno pone el cuerpo para ser el canal

---

<sup>11</sup> *Idem*, p. 70.

<sup>12</sup> Paula Abal Medina, “Esquilmación inmediata...”, p. 114.

<sup>13</sup> Colectivo ¿Quién Habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 40.

de intención de otro [...] Debemos poner la voz para decir lo que otros piensan”<sup>14</sup>. Poniendo el cuerpo y la voz en el justo medio entre las demandas de la empresa de productividad y las demandas de los clientes de atención y resolución de los problemas, los teleoperadores deben producir un nexo entre empresas y clientes: “[e]ste trabajo se puede definir como una producción de nexos entre varios mundos; sobre todo entre la empresa y sus clientes. Y esto te convierte en un canal donde tenés continuamente que poner tus capacidades psíquicas y físicas en juego”<sup>15</sup>.

El piso de producción del *call center* es un nódulo expresivo, un núcleo hablante, oral, verboso y es, también, un núcleo escritural. En efecto, los centros de llamadas producen, fundamentalmente, dos *cosas*: producen enunciaciones, lenguaje, articulación, interacción comunicativa entre la empresa y sus clientes (un intercambio verbal que engendra dinero en tanto que la producción discursiva de los teleoperadores produce, por ejemplo, atención, fidelización de los clientes, ventas de productos financieros, cobranza, etcétera) y los *call centers* producen, además, lo que Jordy Micheli ha denominado *digitofactura*, término con el cual el economista mexicano alude al trabajo “que emplea de modo intensivo tecnologías digitales y que produce bienes de información [...] en masa”<sup>16</sup>, el trabajo que transforma masivamente “materia prima (información) mediante tecnología digital”<sup>17</sup>. Así pues, el *call center* “produce dos tipos de bienes: uno es la interacción entre el teleoperador y el cliente-usuario, y otro es el registro digital de la interacción misma”<sup>18</sup>; esos dos tipos de bienes a los que se da existencia en los centros de llamadas tienen, digamos, una expresión acústica. Al introducirse en una de estas unidades productivas uno se halla súbitamente inmerso en una atmósfera sonora, rumorosa, uno se ve sumergido en los vientres sonantes de la teleatención y la pulsación mecanográfica (la pulsación que, interviniendo sobre el *hardware* –sobre teclados y ratones– genera modificaciones de datos): lo que prevalece en el ambiente ya no es el ruido ensordecedor y enloquecedor de las férreas máquinas fabriles que refería Robert Linhart en *De cadenas y de hombres*, su extraordinaria etnografía de la vida en el interior de una fábrica parisina de automóviles a

---

<sup>14</sup> *Idem*, pp. 67-68.

<sup>15</sup> *Idem*, p. 97.

<sup>16</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 42.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> *Idem*, p. 150.

finales de la década de 1960, sino que lo que prevalece en el *call center* es una algarabía, la bulla lingüística, el “confuso murmullo”<sup>19</sup>, el ruido articulado –pero también a menudo enloquecedor– de las voces proferidas simultáneamente por los teleoperadores –el aliento significativo, fónico– y los sutiles –pero bien notorios– sonidos de la interacción hombre-computadora: las percusiones simultáneas en los teclados, los raudos golpeteos en los botones de los ratones (*click-click-click*), las tenues estridencias originadas por la pulsación de los trabajadores sobre las menudas y plásticas superficies del medio de producción informático. De este modo, en el *call center* “el ruido de las máquinas y los dedos tipeando musicalizan el coro de voces”<sup>20</sup>. Si Linhart experimentaba, en la fábrica, un ritmo monocorde como efecto de los numerosos “ruidos, golpes, chispas, cíclicamente repetidos”<sup>21</sup> en el proceso de fabricación de los carros, en el *call center* uno experimenta un ritmo familiar pero inquietante: el ritmo infundido por la combinación del ruido sutil pero vertiginoso de la interacción sujetos-computadoras con el sonido babélico de todas las voces proferidas al mismo tiempo. En el *call center*, la comunicación deviene objeto de explotación.

Si en la fábrica taylorfordista se llega a veces al extremo de prohibir a los trabajadores *hablar* entre ellos en tanto que el discurso es considerado como una interrupción del proceso de trabajo –es juzgado como instaurador de tiempos muertos e improductivos, como engendrador de una socialidad ralentizadora del ritmo de producción, como incitador de vínculos extra-laborales e inútiles–, aquí, en el *call center*, el habla es *la* capacidad exigida. El filósofo italiano Paolo Virno –que, entre otras cosas, ha dedicado su atención al tema del “trabajo lingüístico”<sup>22</sup> en las sociedades contemporáneas y que ha reparado en el modelo empresarial de los *call centers* en tanto manifestación paradigmática del neocapitalismo–, ha señalado esta diferencia elemental entre la fábrica taylorfordista *muda* y los *call centers* que él llama *fábricas de la charla*, nódulos productivos en los que el discurso es puesto a trabajar, es convertido en producto y herramienta. El lenguaje, aquello que en el taylorfordismo era considerado como una actividad extra-productiva, se ha

---

<sup>19</sup> Nuno Júdice, “Elegía”, p. 82.

<sup>20</sup> Ania San Martín, “Call center: perspectivas críticas sobre mano de obra terciarizada y alienación: analizando una experiencia desde adentro”, p. 3.

<sup>21</sup> Robert Linhart, *De cadenas y de hombres*, p. 10.

<sup>22</sup> Paolo Virno, “Sobre las ‘fábricas de la charla’...”, p. 151.

hecho inmanente, interior a las nuevas maquilas. Tal como escriben Michael Hardt y Antonio Negri, en el neocapitalismo “la acción instrumental y la acción comunicativa han llegado a entretrejerse estrechamente”<sup>23</sup>.

Como espacio de producción en serie de actos lingüísticos, el piso de producción se muestra como lugar sonoro y en él se hace evidente “la realidad sensible”<sup>24</sup> del lenguaje, su densidad sustancial. La voz “emitida en el ambiente como parte del cuerpo, retorna luego al cuerpo como parte del ambiente”<sup>25</sup>. El discurso proferido por uno mismo regresa a uno mismo en forma de voz exterior y se mezcla con todas las voces. La experiencia suscitada es cacofónica: “[l]as primeras noches que trabajás en un *call center* te vas a dormir y tenés las llamadas en la cabeza, las voces y todo. Vos decís “¿Estoy loco?”. Si vos trabajás en un *call center* [...] te va a pasar”<sup>26</sup>.

En los *call centers*, las más pequeñas fracciones del tiempo son medidas y controladas con “obsesión taylorista”<sup>27</sup>. Los teleoperadores del *call center* de Santander trabajan según un esquema 6 / 6, es decir, 6 horas diarias, 6 días por semana –con el único día de descanso “rolado” y arbitrariamente programado de acuerdo con las necesidades operativas de la empresa. Los días de descanso son “subidos” a una plataforma cibernética los días viernes por la noche, de tal modo que los teleoperadores sólo saben hasta último momento qué día del fin de semana será su día libre. El *call center* funciona a través de una eficaz aleación entre la obsesión taylorista de la medición del tiempo y el principio de la especialización flexible según el cual los establecimientos productivos deben operar con horarios dúctiles programados según las necesidades variables de la empresa y según el estado oscilatorio de la demanda de los clientes. Así, cuando el *call center* tiene muchas *llamadas en cola o en espera* –lo que ocurre con mucha frecuencia– los supervisores solicitan a los teleoperadores “apoyo”<sup>28</sup> a fin de que los trabajadores provean a la empresa de horas extra de operación (funciona aquí el principio general del toyotismo que instruye a

---

<sup>23</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 270.

<sup>24</sup> Paolo Virno, *Cuando el verbo se hace carne. Lenguaje y naturaleza humana*, p. 35.

<sup>25</sup> *Idem*, p. 49.

<sup>26</sup> Testimonio de teleoperador en Argentina, recogido en el documental dirigido por Franco De Nuncio, “Mira quién habla – Call center”.

<sup>27</sup> Alejandro Seselovsky, “Diario de un telemarketer”, p. 1.

<sup>28</sup> La eventual negativa de los teleoperadores a ceder a la empresa este “apoyo” quedándose horas extra tras el fin de su jornada laboral, es penalizada a través de la reducción del monto del bono mensual de productividad, de modo tal que el “apoyo” no es voluntario.

los centros de trabajo operar con un núcleo mínimo de trabajadores cuya capacidad productiva se aumenta a través del recurso sistemático a las horas extraordinarias de trabajo). Ahora bien, al igual que en las maquilas tradicionales, en las maquilas del lenguaje hay una estricta restricción del tiempo del que disponen los trabajadores para ir al baño y, en general, para separarse –para engendrar una distancia– de su estación de trabajo (en estos nódulos de la producción lingüística se restituye la maquila taylorista). A lo largo de toda la jornada, los teleoperadores disponen de 15 minutos de *auxiliar* –término con el que se nombra el tiempo de desconexión del sistema– que son utilizados para ir al baño, para hacer una presurosa visita a la tienda o a las máquinas expendedoras de comida o para hacer una breve llamada personal por el teléfono celular<sup>29</sup>. Está prohibido disponer de más de 10 minutos continuos de “auxiliar”, por lo que los trabajadores no pueden programar juntos sus salidas a descanso para conversar. Está también estrictamente prohibido sobrepasar esos 15 minutos de desconexión: si un trabajador se toma, por ejemplo, 18 minutos, deberá “pagar” el tiempo de desconexión excedente quedándose 3 minutos más una vez terminado su turno (además, perderá la posibilidad de ganar el “bono de productividad”, la parte variable del salario que se constituye como eficaz mecanismo disciplinador que penaliza monetariamente toda impuntualidad y en general toda conducta de desvío). Hay que decir que esta estricta regulación y medición del tiempo de descanso contrasta con la laxitud de la empresa en lo que respecta a ciertos tipos de tiempo de trabajo excedente que quedan impagos: si, por ejemplo, un teleoperador del turno de 3:00 a 9:00 de la noche recibe una llamada en los últimos segundos de su jornada (por ejemplo, a las 8:59:58), está obligado a atender la llamada y ese tiempo extra de trabajo –el tiempo que dure la comunicación– no se le retribuye<sup>30</sup>, por lo que los operadores conjuran siempre esa llamada de último segundo que los hará trabajar fuera de turno y sin remuneración; además, los teleoperadores tienen que llegar al trabajo alrededor de 15 ó 20 minutos antes del inicio oficial de su jornada laboral pues ese tiempo previo debe ser usado para transponer los controles de la vigilancia (entregar credenciales, recibir gafetes electrónicos, someterse a

---

<sup>29</sup> En otros *call centers*, el tiempo para ir al baño durante toda la jornada de trabajo es de apenas 6 minutos (*cfr.* Guadalupe Cruz Jaimes, “En 6 horas de jornada, ‘Erika’ tiene 6 minutos para ir al baño”).

<sup>30</sup> Este tiempo de trabajo sólo se paga si la llamada dura más de 30 minutos y si ese tiempo extra se acumula con el tiempo de otra llamada fuera de turno que se realice, eventualmente, otro día de la misma quincena y si, juntas, las llamadas sobrepasan una hora.

revisión de pertenencias, etcétera), llegar hasta el piso de producción, encontrar un *box* disponible, abrir todos los programas que se necesitan para la teleoperación (alrededor de 10), ingresar distintas claves y contraseñas y, finalmente, conectarse al sistema y empezar a recibir llamadas; todo ese tiempo de trabajo –que consiste en la puesta a punto del aparato de la producción– es impago, es una cesión que los trabajadores deben hacer a la empresa. Los teleoperadores entrevistados denuncian otras formas de arbitrariedad en la gestión gerencial del tiempo: si llegan temprano a trabajar, los supervisores los hacen conectarse antes del inicio formal de la jornada laboral como forma de “apoyo” y ese tiempo extra de trabajo queda sin remuneración; además, a los teleoperadores se les pide que se vayan a su casa cuando el “tráfico telefónico” no es muy intenso (es decir, cuando el *call center* no está recibiendo muchas llamadas) y ese día de trabajo queda, por supuesto, sin pago. Cuando a la empresa conviene, se instauran descansos obligatorios que quedan, también, sin remuneración. En suma, el *management* del *call center* es muy estricto con la medición de los tiempos de producción pero muy laxo con la medición y el reconocimiento del tiempo extra de trabajo de los teleoperadores. Tenemos, pues, una mezcla entre la obsesión taylorista del cálculo del tiempo de producción con los principios oscilatorios y dúctiles de la gestión del tiempo propios de la especialización flexible.

De los estudios antropológicos y sociológicos sobre *call centers* de distintas coordenadas geográficas puede deducirse que el aspecto general de los pisos de producción es, en la mayor parte de los casos, bastante homogéneo. Recuperaremos aquí la descripción que hace el antropólogo Luis Pedro Jacobo Meoño Artiga de un centro de llamadas en la ciudad de Guatemala, pues su texto ilustra fielmente el aspecto general del *call center* que nos ocupa. En el centro de llamadas,

veremos a los trabajadores entablando conversaciones telefónicas de manera continua. Además veremos un movimiento constante de personas, que puede ser de supervisores que recorren las filas de cubículos auxiliando y presionando a los agentes telefónicos o de trabajadores que se incorporan a su turno mientras otros se retiran y otros más toman sus tiempos de comida, descanso o baño. También es posible que veamos a nuevos empleados haciendo recorridos por el piso o escuchando llamadas realizadas por otros agentes como parte de su entrenamiento [...] A pesar de la sensación de movimiento, si nos fijamos en un agente individual veremos que a lo largo del día se separa muy poco de su estación de

trabajo [...] La mayor parte del tiempo estará [...] recibiendo llamadas e ingresando o manipulando datos en su computadora<sup>31</sup>.

Salvo durante los 15 minutos de desconexión, a lo largo de toda la jornada los teleoperadores están unidos a la máquina a través de la diadema telefónica que, con su estrecho cable, los enlaza a la computadora<sup>32</sup>. Como un cordón umbilical –o como un tubo flexible de alimentación–, el cable liga a los trabajadores al aparato productivo y, gracias a ese nexo, en virtud de esa ligadura, el aparato mismo se alimenta de las fuerzas vivas de trabajo y de la producción lingüística de los trabajadores. Entremos, pues, al piso de producción.

## I

### MORFOLOGÍA GENERAL DEL PISO DE PRODUCCIÓN: MICROPOLÍTICA DEL ESPACIO

*Miro el piso, una estética de lo seriado. Los lugares se van transformando en lo que venden. Las carnicerías son frías y grasosas, un pedazo de cuadril encastrando el mármol. Los cines porno son sucios y oscuros, como nos enseñó el judeocristianismo que es el sexo. Los call centers son tensos y susurrantes, una charla entre desconocidos.*

Alejandro Seselovsky

---

<sup>31</sup> Luis Pedro Jacobo Meoño Artiga, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”, pp. 20 y 22.

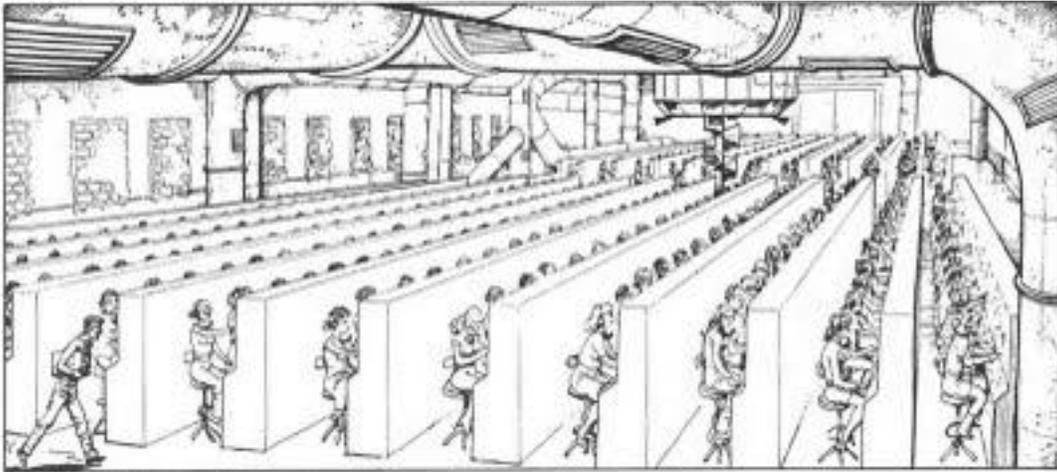
<sup>32</sup> Los teleoperadores sólo dejan de estar ligados a la máquina en aquellos momentos en los que, habiendo disminuido el flujo de llamadas, los supervisores convocan a una “retro” (o “retroalimentación”), breve reunión a la que los supervisores convocan por diversos motivos: para revisar estadísticas del desempeño de los miembros del equipo, para enseñar a los trabajadores algún nuevo procedimiento en el “sistema” o para dar diversos tipos de anuncios e instrucciones (fijación de metas, reprimendas, avisos de cambios de horario y día de descanso, etcétera).



Fig. 77 y 78. Las geométricas entrañas del *call center*<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Fig. 77 disponible en <<https://shunyatamanoloab.wordpress.com/2010/04/>>; fig. 78 disponible en <<http://www.actaarquitectura.com.br/projetos/grupo-aec/>>. Fecha de consulta: 13 de julio de 2015.



Figs. 79 y 80. Nuevos encierros  
(encuentre las sutiles diferencias entre la ficción distópica y el capitalismo realmente existente)<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Fig. 79. Dibujo de Francisco Solano López, disponible en <<http://mira-quien-habla.blogspot.mx/2011/02/ex-periencia.html>>; fig. 80 disponible en <<http://offshore group.com/mexico-outsourcing-showcase/cost-reduction>>. Fecha de consulta: 1 de enero de 2014.

En las dos espaciosas alas del edificio de Santander Crisol, operan los cuatro pisos de producción del *call center*. Entre los pisos es difícil, en principio, detectar diferencias: ante el recién llegado ofrecen la apariencia inaugural de lo idéntico, parecen réplicas, espacios clonados. Tras deslizar el gafete digital ante el lector óptico de la cristalina puerta de acceso a cada piso, se penetra en las geométricas y cuadrangulares entrañas de la infoproducción; el gesto flotante y etéreo de deslizamiento del gafete ante el espectro de señales del lector-decodificador, franquea grácil y automáticamente el acceso a una amplia sala en la que está dispuesta alrededor de una centena y media de *boxes*, cada uno de los cuales acoge, en su ceñida interioridad, a un trabajador y a las herramientas elementales de la producción de teleservicios (la computadora personal con un *headset* o diadema y el teléfono-conmutador).

La sala se abre y presenta ante el espectador la inmediata imagen de una retícula formada por la distribución en cuadrícula de los *boxes*, los estrechos *cupículos*, *estaciones*, *mamparas* o *posiciones* que, como dijimos, algunos trabajadores del sector denominan, con humor cáustico, *caballerizas*, señalando y cuestionando con ese sustantivo bufo –además de la deshumanización de los trabajadores atribuida por los propios teleoperadores a estos formatos empresariales–, la función individualizante y reclusoria de los puestos de operaciones de la neo-producción, puestos celulares de trabajo que se organizan según un principio de distribución espacial de los individuos que ya Foucault había detectado en sus investigaciones históricas de la sociedad disciplinaria temprana del siglo XVIII europeo y que enunció así: *a cada individuo su lugar y en cada emplazamiento un individuo*<sup>35</sup>, un principio que persiste, tenaz, al paso de los tiempos y que perdura en algunos de los nuevos dispositivos empresariales de la gestión de las fuerzas de trabajo, un *arte de las distribuciones*<sup>36</sup> que retoña, intransigente y eficazmente reactualizado, en las terminales del teleservicio. La disciplina laboral –tanto la vieja como la nueva– “organiza un espacio analítico”<sup>37</sup> en el que se superlocalizan los cuerpos en puestos unipersonales de operación a

---

<sup>35</sup> Cfr. Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 146.

<sup>36</sup> *Idem*, p. 145.

<sup>37</sup> *Idem*, p. 147.

fin de propiciar su individualización y aislamiento, a fin de asegurar su conexión y ligadura a los aparatos de la producción (en nuestro caso, al complejo tecnológico compuesto por la integración de computadoras personales y teléfono), a fin de favorecer la intensificación de su productividad, posibilitar su visibilidad y vigilancia individuales, a fin, en suma, de facilitar la orquestación de sus fuerzas de trabajo.

De este modo, la primera impresión que suscita la contemplación del piso de producción del *call center* es la de la constitución de un cuadro vivo. Foucault vio en la figura arquitectónica y disciplinaria del *cuadro* “a la vez una técnica de poder y un procedimiento de saber”<sup>38</sup>: el cuadro organiza lo múltiple, lo distribuye y raciona en segmentaciones individuales, hace posible su inspección y valoración continuas, precipita su acción coordinada y su obediencia general, procura “un instrumento para recorrerlo y dominarlo [...], trata de imponerle un ‘orden’”<sup>39</sup> y de crear unas condiciones espaciales que induzcan la emergencia de un saber pormenorizado –un saber de *management*– sobre las oscilaciones de los comportamientos singulares. Cuando vi por vez primera el piso de producción del centro de llamadas me asaltó al momento el recuerdo de algunos pasajes de *Vigilar y castigar* que parecen describir a detalle el piso de producción, que parecen revelar los entresijos del *call center*:

El espacio disciplinario tiende a dividirse en tantas parcelas como cuerpos o elementos que repartir hay. Es preciso anular los efectos de las distribuciones indecisas, la desaparición incontrolada de los individuos, su circulación difusa, su coagulación inutilizable y peligrosa [...] Se trata de establecer las presencias y las ausencias, de saber dónde y cómo encontrar a los individuos, instaurar las comunicaciones útiles, interrumpir las que no lo son, poder en cada instante vigilar la conducta de cada cual, apreciarla, sancionarla, medir las cualidades o los méritos. Procedimiento, pues, para conocer, para dominar y para utilizar<sup>40</sup>.

El piso de producción activa ese remoto legado disciplinario –en el que sin duda se inscribe– y le confiere una radical actualidad en el corazón mismo de la producción de teleservicios. El *call center* se estructura a través del añejo artificio del *cuadro* como

---

<sup>38</sup> *Idem*, p. 152.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> *Idem*, pp. 146-147.

técnica arquitectónica de “implantación de los cuerpos en el espacio”<sup>41</sup> y como técnica de vigilancia y regencia de las conductas: recortando segmentos espaciales individuales (los *boxes*) y colocando, en cada segmento así recortado, las fuerzas productivas elementales (el sujeto-fuerza de trabajo y el objeto-medio de producción), el *call center* muestra su fidelidad a los principios disciplinarios y taylorianos de los cuales es legítimo heredero. Las terminales del teleservicio están organizadas según el ya secular adagio taylorista de “la importancia de individualizar a cada trabajador”<sup>42</sup>. Aconsejado y guiado por ese adagio, el taylorismo generalizó, en el interior de los centros de trabajo, lo que se ha dado en llamar *organizaciones en jaulas de pájaros*<sup>43</sup>, una curiosa pero acertada expresión que alude a los puestos de operaciones típicos del taylorismo en los que “el trabajador está ‘prisionero’ de su máquina, ‘encerrado’ en su puesto”<sup>44</sup>, colocado en una relación de articulación total al aparato productivo. El “principio tayloriano de asignación de tareas según la recomendación *un hombre / una máquina*”<sup>45</sup> reaparece en el centro de llamadas cuyo piso de producción está espacialmente codificado según ese principio regulador: el *box*, como una jaula, asegura la ligadura de cada individuo al dispositivo maquínico de la infoproducción, aísla a cada cual y lo convierte en objeto de una vigilancia y un saber individualizantes. En el *call center*, el individuo se haya “cuidadosamente fabricado”<sup>46</sup> y, como veremos más adelante, el *box* es uno de los artefactos de esa producción disciplinaria y neotaylorista de individuos.

Pero los teleoperadores hacen una permanente puesta en crisis de este aislamiento tayloriano al que intentan ser sometidos: conversan entre ellos en los escasos segundos que tienen libres entre una llamada y otra (en este *call center* cada agente telefónico recibe en promedio entre 70 y 100 llamadas diarias y a veces no median más de 5 segundos entre una llamada y otra), se ríen, intercambian bromas –aunque a bajo volumen, pues el *management* exige que el volumen de la voz extra-productiva sea bajo para no generar más ruido del que ya hay y para que los clientes no adviertan esa *otra lengua* producida en el interior del *call center*. Hiperconectados al dispositivo productivo, con el *headset* que los liga a la aparición

---

<sup>41</sup> *Idem*, p. 209.

<sup>42</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 70.

<sup>43</sup> Cfr. Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 52.

<sup>44</sup> *Ibidem*.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

<sup>46</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p., 220.

continua de la voz del cliente, los trabajadores se las ingenian para platicar entre ellos y seguir el hilo de conversaciones a cada rato interrumpidas por el flujo constante de las llamadas. Mientras hablan con los clientes, los compañeros del cubículo contiguo se tocan entre ellos, se molestan juguetonamente, se hacen señas con los de más allá, intercambian gestos. Muchas relaciones de amistad y amorosas surgen entre los compañeros de trabajo: “mi novio es lo único bueno que me ha dado el *call center*”, dice una teleoperadora. Aunque esta puesta en crisis del aislamiento tayloriano no desbarata la relación apendicular que el teleoperador debe establecer con el aparato productivo, sí trasgrede la compartimentación cuadrículada de los cuerpos y engendra prácticas extra-productivas en el interior del centro de trabajo. Tal como señala la socióloga argentina Paula Abal Medina en uno de sus extraordinarios análisis de los *call centers*:

Observados desde lejos, los trabajadores parecen estar inanimados. Pero cuando nos acercamos a un pasillo se escuchan voces fuera de *script* (guion): alguna risotada, imitaciones, puteadas. Los compartimentos no son estancos y los cuerpos se asoman por fuera de su cuadrícula: hacia un lado, hacia atrás. Los vínculos se transgreden entre las posiciones vecinas y se intercala una gestualidad diferente<sup>47</sup>.

Ahora bien, a un costado de la sala de operaciones del *call center*, a través de unos amplios y polarizados ventanales, se ven circular automóviles por el segundo piso del Periférico y se ve el cerro Zacatepetl que se alza, quieto, como verde –y desconcertante– fondo orgánico de la escena tecnológica que prevalece en el piso de producción (un fondo vegetal, herboso y enmarañado que contrasta, en su desalineada apariencia, con los lineales y céméticos circuitos del Periférico y con el “espacio geométrico y sobrecodificado”<sup>48</sup> de la sala de operaciones). En la lustrosa superficie de los vidrios se reproduce al infinito la imagen especular del piso de producción: las cuadrangulares luces del techo (que, en su “lucha contra el anochecer”<sup>49</sup>, crean un permanente e inalterable “falso día”<sup>50</sup> eléctrico), los numerosos *boxes*, las sillas, las máquinas, las personas, todo ello aparece proyectado sobre

---

<sup>47</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, pp. 101-102.

<sup>48</sup> Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 217.

<sup>49</sup> Edgar Allan Poe *apud* Paula Sibilía, *El hombre postorgánico...*, p. 150.

<sup>50</sup> Paul Virilio, “La ciudad sobreexpuesta”, p. 6.

el verdor de ese cerro en el que subsisten las ruinas de un antiguo templo mexicana y sobre el movimiento continuo e intranquilo de los autos.

En el piso de producción, todo el mobiliario está, como la espectral proyección –al igual que el vítreo reflejo–, reproducido: los *boxes* se multiplican –idénticos los unos a los otros– en la amplia sala y sólo difieren entre sí por su exacta disposición en el espacio. Sólo un elemento –aunque este también repetido– sobresale por su relativa diferencia: las llamadas *islas*, los altos escritorios de los supervisores diseñados a esta altura diferencial para permitir, a sus ocupantes, una visión de conjunto del espacio, una super-visión que el diseño del *box* del teleoperador, por principio, no admite (según me contaron algunos teleoperadores, en otros *call centers* de la ciudad de México a estos parajes elevados de la supervisión se les conoce también –curiosamente con otra metáfora marítima– como *bahías*). La elevación de los escritorios de los supervisores permite el engendramiento de un punto de vista prominente y tendencialmente omniabarcante (aunque, como veremos, esa tendencia deseosamente ominabarcante de la súper-visión nunca se logra, es frustrada tanto por la imposibilidad “ontológica” de verlo todo como, fundamentalmente, por los propios teleoperadores que se las ingenian, de diversos modos, para burlar el ojo del poder, para instituir momentáneas zonas ciegas a la vigilancia). De esta manera, el piso de producción presenta la imagen de un espacio organizado según una técnica micropolítica de las localizaciones individuales que juega con los ardidés arquitectónicos de las horizontalidades y las verticalidades, que conjuga los llanos (para los teleoperadores) y las cumbres (para los supervisores), que combina la disposición en meseta y en pináculo a fin de instaurar un régimen especial de visibilidad y a fin de marcar espacialmente las diferencias jerárquicas, a fin de conferirle a la estructura de mando que organiza el trabajo en el *call center* una concreción espacial –evidente, notoria. Así, las nuevas superficies de la infoproducción recobran arcaicos ardidés del poder, como el de la elevación de los puestos de vigilancia. En suma, la imagen general del piso de producción presenta, además de la imagen de la retícula, la imagen insular de la elevación de los puestos de la supervisión. Estas elevaciones pueden ser interpretadas, entre otras cosas, como un “espectáculo [...] del desequilibrio”<sup>51</sup>, una técnica espacial de marcación simbólica de la

---

<sup>51</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 54.

diferencia jerárquica, una “afirmación enfática del poder y de su superioridad intrínseca”<sup>52</sup>. Como decía, en nuestra conversación, un teleoperador: “en el *call center* la jerarquía también se expresa en el espacio”.



Fig. 81. El *call center* y el *teamwork*<sup>53</sup>

Ahora bien, el trabajo en el centro de llamadas está organizado por grupos o, como se dice habitualmente en el vocabulario de los *call centers*, tan caro a los anglicismos, *teams*: alrededor de quince teleoperadores están bajo la vigilancia y autoridad directa de un “supervisor *junior*”, quien ocupa su lugar en una *isla* de modo tal que, al alcance de su vista, se sientan los operadores a su cargo. Los puestos elevados de la super-visión parecen un farallón tecnológico desde el cual el supervisor gobierna e intenta poner en orden los elementos huidizos de su equipo.

El trabajo del supervisor consiste en gobernar al grupo que tiene asignado a través de una mezcla entre control visual y tecnológico: además de controlar los comportamientos de los individuos mediante la observación “directa” –a través de la cual el supervisor vigila que los cuerpos de sus subordinados estén vestidos según el “código de vestimenta” que se

---

<sup>52</sup> *Ibidem.*

<sup>53</sup> Imagen disponible en <<http://capitaldisruptivo.com/tag/canvas-modelos-de-negocio/>>, fecha de consulta: 20 de octubre de 2014.

les indica, que los trabajadores no coman durante las horas de operación, que no usen celulares, que no lleven cuadernos, que usen adecuadamente los medios de producción, que no se produzcan comportamientos de desvío, etcétera–, la isla del supervisor está equipada con una computadora que, además de permitirle ejercer una vigilancia acústica furtiva escuchando las llamadas de cada uno de los teleoperadores para evaluar su desempeño comunicativo, está programada con un *software* especial que le presenta continuamente en la pantalla el estatuto de cada uno de los individuos a su cargo: la pantalla le informa sobre el tiempo que lleva cada uno de los teleoperadores en la atención de su llamada actual, mide los tiempos exactos de lo que en la jerga de la industria del teleservicio se denomina la *adherencia* al puesto de trabajo –es decir el tiempo de conexión al sistema–, mide el tiempo de des-adherencia –es decir, los tiempos exactos de “auxiliar”, deslogueo o desconexión–, le muestra el número de llamadas en espera –lo que determina el grado de presión que se ejerce sobre los teleoperadores en términos de la velocidad exigida en la duración de sus comunicaciones, etcétera. Como veremos, este *software* del que se debe valer el supervisor permite aquello que se denomina el *monitoreo en caliente*; el supervisor debe lograr que las “métricas” de operación de su equipo sean en todo momento las que el *call center* demanda en su conjunto. El bono de productividad del supervisor –la parte variable de su propio salario– depende del desempeño total del *team*; es como si el objeto de trabajo del supervisor estuviera constituido por las fuerzas de trabajo productivas subjetivas cuya orquestación, modulación y adecuación a las exigencias de productividad el supervisor debe producir. El trabajo del supervisor es, también, muy demandante: debe estar con la atención permanentemente capturada por todas esas informaciones que el *software* automáticamente genera y que iluminan los comportamientos de los teleoperadores. El *call center* exige a los supervisores *junior* que ejerzan constante presión sobre los elementos constitutivos de su *team*. Por ello, en los centros de llamadas, como en la fábrica clásica, hay una estructura piramidal de los mandos: el supervisor *junior* tiene, como jefe directo, un supervisor *senior* –que gobierna todo el piso– que, a su vez, está bajo las órdenes de un gerente –del *call center* en su conjunto– que, a su vez, está bajo las órdenes de alguien más (un *alguien* que desaparece, por lo que la instancia final de las decisiones es siempre desconocida, al menos para los teleoperadores; hay, pues, una simultánea multiplicación de las jefaturas y desaparición –a la conciencia– de quién es la

instancia final que *decide*). Así, todos tienen jefes, el vigía es siempre vigilado, el vigilante está siempre bajo otra autoridad que se le impone. El supervisor, desde su isla y a partir de la información que en ésta le es automáticamente presentada, debe lograr que la productividad de su equipo sea siempre mantenida en un ritmo óptimo.

Detengámonos por un momento en el término *isla*, cuyo uso en el léxico del sector de los *call centers* muestra una ambivalencia significativa. El término *isla* es, en efecto, ambivalente: la palabra refiere, por un lado y como hemos señalado, a la posición especial que ocupa el supervisor (a su puesto de operaciones, a menudo elevado por sobre el nivel de los *boxes* de los teleoperadores así como una isla se yergue por sobre el nivel del mar) y, por otro lado, la palabra refiere al grupo de trabajo (al *team* que tiene cierta autonomía respecto de los otros *teams*, así como una isla tiene cierta existencia separada –*a-islada*– respecto de otras islas o tierras continentales). De este modo, la palabra *isla* alude, a un mismo tiempo, a un referente espacial (a la estación de trabajo del supervisor) y a un referente, digamos, organizativo (al equipo de trabajo)<sup>54</sup>. En esta segunda acepción, el significante *isla* muestra su filiación con el de *islote*<sup>55</sup>, un término que, en el mundo fabril, suele hacer referencia a los pequeños grupos de operarios industriales que trabajan bajo el principio toyotista de la organización en equipos y no bajo el principio taylorista del “trabajador singular”<sup>56</sup> en tanto unidad elemental de la organización del trabajo. Como vimos, el modelo del *teamwork* se generalizó en la vida fabril tras la década de 1970, cuando las limitaciones de los modelos tayloristas y fordistas predominantes dispararon la ideación y puesta en marcha de nuevas estrategias de control del trabajo y un ciclo de reestructuraciones fabriles y organizativas entre cuyas múltiples características se encuentra el ya señalado tránsito del individuo al grupo como el elemento básico de la organización del trabajo. Mientras el taylorismo y el fordismo se fundaron sobre la exclusión del trabajo de grandes cuadrillas para instaurar la figura de “cada trabajador como individuo”<sup>57</sup> en tanto célula básica de la producción y en tanto objeto elemental –y microfísico– del control, algunas de las más recientes formas de organización del trabajo (como el toyotismo o como

---

<sup>54</sup> Como ya mencionamos, en algunos *call centers* que operan con trabajadores bilingües, a los equipos de trabajo se les denomina –¡con otra metáfora marítima!– *waves* (olas).

<sup>55</sup> Cfr. Richard Sennett, *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, p. 166.

<sup>56</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 176.

<sup>57</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 67.

aquellas desplegadas por la especialización flexible) se han fundado sobre la rehabilitación del “*principio del trabajo en pequeños grupos*”<sup>58</sup>. Como vimos, en estos modelos, el *team* deviene el sujeto de la producción y el objeto del control: ese sujeto-objeto ya no es solamente el individuo en su singularidad, sino también el equipo en su conjunto, aunque hay que decir que, aún en los modelos más grupales, el individuo continúa siendo siempre el átomo productivo elemental y continúa siendo en ellos el objeto último del control, a grado tal que es posible pensar que, en estos modelos de organización del trabajo, el grupo funciona como un mecanismo de control del individuo, como una forma de acceder más hondamente al dominio de las conductas individuales<sup>59</sup>. En suma, tras la “crisis” del taylorfordismo –que fue, en parte, el resultado de una resistencia obrera cada vez más disconforme con el trabajo ultra parcelado y atomizante al que es sometido el sujeto en la fábrica–, el capital responde con una relativa mutación de su objeto y con una “mutación en materia de control”<sup>60</sup>: la orquestación gerencial de las fuerzas de trabajo hace del *team* la unidad productiva cuyo rendimiento somete a constante evaluación y a la que le asigna la tarea de autodisciplinarse pues ahora “le incumbe [...] [al grupo], por autocontrol, la *regulación* de las diferencias de rapidez en la ejecución del trabajo y más generalmente de las diferencias de rendimiento de cada uno de los individuos que lo constituye”<sup>61</sup>.

En los *call centers* se advierte un principio similar: el *team* deviene el cuerpo de la producción y del control, pero el individuo (corpúsculo del cuerpo mayor) continúa siendo la partícula elemental de esa producción y ese control. Así, el interior del *call center* presenta una imagen, digamos, doble: por un lado, la imagen ya referida de la saturación reticular de las *jaulas de pájaros* que engendran individuos ultraproductivos y ultravigilados en su singularidad y, por otro lado y de manera simultánea, la imagen de la conformación de *islas* de operación grupal en las que cada equipo de trabajo está confiado a la vigilancia y *coaching* de un supervisor. En los pisos de producción de los *call centers* es

---

<sup>58</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 163 (cursivas en el original).

<sup>59</sup> Taiichi Ohno, el diseñador del toyotismo a quien ya hemos aludido, escribe algo que nos recuerda esta perseverancia del individuo en los sistemas de organización del trabajo en equipos: “[h]ay que buscar la eficacia de cada uno de los operadores en cada una de las líneas de producción, luego la de los operadores en calidad de grupo y finalmente la [...] de la totalidad de la fábrica. Hay que buscar la eficacia de las partes, pero también la del todo” (Taiichi Ohno *apud* Benjamin Coriat, *Pensar al revés...*, p. 54).

<sup>60</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 177.

<sup>61</sup> *Ibidem*.

común ver, en cada una de estas islas, la exhibición diaria de carteles que anuncian “las metas de producción por lograr”<sup>62</sup> y que consignan las cifras de la productividad global de cada *team* y de la productividad individual de cada uno de los integrantes del grupo (en el centro de llamadas de Santander, por ejemplo, se muestran carteles que informan cuántas transferencias bancarias de dinero de otro banco al de Santander se realizaron por intermediación de cada grupo y de cada teleoperador, cuántas domiciliaciones de pagos de servicios a las cuentas de Santander, cuántas contrataciones de créditos y seguros, etcétera. La exhibición de los carteles permite a cada trabajador y a cada *team* conocer el estatuto de sus “métricas” de operación individual y colectiva).

Ahora bien, la organización del trabajo por grupos en el *call center* tiene varios sentidos: por un lado, responde a la necesidad operativa del centro de llamadas de cubrir las “áreas” diferenciales de la producción (en el *call center* de Santander, por ejemplo, las áreas de “banca telefónica”, “seguros”, “supernet”, “atención a comercios”, “retención”<sup>63</sup>, “fondos de inversión”, etcétera, cada una de las cuales, además, está interiormente organizada en grupos); por otro lado, la constitución de *teams* tiene el sentido de facilitar la vigilancia puntual de cada trabajador cuyo rendimiento individual, como veremos, es confiado a un conjunto de vigilantes diversos que someten su desempeño a una medición continua; además, el *team* aparece como un modo de sociabilidad que aspira a generar dos cosas sólo aparentemente contradictorias: la solidaridad y cooperación entre los integrantes del grupo (la emergencia de relaciones de amistad, camaradería y colaboración que son al mismo tiempo engendradas espontáneamente por los trabajadores y estimuladas por la empresa) y la competencia entre los individuos y los grupos, pues el trabajo en equipo aspira a instalar formas de presión entre pares: a menudo los equipos se ven llevados a competir entre sí por la intermediación de los supervisores que actúan como *team leaders* promoviendo la superioridad productiva de su grupo (todo grupo debe ser “el mejor grupo del piso”) y, además, se promueve la competición intragrupal pues se busca suscitar una relación de competencia entre los propios integrantes del grupo, por ejemplo, ofreciendo con cierta regularidad “premios” (como dispositivos electrónicos o entradas para el cine) a

---

<sup>62</sup> Luis Pedro Jacobo Meoño Artiga, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”, p. 20.

<sup>63</sup> Los teleoperadores del área de “retención” se encargan de intentar convencer a los usuarios del banco que quieren cancelar una cuenta bancaria, de no hacerlo.

los teleoperadores más productivos de cada uno de los equipos; además, al establecer metas de productividad colectiva, si alguno de los integrantes del *team* “no es lo suficientemente productivo o ‘se retrasa’ en cumplir las tareas, será el grupo quien ejercerá presión al trabajador potenciando un sentimiento de culpa y temor a ser segregado del equipo”<sup>64</sup>. Así, el grupo se convierte en una forma de control de los individuos y deviene estrategia de acrecentamiento de “la capacidad individual de rendimiento”<sup>65</sup> de cada trabajador singular.

La organización del trabajo en grupos responde a la necesidad del capital de movilizar una “*fuerza de masa*”<sup>66</sup> y no sólo movilizar las fuerzas individuales de trabajo. Tal como mostró Marx, el capital *requiere* de la cooperación. Marx llamó cooperación a “[l]a *forma del trabajo de muchos* obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en *el mismo* proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero *enlazados*”<sup>67</sup>. Para Marx, la cooperación no es sólo la suma de las fuerzas de trabajo individuales sino que esta suma engendra una nueva fuerza, aquella que surge del “*obrero colectivo* [que] tiene ojos y manos por delante y por detrás y posee, hasta cierto punto, el don de la ubicuidad”<sup>68</sup>. De esta manera, una “nueva potencia [...] brota de la fusión de muchas energías en *una*”<sup>69</sup>, una potencia que ningún trabajador puede desplegar por sí mismo. El Banco Santander, por ejemplo, sólo puede ofrecer a sus clientes un canal de atención permanente (las 24 horas del día los 365 días del año), en virtud de la cooperación de los trabajadores del *call center*, una cooperación –impuesta por el capital– que genera la posibilidad de la comunicación a cualquier hora. En la producción de servicios como en la manufactura, el capital se beneficia de algo que no paga: el efecto potenciador de la cooperación. Así, el capital hace un truco: necesita de la cooperación productiva pero contrata sólo trabajadores individualmente y deja impago el efecto potenciador del rendimiento que emerge del trabajo colectivo: “[a]l mismo tiempo que absorbe individuos en sus empresas, dedicándolos a trabajos cuya interdependencia se hace más estrecha cada día, el capitalismo pretende no tener relaciones ni querer tener relaciones más que con el obrero individual”<sup>70</sup>.

---

<sup>64</sup> Anónimo, “El toyotismo, de la disciplina al control: un guiño de ojo a los call”.

<sup>65</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 262.

<sup>66</sup> *Ibidem* (cursivas en el original).

<sup>67</sup> *Ibidem* (cursivas en el original).

<sup>68</sup> *Idem*, p. 263 (cursivas en el original).

<sup>69</sup> *Idem*, p. 262 (cursivas en el original).

<sup>70</sup> Cornelius Castoriadis *apud* Maristella Svampa, “Prólogo”, p. 18.

Pasemos breve revista por algunos ejemplos de cómo opera el principio organizativo del *team* en los centros de llamadas. En algunos *call centers*, por ejemplo, no permiten que el equipo se vaya –que termine su jornada laboral– hasta que el grupo en su conjunto haya cumplido con una “meta” colectiva establecida al inicio de la jornada de trabajo. Cuenta un teleoperador de Santander que antes trabajó en otros *call centers*:

Durante un año trabajé en un *call center* que se llama Bufete Jurídico Carlos Chávez, es un *call center* que está en Insurgentes y que se dedica a hacer cobranzas de varias carteras como Nextel y Banorte. Te negreaban muchísimo, estaba muy matado. El horario oficial era de 9 horas, entrando a las 7 de la mañana y saliendo a las 4 de la tarde, pero en realidad te quedabas muchas horas más, casi siempre salíamos a las 8 ó 9 de la noche, a veces trabajando hasta 14 horas seguidas. Sólo te podías ir a tu casa cuando el equipo llegaba a la meta [que se fijaba al inicio de la jornada], por ejemplo cuando todo el equipo cumplía con la recuperación de una cantidad de dinero, como cincuenta mil pesos. Todas esas horas extras de trabajo, la empresa no te las pagaba porque se supone que el equipo está obligado a cumplir con las metas que le ponen.

Además de las evidentes violaciones al derecho laboral –que obliga, en su letra muerta, al pago de horas extra–, este testimonio nos revela parte del sentido de la organización grupal del trabajo en los *call centers*: al asignar al grupo en su conjunto metas de productividad inalcanzables en el plazo normal de la jornada laboral, la organización del trabajo en equipo aspira a instaurar formas de generación de lo que Marx llamó *plusvalía absoluta* (plusvalía que emerge por vía de la dilatación o alargamiento de la jornada de trabajo) y, además, aspira a instaurar formas de colaboración y competencia intergrupal, pues le adjudica al grupo la responsabilidad del alcance de las metas: el equipo de trabajo es puesto, “de manera vigilada, en situación de regir las fuerzas que lo animan”<sup>71</sup>. Además, como decíamos, se promueve la competencia entre grupos como técnica de intensificación de los rendimientos productivos, tal como narra una teleoperadora de Teleperformance:

En Teleperformance o por lo menos en nuestra campaña [una campaña que hace cobranza y ventas de tarjetas de crédito para tiendas departamentales como Wal Mart, Suburbia, Sam’s Club, etcétera] se trabaja por metas y por competencia: por ejemplo, si los del equipo del turno de la mañana hicieron equis número de ventas de tarjetas, los del equipo del turno de

---

<sup>71</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 176.

la tarde tienen que superar a los de la mañana. A veces también nos ponen además metas diarias por persona, como lograr 5 promesas de pago [de deudas en tarjetas de crédito].

En los *call centers* se advierte una amalgama, una alianza e interpenetración entre taylorismo y toyotismo tomando, de cada uno de esas lógicas organizacionales generales, las técnicas de control y de elevación de la productividad más duras: los principios taylorianos del trabajador individual y aislado situado en el *box* o *jaula de pájaros* (ultraconectado al aparato productivo y ultravigilado en su individualidad), son combinados con los principios toyotistas de la organización en *islas* o grupos relativamente autónomos de producción (en los que el sujeto de la producción deviene un cuerpo mayor cuya productividad es modulada por el *management*). Un buen *quantum* de la energía empresarial se dirige a crear, en los sujetos, el sentimiento de su pertenencia al *team*: el tiempo de capacitación (que en Santander dura 24 días) a menudo se dedica, más que a un entrenamiento estrictamente técnico, a una suerte de ingeniería sentimental, una *engineering* de confección de grupo. En estos formatos empresariales, la supuesta crisis del taylorfordismo no ha supuesto su superación por nuevos modelos sino su rehabilitación perfeccionada bajo una figura híbrida que la sociología del trabajo ha dado en llamar “taylorismo de equipo”<sup>72</sup>. Así, el trabajo en grupos no aparece como la sustitución de las “políticas de individuación como *mainstream* de las políticas empresariales de organización de la producción”<sup>73</sup> sino como una estrategia para profundizarlas.

En suma, en los pisos de producción de los *call centers* es habitual ver esta organización del trabajo –y, correlativamente, del espacio– simultáneamente en *estaciones* individuales y en *islas* grupales de operación.

*El call center, entre maquila y oficina: la jerarquía espacializada, la conjuración de las multitudes y el principio de cautiverio*

Como lo advirtió Foucault, las disciplinas operan a través de una intervención sobre el espacio, “fabrican espacios complejos: arquitectónicos, funcionales y jerárquicos a la

---

<sup>72</sup> Juan José Castillo, “La soledad del trabajador globalizado”, p. 17.

<sup>73</sup> *Idem*, p. 16.

vez”<sup>74</sup>. Para actuar sobre los individuos y sobre los grupos y para modelar sus conductas, las disciplinas engendran “espacios mixtos”<sup>75</sup> que son simultáneamente “reales” (en tanto que disponen, arquitecturalmente, elementos “concretos” en el espacio) e “ideales” (en tanto que esa distribución y disposición “concreta” está regida, entre otras cosas, por las valoraciones, las estimaciones, los rangos, las jerarquías<sup>76</sup>, por lo que estamos ante una espacialización y concreción –una puesta en espacio– de un orden clasificatorio, de una jerarquía ideal de los seres). En el *call center*, cada categoría de individuos tiene asignado su lugar, su sitio, su puesto especial en el microcósmico núcleo productivo: los teleoperadores son masivamente distribuidos en los *boxes*; los supervisores *junior* (que tienen a su cargo un *team*) ocupan una *isla*; los “analistas de calidad” (dedicados, como veremos, al monitoreo de la “calidad” de la voz de los teleoperadores –a la valoración y sanción de sus actos de enunciación– y a la evaluación de sus procedimientos en el “sistema”) tienen asignado su lugar en unos *boxes* un poco más amplios que los de los teleoperadores situados en un área especial del *call center* ubicada en uno de los pisos de producción (por lo que los “analistas de calidad” vigilan, desde la distancia y desde otro piso, las enunciaciones de los teleoperadores<sup>77</sup>); los supervisores *senior* (a quienes se les confiere la tarea del control integral de todo el piso de producción, la tarea de la coordinación general de los equipos y la tarea de la comunicación continua con los departamentos de “recursos humanos”, de “calidad”, de “seguridad” del edificio, entre

---

<sup>74</sup> Michel Foucault. *Vigilar y castigar...*, p. 151.

<sup>75</sup> *Idem*, p. 152.

<sup>76</sup> *Cfr. supra*.

<sup>77</sup> Cabe mencionar que me costó mucho determinar el lugar en el cual se encontraba el “área de calidad” y que, cuando preguntaba a los teleoperadores en nuestras entrevistas sobre la localización de ese segmento de la empresa, todos tenían mi misma sensación: la de una incertidumbre respecto de la localización del lugar desde el cual trabajan los “analistas de calidad” y desde el cual la producción discursiva de los teleoperadores es escuchada y examinada. El saber que se engendra sobre el desempeño de los teleoperadores se produce desde un lugar más o menos ignoto. Los espacios en los que trabajan tanto los integrantes del área de calidad como los integrantes del departamento de recursos humanos y los gerentes están protegidos de la mirada de los teleoperadores a través de estrategias arquitectónicas de opacidad. Así, el edificio corporativo está interiormente organizado a través de un juego entre visibilidades y opacidades; el poder opera sometiendo a unos a una visibilidad exhaustiva y sustrayendo a otros de la visibilidad. El engendramiento de un saber sancionador se produce desde un lugar insignificante, desde un lugar protegido por un no-saber.

Ahora bien, es importante mencionar que las posibilidades de control remoto que instauran las nuevas tecnologías hacen posible una práctica ya habitual en los *call centers*: la de que, por ejemplo, en un *call center* de México los “monitoreos de calidad” se hagan desde otro país (desde Argentina, según me contaron trabajadores de Teletech). Lo mismo pasa en Argentina, en donde en algunos *call centers* el control de las enunciaciones de los sujetos se hace desde Miami (*cfr.* Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 106).

otros, y que fungen –por esta función “comunicativa”– como un nodo de conexión entre los segmentos diferenciados de la empresa) ocupan también una posición elevada similar a la *isla* pero con vista a la totalidad del piso y sin un *team* a cargo; los empleados del “área de recursos humanos” ocupan su lugar en algunas oficinas –acristaladas, tipo pecera– emplazadas en los perímetros de los pisos de producción<sup>78</sup>; finalmente, el gerente (en la cúpula de la pirámide jerárquica del *call center*<sup>79</sup>) tiene su lugar en una oficina perimetral que gobierna el piso desde su propia clausura y aislamiento. Así pues, el espacio exhibe, en su disposición diferenciada, toda una taxonomía de los seres; la organización del espacio transcribe la división social del trabajo. Los teleoperadores –el cuerpo mayoritario de las categorías de empleados– ocupan la amplia base de la red piramidal de las jerarquías. A los trabajadores del cuerpo de seguridad del edificio, a los “analistas de calidad”, a los “instructores” o “capacitadores”, a los “supervisores *junior*”, a los “supervisores *senior*”, a los integrantes del “área de recursos humanos”, a los “ejecutivos *staffing*” de Manpower y a los “gerentes”, el capital delega distintos grados y tipos de autoridad sobre los actos de los teleoperadores. El capital tiene siempre este espíritu taxonómico: clasifica, divide, instituye diferencias y

confía la función de vigilar a los obreros [...] a una categoría especial de obreros asalariados. Lo mismo que los ejércitos militares, el ejército obrero puesto bajo el mando del mismo capital, reclama toda una serie de jefes (directores, gerentes, managers) y oficiales (inspectores, foremen, overlookers, capataces, contra maestres), que durante el proceso de trabajo llevan el mando en nombre del capital<sup>80</sup>.

El centenar y medio de *boxes*, las *islas* y las pocas oficinas que bordean la sala, ofrecen el súbito espectáculo de una retícula que tiene, entre sus fines más evidentes, el objetivo de organizar las multiplicidades, de reducir al máximo “las pluralidades [...] masivas o huidizas”<sup>81</sup> y convertir, a través de la gestión reticular del espacio, esas “multitudes confusas [...] en multiplicidades ordenadas”<sup>82</sup>, trocar las aglomeraciones imprecisas en

---

<sup>78</sup> Aquí también persiste la incertidumbre.

<sup>79</sup> El gerente no es, estrictamente hablando, la autoridad última. Este responde, por su parte, a los mandos superiores de la empresa en México y estos últimos, a su vez, a la empresa “matriz” en España.

<sup>80</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 268.

<sup>81</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 146.

<sup>82</sup> *Idem*, p. 152

*teams*, las multitudes movedizas y equívocas en individualidades localizadas y ordenadas. El piso de producción es, entre otras cosas, un plano reticular e insular (con zonas jerárquicas de elevación) que instaura un “orden de las cosas”<sup>83</sup> y de los seres, que se ofrece como superficie organizada por una micropolítica de los emplazamientos, que instituye –en virtud de los juegos espaciales que hace posible– un determinado régimen de visibilidades e invisibilidades, y que facilita la asignación, a cada individuo, de un lugar puntual y una tarea precisa (ya sea ésta de teleoperación, de vigilancia, de supervisión o de dirección). El plano reúne a una multiplicidad de individuos en un mismo lugar (concentra, en su interioridad y despliegue, las fuerzas productivas –tanto a los trabajadores como a los medios de producción–) al mismo tiempo que coloca a la multiplicidad de individuos en pequeñas segmentaciones (en cuadrículas, recortes u horadaciones del espacio –como el *box*, la *isla*, el cubículo–) a fin de obtener de los individuos segmentariamente distribuidos “el máximo de ventajas”<sup>84</sup>, a fin de economizar el espacio (colocando a cada trabajador en un reducido puesto de operaciones), a fin de distribuir y sustraer las autoridades y los mandos, a fin de neutralizar los desbarajustes y desórdenes que palpitan –como una latencia– en las aglomeraciones, y a fin de asegurar el control simultáneo de cada uno de los grupos y de cada instancia (de cada individuo).

Como siempre ocurre en estos casos, la distribución del espacio en la amplia sala no sólo aspira a la reunión y segmentación de las multiplicidades sino, también, a la creación de formas de flexibilidad, de comunicación y tránsito entre las *posiciones* pues, a través de la creación de pasillos –de la instauración de franjas de abertura y pasaje en la espesura de las *estaciones*– se promueve una circulación de aquellos que tienen permitido el tránsito (ya veremos que los teleoperadores no pueden separarse de su máquina y no pueden, por tanto, circular libremente por el piso; quienes sí pueden circular y lo hacen regularmente son los supervisores, los gerentes y los guardias del cuerpo de seguridad que hacen periódicos rondines por el piso de producción). La distribución de los mandos y autoridades –su otorgación a unos y su sustracción a otros– implica una gestión de las movilidades y las inmovilidades. En el *call center*, como diría el viejo Ford, a los teleoperadores “no se les

---

<sup>83</sup> Francisco Javier Tirado y Martín Mora, “El espacio y el poder: Michel Foucault y la crítica de la historia”, p. 19.

<sup>84</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 146.

paga por caminar”. Así, la sala, saturada de segmentaciones (los *boxes*, las *islas*, las oficinas), también está provista de recorridos intestinos, de pasillos: recorriendo esas zonas de pasaje, “es posible ejercer una vigilancia general e individual a la vez”<sup>85</sup>, verificar el ajuste de las conductas a las normas y ejercer presión sobre los teleoperadores.

Ahora bien, el plano en el que operan los teleoperadores y los supervisores es –a diferencia de los cubículos perimetrales del gerente y de los cargos de alto rango– un espacio sin paredes divisorias, sin grandes pliegues (o en el que, como veremos más adelante, sólo se advierten los pliegues mínimos de los *boxes*, esos pequeños dobleces o dobladillos del espacio que engendran la *estación*, el puesto individual de operaciones), un espacio en el que, en principio y gracias a la relativa no-presencia de grandes dobleces, todo está ofrecido al espectáculo, a la visibilidad, a la vigilancia (bajo el principio general del “trabajo en escaparate”<sup>86</sup>). En este sentido, la imagen general que ofrece el piso de producción no es tan parecida a la imagen genérica de la “oficina” –con su “compartimentación de despachos”<sup>87</sup> más o menos cerrados– como a la de la “maquila”: no es un lugar en el que cada individuo o grupo de individuos tiene “su despacho” relativamente aislado de los demás por paredes divisorias y relativamente sustraído a la visibilidad general, sino que el piso de producción se muestra como una amplia sala –que evoca el cobertizo maquilador<sup>88</sup>– en la que se disponen los puestos de operación y supervisión (los *boxes* y las *islas*) y en donde los únicos espacios que se pliegan sobre sí mismos para generar sitios de ocultamiento a la visibilidad general son los de los superiores jerárquicos (los incognoscibles cubículos de los gerentes y de los integrantes del “área de recursos humanos”), mientras que todo lo demás –la extensa zona de la teleoperación– está, en su propia segmentaridad –en su propia proliferación de divisiones unipersonales de operación y de supervisión–, “abierta”, ofrecida en espectáculo. Podríamos acaso decir con mayor precisión que el *call center* parece ser una mezcla de maquila y oficina (mixtura en la que predomina la maquila por sobre la oficina): oficina para los gerentes y cargos de alto rango y maquila para los teleoperadores y los supervisores *junior* y *senior*. Así, al penetrar

---

<sup>85</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 146.

<sup>86</sup> Christian Marazzi, *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía...*, p. 46.

<sup>87</sup> Cfr. Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 215.

<sup>88</sup> Un teleoperador describe así un *call center*: “los *call centers* son como unas bodegas gigantes en las que puede haber 700 personas simultáneamente en operación”.

en las entrañas productivas del *call center* se tiene la impresión de estar en un lugar en el que se muestran, en copresencia, los juegos espaciales que caracterizan a la burocracia y a la maquila. Esta mezcla no es, sin embargo, exclusiva del *call center*. Como sabemos, las fábricas ya evidencian, de por sí, esa división del trabajo –y del espacio– entre “empleados” (administrativos) y obreros (operarios), quienes tienen asignados lugares diferenciados en las plantas productivas<sup>89</sup>, una división funcional y espacial que obedece al principio tayloriano de la escisión entre planeación y operación –entre concepción y ejecución, control y realización–, principio en el que el “trabajo de cada operario queda totalmente planificado por la dirección”<sup>90</sup>. Algo de eso hay en los *call centers*: en el interior de los centros de llamadas –como en el interior de la fábrica o de la maquila– hay estas fronteras espaciales interiores que se experimentan como fronteras sociales y funcionales y que actúan, entre otras cosas, como modos de conjuración y dominio de las multiplicidades confusas, como estrategias de disciplinamiento de las conductas, y como estrategia de división del trabajo de teleoperación, supervisión y dirección.

Ahora bien, cuando hay una subversión del orden en los *call centers* –una revuelta– a menudo retoñan esas mismas multiplicidades confusas que la organización del espacio de

---

<sup>89</sup> Una etnografía que, entre otras cosas, toma por objeto esta diferenciación entre los lugares asignados a los empleados y a los obreros (en este caso, en una fábrica productora de caños de acero en Argentina), puede encontrarse en Horacio Esber, “Transiciones liminares, ritual y poder: un estudio etnográfico sobre las Fábricas Recuperadas por sus Trabajadoras y Trabajadores”. El estudio de Esber está dedicado a analizar la transición de una “fábrica tradicional” (que funciona bajo patrón capitalista) a una Fábrica Recuperada por sus Trabajadores. Recordemos que en Argentina, tras la crisis de 2001, se generalizó un movimiento obrero de toma y recuperación de fábricas quebradas para “reabrir las y ponerlas a producir nuevamente sin la participación del patrón” (*idem*, p. 8). A través de un estudio de caso, Esber contrasta el funcionamiento de las fábricas tradicionales con el de las fábricas recuperadas y da cuenta de las nuevas formas de sociabilidad y de organización del trabajo que emergen con la recuperación y autogestión obrera. En este contexto, Esber muestra cómo, antes de la recuperación obrera, en la fábrica de caños había una frontera espacial que era sostenida por una prohibición: la planta estaba claramente dividida en dos grandes segmentos espaciales, había “una calle interna que separaba las oficinas de administración de la planta de producción” (*idem*, p. 15) y los trabajadores “manuales” tenían prohibido atravesar esa calle, había una interdicción del cruce que funcionaba como una interdicción organizativa que respondía a la clásica división taylorista entre trabajo “intelectual” y “manual” y que respondía a la idea, predominante en las fábricas tradicionales, de que “[l]os trabajadores manuales no pueden administrar” (*idem*, p. 34). Esber interpreta la prohibición de cruzar la calle como la prohibición, dirigida hacia los obreros, de administrar. La recuperación de la fábrica sería, entre otras cosas, la recuperación de esa capacidad de la autogestión, la puesta en entredicho y el desvanecimiento de las oposiciones trabajo manual / trabajo intelectual, trabajo administrativo / producción, empleado / obrero, etcétera. Ahora bien, en el *call center* ocurre algo semejante: hay una división física de los lugares de operación y de administración y continúa actuando allí el viejo principio taylorista de la división entre operarios (teleoperadores), capataces (supervisores y “analistas de calidad”) y administradores (integrantes del área de recursos humanos y gerentes).

<sup>90</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, pp. 42-43.

la producción intenta conjurar. En Internet circula un video esclarecedor en este y otros aspectos (ver fig. 82): en un *call center* de la compañía Atento instalado en Argentina, los teleoperadores se sublevan (aparentemente a raíz de la denuncia valientemente vociferante de una teleoperadora que cuestiona, elocuente, el régimen de pago en el *call center*, un régimen que no reconoce las ausencias por enfermedad), todos se levantan, dejan vacío su puesto de operaciones –el *box*–, se desconectan –de la máquina– e interpelan al gerente obligándolo a salir de su recóndito aposento y hablar con los teleoperadores. Dos cosas, entre otras, saltan a la vista: la toma de la palabra de los trabajadores (la emergencia de su discurso crítico dentro del espacio productivo que interpela a las figuras de autoridad) y el surgimiento de una multitud que se niega a su domesticación.



Fig. 82. Emergencia de la multitud, desarticulación de la cuadrícula<sup>91</sup>

El gesto colectivo de insubordinación implica aquí, entre otras cosas, el surgimiento de aquello que la disposición del piso de producción intenta frustrar: la emergencia de la masa, el desarreglo y desarticulación de los patrones analíticos de segmentación espacial de los individuos, el abandono del puesto de trabajo, la desconexión del complejo productivo

---

<sup>91</sup> Fotograma del video “Atento: Vinuesa tratando de justificar lo injustificable”, disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=MiCGogPrkjc>>, fecha de consulta: 7 de octubre de 2014.

informativa. Estos movimientos subversivos –de literal *levantamiento*– nos muestran justamente lo que ellos desarticulan y hacen fracasar momentáneamente: la segmentación y la cautividad de los sujetos que organiza el trabajo en los *call centers*. Veamos a continuación un discurso empresarial en el que, con un rodeo, se hace explícito el principio de cautiverio que organiza el trabajo en las superficies productivas del teleservicio: “[I]a de call y contact center es una industria en que la rotación de personal es fuerte; quizás una de las principales problemáticas de este mercado, donde los agentes son la cara del servicio y por tanto un pilar fundamental. *Mantenerlos cautivos es parte del desafío y la preocupación por el espacio*”<sup>92</sup>.

La idea del *cautiverio* no puede ser más precisa para definir “la preocupación por el espacio” que caracteriza a estos nódulos del teleservicio. La imagen del trabajador cautivo es quizás la que se presenta con mayor patencia al entrar al piso de producción en el que los individuos están sujetos a su puesto de operaciones. El funcionamiento de los flujos de información y de comunicación que requieren las corporaciones contemporáneas depende del cautiverio de los teleoperadores. Más adelante abordaremos con mayor detención la naturaleza y las formas que toma este cautiverio; por ahora sólo digamos que no extraña que, especialmente en Estados Unidos pero también en otros países, el modelo de los *call centers* esté siendo adoptado en las prisiones como estrategia de “rehabilitación”<sup>93</sup> de los reclusos y como una de las industrias carcelarias en las que se emplean los llamados *orange collar workers*<sup>94</sup> en alusión a los habituales uniformes anaranjados de los reclusos en Estados Unidos.

---

<sup>92</sup> Revista Gerencia, “Infraestructura de call y contact centers. La experiencia pionera de Brasil” (el énfasis es nuestro).

<sup>93</sup> Jesús Velázquez, “Desde la cárcel venden paquetes turísticos”.

<sup>94</sup> Trabajadores de cuello naranja.



Figs. 83 y 84. *Call centers* intracarcelarios<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Fig. 83, fotografía de Jason Wise, disponible en <<http://rap.genius.com/Yasiin-bey-mathematics-lyrics#note-418448>>; fig. 84 disponible en <[http://www.midhudsonnews.com/News/2012/January/11/GCF\\_call\\_ctr-11Jan12.html](http://www.midhudsonnews.com/News/2012/January/11/GCF_call_ctr-11Jan12.html)>. Fecha de consulta: 21 de noviembre de 2014.

*La evanescencia del piso: la liviandad de las máquinas, la arquitectura tipo Lego y la amenaza de la deslocalización*

La contemplación del piso de producción y de su característico mobiliario produce cierta sensación paradójica: por un lado, la sensación de cautiverio a la que ya hemos aludido y, por otro, una sensación de evanescencia, de liviandad transitoria. El periodista argentino Alejandro Seselovsky (que trabajó infiltrado durante un mes como teleoperador en un *call center* de Teleperformance en Buenos Aires y que narró su experiencia en forma de crónica en su “Diario de un telemarketer”), atribuye esta impresión de ingravidez y de transitoriedad a lo que llama una *arquitectura al paso* que organiza la interioridad de los centros de atención telefónica. Leamos al clandestino cronista cuya descripción de un *call center* argentino parece hablar, potencialmente, de todo *call center* en virtud de la homogeneidad relativa de estos formatos empresariales, una uniformidad que una teleoperadora ha caracterizado con un revelador guiño irónico: “lo único que cambia [entre un *call center* y otro] es el color de la alfombra”<sup>96</sup>. Dice Seselovsky: “[c]uento: nueve filas dobles de PC. Hay casi unas cien máquinas. Todo dentro de una especie de arquitectura al paso: las cosas como apoyaditas. Los boxes, las oficinas de los jefes, todo es un kit de tablitas y tornillos listo para ser desarmado”<sup>97</sup>.

A diferencia de las fábricas pesadas, rotundas, categóricas, que albergan inconmensurables maquinarias (máquinas cuyo gigantismo representó memorablemente Fritz Lang en una clásica escena de su película *Metrópolis* –ver fig. 85–, escena que, a través de su ficción hiperbólica, me recuerda al propio gigantismo que atestigüé en mis recorridos de visita guiada por algunas fábricas del Distrito Federal, como la fábrica de billetes del Banco de México con sus ciclópeas impresoras de las que brota el dinero, la cervecera Modelo con sus silos erguidos hasta las alturas célicas de la colonia Anáhuac, con sus máquinas mezcladoras como incrustadas para siempre en el piso, con sus viejas –pero aún eficaces– bandas transportadoras de envases que, como monumentales víboras metálicas, parecen puestas allí de una vez para siempre, etcétera), los *call centers* son, en cambio, nódulos de producción que requieren, para su funcionamiento, de tecnologías

---

<sup>96</sup> Testimonio recogido por Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 33, nota 20.

<sup>97</sup> Alejandro Seselovsky, “Diario de un telemarketer”, p. 12.

relativamente ligeras que, en virtud de su propia liviandad, son fácilmente desplazables. El capital fijo de esta industria es fácilmente relocalizable (ver fig. 86).



Fig. 85. La fábrica rotunda de *Metrópolis*<sup>98</sup>



Fig. 86. El evanescente *call center* y los puestos desarmables<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Fotograma de la película de Fritz Lang, *Metrópolis*, Alemania, Universum Film AG, 1927.

En efecto, la mayor parte de los medios de producción necesarios para el teleservicio está compuesta por líneas y sistemas telefónicos, cables de datos, servidores, computadoras personales (baratas, gráciles, pequeñas, de fácil desplazamiento); por su parte, el mobiliario típico de los centros de atención telefónica está conformado por los puestos de operaciones (los *boxes*) que se desarman en un dos por tres (unos simples giros de desatornillador logran el inmediato desmontaje de la *estación*). Acaso, en esta ligereza que lo caracteriza, el *call center* evoca también, más que la imagen genérica de la fábrica, la imagen de la maquila. Al observar el piso de producción poblado de esas estaciones de trabajo plásticas y precarias –“como apoyaditas”, listas para su desmontaje y remontaje–, inestables y con posibilidades de ensambladura variable (como un juego de *Lego*) uno puede recordar lo que escribía Naomi Klein a propósito de su visita, en Filipinas, a una zona de procesamiento de exportaciones en la que había alrededor de 200 maquilas. En su recorrido, ella siente

la amenaza de transitoriedad, la precariedad esencial de la zona. La relación de las fábricas, más parecidas a cobertizos, con el campo que las rodea, con el pueblo cercano, con la tierra misma donde se yerguen, es tan tenue que parece que los puestos de trabajo que se trasladaron desde el Norte hasta aquí pueden evaporarse con la misma rapidez con la que llegaron. Las fábricas están construidas con materiales baratos y se hallan en un suelo alquilado, no comprado [...] No me sorprende [dice Klein] que a las fábricas de las ZPE [Zonas de Procesamiento de Exportaciones] de Guatemala las llamen “golondrinas”<sup>100</sup>.

Una teleoperadora del *call center* de Telvista hacía alusión, en nuestra entrevista, a esta transitoriedad y ligereza característica de los centros de llamadas cuando refería su sensación de extrañamiento frente a la extraordinaria capacidad del *call center* para reorganizar los pisos de producción según la variabilidad de las campañas:

Cuando entré a la campaña [de Western Union, en el *call center* de Telvista] éramos como 500 y ahora sólo somos 30; era un piso gigante y ahora sólo somos nosotros, ya quitaron muchísimas mamparas. Han ido despidiendo a muchos y hay mucha tensión. Ya se va a acabar el contrato entre Telvista y Western Union, nos van a despedir a casi todos y sólo a unos pocos los están recolocando en otras campañas, es muy estresante.

---

<sup>99</sup> Imagen disponible en <<http://www.testamarketing.com/seguimos-creciendo-telzap-call-center-de-esta-marketing/>>, fecha de consulta: 24 de octubre de 2014.

<sup>100</sup> Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, pp. 249-250.

Otro teleoperador contaba, en el curso de nuestras conversaciones, cómo, en los ocho pisos de producción de ese mismo *call center*, cada tanto hay reacomodos, redistribuciones: quitan unos *boxes* de un lado para colocarlos en otro (desmontan cien de aquí y los reinstalan allá) de tal modo que, en muy poco tiempo, se arma un piso de producción distinto que responde a las necesidades cambiantes de los contratos que el *call center* va estableciendo con diferentes firmas. Así pues, en las entrañas de los *call centers* hay una arquitectura tipo *Lego* que responde eficaz y rápidamente –por sus posibilidades versátiles de combinación y reensamble– a las oscilaciones imprevistas del mercado (una flexibilidad arquitectónica que responde a los imperativos de la flexibilización económica).

Pero la liviandad característica de los centros de llamadas (la ingravidez relativa que exhiben tanto la constitución física de las *estaciones* de trabajo como la composición tecnológica propia de esta industria) no sólo permite el ajuste variable de la producción a los vaivenes del mercado (la rauda reconfiguración del espacio de operaciones según las necesidades de las campañas y según los correlativos ciclos de contratación y despido de trabajadores), sino que esa liviandad funciona, además, como un potente mecanismo político: cuando los teleoperadores de un *call center* despliegan prácticas de resistencia y de organización política (cuando plantean una demanda a la dirección, cuando intentan sindicalizarse, hacer una huelga, parar momentáneamente la producción haciendo “desatención coordinada de llamados”<sup>101</sup>, etcétera), los empresarios suelen amenazarlos con desmontar el golondrino *call center* e irse a otro lugar (a otro país o a otro estado), suelen amagar a los indisciplinados teleoperadores con la “deslocalización”, con el desmontaje del centro de trabajo y su remontaje en otro destino con condiciones más favorables para el capital (condiciones entre las que se encuentra la presencia de una fuerza de trabajo refractaria al despliegue de formas de resistencia y de “modos de politización”<sup>102</sup>). De esta manera, las empresas, “al abrir nuevos *call centers* en otras ciudades y países, se libera[n] de su dependencia respecto de los trabajadores insubordinados”<sup>103</sup>.

Ahora bien, la ligereza del mobiliario y de los medios de producción necesarios para el teleservicio no es sólo “espacial” –no estamos solamente ante una ligereza de tipo

---

<sup>101</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 44.

<sup>102</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 31.

<sup>103</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 191.

arquitectónica y ante la liviandad de la dotación tecnológica del teleservicio—, sino que esta ligereza es, también, de carácter *monetario*: como ya hemos señalado, el costo de la composición tecnológica de los *call centers* es relativamente bajo (los “recursos humanos” absorben “alrededor del 75% del costo total”<sup>104</sup> de la operatividad de los centros de llamadas, pues los medios de producción son especialmente baratos) por lo que lo que la industria del teleservicio exhibe un “bajo costo de movilidad”<sup>105</sup>. La liviandad monetaria (la “baja inversión”<sup>106</sup> que se requiere para la puesta en marcha de los *call centers*) sumada a la liviandad del utillaje tecnológico y mobiliario que caracteriza a esta industria le confiere, a ésta, una “alta volatilidad y un intenso poder extorsivo en países con desempleo y pobreza”<sup>107</sup>.

La amenaza de la deslocalización, de la fuga golondrina de los centros de llamadas (posibilitada por la liviandad del mobiliario y de los medios de producción de la industria del teleservicio y por sus bajos costos de movilidad y relocalización), desvencija a menudo movimientos políticos por el temor de los teleoperadores a quedarse sin trabajo en sociedades, como las nuestras, en las que la pobreza y el desempleo estructural funcionan como un enérgico poder disciplinante y disuasivo de la organización política de los trabajadores. El “ambiente macroeconómico restrictivo”<sup>108</sup> (un ambiente caracterizado por el desempleo, la subocupación y el trabajo informal que en México se han vuelto hegemónicos respecto del trabajo formal y de tiempo completo) actúa como una especie de fuerza ontológica en tanto configura conductas —favorece unas y constriñe el surgimiento de otras—, nos despolitiza, restringe el campo de manifestación de nuestras demandas, limita el campo mismo de la formulación y emergencia de impugnaciones, inhibe el surgimiento de conductas divergentes y subversivas; cuando tenemos trabajo nos consideramos afortunados por el simple hecho de tenerlo: tememos perderlo y formar parte de la ingente “población excedentaria”<sup>109</sup>. Así, el “ambiente macroeconómico” no es solamente una construcción abstracta de los economistas sino también una fuerza que actúa eficazmente sobre nuestras formas de vida, sobre nuestras acciones y decisiones

---

<sup>104</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 97.

<sup>105</sup> *Ibidem*.

<sup>106</sup> *Ibidem*.

<sup>107</sup> *Idem*, pp. 97-98.

<sup>108</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 43.

<sup>109</sup> Bolívar Echeverría, “Modernidad y capitalismo (15 tesis)”, p. 157.

individuales y colectivas. El ambiente económico general tiene una fuerza disciplinante y los *call centers* juegan con esa fuerza. La amenaza de la deslocalización funciona como un dispositivo político del capital destinado, entre otras cosas, a inhibir la constitución política de la fuerza de trabajo: estamos ante un mecanismo político de la apolítica, un mecanismo político que aspira a engendrar apolitización.

Ahora bien, la deslocalización como respuesta empresarial frente a la organización política de los trabajadores no es sólo posibilitada por la liviandad de una tecnología e inmobiliario desmontables y ultra-transportables y por los bajos costos de movilidad de la industria sino, además, por la flexibilidad y versatilidad propias de la constitución tecnológica del *call center* compuesta por unos artefactos “de la información y la comunicación” que hacen posible otras formas de la deslocalización: cuando hay un movimiento político en un *call center* (en un núcleo productivo específico), las empresas suelen “desviar las llamadas a otros call centers”<sup>110</sup> de la misma empresa (suelen desviar las llamadas a otro núcleo productivo interconectado con el primero por un simple canal telefónico, por una cifra, un número). En estos formatos empresariales, el medio de producción se ha perfeccionado a tal grado que prácticamente despoja a la huelga de su efectividad: cuando hay una huelga o una paralización momentánea de la producción, los objetos de trabajo (las voces de los clientes) son inmediatamente reconducidos a otros centros de atención telefónica. Leamos a los teleoperadores de un *call center* de Atento en Buenos Aires que organizaron una huelga –como parte de un amplio movimiento político– y que, meditando sobre su experiencia, reflexionan sobre los efectos políticos de este nuevo tipo de deslocalización:

Nosotras trabajamos en un call center [Atento] que es del grupo Telefónica de España. Hace un año, cuando se inició el conflicto [laboral], éramos 4.000. Por el conflicto, la empresa desmontó el call center, deslocalizó todas las llamadas a Córdoba [una ciudad situada a más de seiscientos kilómetros de Buenos Aires]<sup>111</sup>.

Cuando hicimos las tomas del call center y se desató la lucha la empresa decidió desviar las llamadas que nosotros atendíamos hacia Córdoba<sup>112</sup>.

---

<sup>110</sup> Colectivo *¿Quién habla?, ¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 194.

<sup>111</sup> *Idem*, 145.

<sup>112</sup> *Idem*, p. 150.

Nosotros hicimos huelga. Comenzamos con medidas de menor calibre, como la disminución del ritmo de trabajo, luego hicimos paros cortos, y al final paramos de modo definitivo hasta que se lograra lo que pedíamos. Pero la huelga aquí no funciona como en una fábrica, donde se ejecuta un producto y cuando hay paro la producción se detiene. Por eso nuestra huelga se ve menguada, porque el trabajo no se detiene sino que se traslada a otro lugar<sup>113</sup>.

Es como si de alguna manera te sacaran la posibilidad de interrumpir la cadena productiva, como si la huelga perdiera sentido<sup>114</sup>.

El tema de la huelga es complejo, porque nosotros podíamos parar todos y la empresa ni se enteraba. Con esta deslocalización nos neutralizaron totalmente. No es como antes que parábamos y la empresa se quería matar<sup>115</sup>.

En nuestra experiencia no pasa lo mismo que en las fábricas donde los obreros tomaban las máquinas y se hacían fuertes. Aquí tomás el lugar donde trabajás y desvían las llamadas hacia otros call centers<sup>116</sup>.

Según algunas de las entrevistas que sostuve con teleoperadores de la ciudad de México, hace algunos años, en el *call center* de Teletech, la empresa estadounidense despidió alrededor de 300 trabajadores que intentaron crear un sindicato (aquellos que osan desestabilizar las relaciones de dominio e impugnarlas son neutralizados por el capital a través del exilio del mundo productivo). Según Jordy Micheli, quien refiere también este caso, frente a la tentativa de sindicalización “la empresa reaccionó rescindiendo el contrato a 200 trabajadores<sup>117</sup> y enviando la campaña a un *call center* de la ciudad de Puebla”<sup>118</sup>.

Tal como ha señalado Benjamin Coriat, en la fábrica taylorfordista hay una cierta vulnerabilidad de los medios de producción frente al dispositivo de la huelga: “unas cuantas docenas de obreros que se declaran en huelga en un taller donde se produce una pieza esencial paralizan [la producción]”<sup>119</sup>. La cadena de montaje, por su parte, pierde toda su eficacia si los obreros deciden dejar de producir. En cambio, en los nuevos formatos empresariales del teleservicio, el medio de producción se ha perfeccionado a tal grado —es tan versátil y flexible— que, en parte, es capaz de despojar a la huelga de su efectividad.

---

<sup>113</sup> *Idem*, pp. 152-153.

<sup>114</sup> *Idem*, p. 109.

<sup>115</sup> *Idem*, p. 110.

<sup>116</sup> *Idem*, p. 152.

<sup>117</sup> En las entrevistas que sostuve con teleoperadores, el número que me fue referido fue el de 300 trabajadores despedidos.

<sup>118</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, pp. 108-109.

<sup>119</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cron6metro...*, p. 125.

En suma, el piso de producción del *call center* muestra un estatuto paradójico: es un espacio de cautiverio (con una “sombria atmósfera de prisión”<sup>120</sup>) y de ligereza, de duras segmentaciones y de livianas y flexibles estrategias de dominio.

## II

### DOTACIÓN TECNOLÓGICA GENERAL

El reticular piso de producción sitúa a cada individuo en un *box* tecnológicamente abastecido. Cada *box* alberga –en su interioridad y estrechura– a un individuo que es, para los fines de la producción del teleservicio, una “instancia locutora”<sup>121</sup> y de escucha y una instancia de *digitofactura*. El *box* pone en relación esa instancia subjetiva con un sistema técnico que hace posible la conversión del individuo en un ser de recepción y emisión de flujos diversos, lo que lo transforma en un punto –sobreexigido por demandas contradictorias– de intersección de flujos disímbolos (algunos recibidos, otros producidos): flujos objetuales, tecnológicos, de supervisión y vigilancia, de sanción, de lenguaje (de recepción y decodificación de la voz demandante del cliente y de emisión de la voz de atención), flujos de información, flujos de dinero.

El cuadro básico de la teleoperación está constituido por la “tríada Teleoperador-Empresa-Cliente”<sup>122</sup> y por un elemento, digamos, cuaternario y mediador, que está conformado por el medio de producción. El teleoperador, entonces, se encuentra colocado en un lugar, de suyo, problemático, un lugar del que proceden múltiples demandas –que, además, entran a menudo en conflicto entre sí–: a) la demanda de la voz del cliente (que surge inopinadamente en el auricular –una voz que aparece ante el oído del teleoperador que está ensamblado al sistema como órgano vital de la artefactualidad–; el cliente se hace presente con un discurso necesariamente variable pero que debe ser atendido a través de la adherencia de la lengua del teleoperador a lo que en el léxico del telesevicio se denomina

---

<sup>120</sup> Robert Linhart, *De cadenas y de hombres*, p. 27.

<sup>121</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. 111.

<sup>122</sup> María Inés Landa y Leonardo G. Marengo, “La di-gestión de energías en los *Call Centers...*”, p.

*script*, un guion taylorianamente precodificado por el *management* que exige del trabajador la reproducción “de respuestas tipificadas [...] ante el repertorio de posibles reclamos del usuario”<sup>123</sup>, de modo tal que una voz variable debe ser taylorianamente atendida a través de la emergencia de una voz estandarizada); b) la demanda de la empresa (insistentemente planteada por el *management* y sus múltiples agentes que exigen del teleoperador el constante cumplimiento de “metas” productivas); y, finalmente, c) la demanda que brota del propio “sistema de aparatos”<sup>124</sup> de la teleoperación (de la computadora que, como veremos, ha interiorizado a tal grado la función de la vigilancia que, además de ser la herramienta de trabajo del teleoperador se ha erigido en un agente más del *management*, en un eficaz dispositivo de control). Colocado en el justo medio de estas instancias demandantes, el teleoperador es constantemente interpelado. Permítasenos tratar de exponer, a grandes rasgos, el sistema técnico que hace posible el teleservicio.

El *call center* requiere de una plataforma técnica que permita la comunicación a distancia entre los clientes y los teleoperadores y que permita, a su vez, la intervención del *management* como agente mediador y regulador –imperceptible para los clientes– de la relación cliente-teleoperador, una relación aparentemente directa pero que está en realidad mediada por todo un conjunto de tecnologías *blandas* y *duras* (se conoce como *tecnología blanda* “al conjunto de sistemas de trabajo orientados hacia la organización de los recursos humanos”<sup>125</sup> y como *tecnología dura* “a la maquinaria, las herramientas y los objetos de trabajo”<sup>126</sup>). Esa plataforma técnica “dura” está compuesta, generalmente y en los últimos años, por los siguientes elementos básicos: líneas telefónicas de cualquier empresa operadora de telefonía (los *call centers* instalados en México tienen como proveedoras mayoritarias a Telmex, Maxcom y Axtel<sup>127</sup>), un servidor central (conocido como PBX<sup>128</sup>), un *switch* (una especie de segundo servidor), conexión a Internet, computadoras personales y, finalmente, el cableado que enlaza todo con todo<sup>129</sup>.

---

<sup>123</sup> *Ibidem*.

<sup>124</sup> Walter Benjamin, *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*, p. 51.

<sup>125</sup> Luis Reygadas, *Ensamblando culturas...*, p. 102, nota 83.

<sup>126</sup> *Ibidem*.

<sup>127</sup> Cfr. Instituto Mexicano de Teleservicios, “Censo Nacional de Agencias 2013”.

<sup>128</sup> Siglas de Private Branch Exchange (“ramal privado de conmutación”).

<sup>129</sup> Para la exposición de algunos de los componentes técnicos centrales para el funcionamiento de los *call centers* me he basado, fundamentalmente, en documentos empresariales disponibles en Internet, especialmente en los siguientes: el curso grabado de la empresa Dyalogo (curso técnico para empresas

Cuando un cliente se comunica a un *call center*, la línea telefónica conduce la llamada –la señal– al servidor central (PBX) que está instalado en algún recóndito lugar del centro de atención telefónica (en un lugar inaccesible para los teleoperadores, de cuya existencia saben pero cuya localización no pueden asignar). El PBX es un “ramal privado de conmutación” que, conectado a la red telefónica pública, constituye una especie de ramificación de esa red en el interior del propio *call center*, es decir, aparece como una réplica en miniatura de la red telefónica general. El servidor aloja múltiples funciones y se constituye como un cerebro central artificial (con forma de caja negra, según se dice) que permite regular, en buena medida, las comunicaciones y el trabajo de teleoperadores y supervisores, pues suele alojar, entre otros, los siguientes sistemas y funciones:

1) Sistema IVR (Interactive Voice Response): un sistema automatizado de “respuesta de voz interactiva” que hospeda bases de datos de los clientes e interactúa con ellos como voz automática (pregrabada). Ésta es la voz robótica con la que uno se encuentra al llamar a un *call center*: la máquina “contesta” la llamada y nos presenta un menú de opciones telefónicas; en el *call center* de Santander, por ejemplo, la máquina *dice*: “Bienvenido a Superlínea. Para robo y extravío de tarjetas y cheques o para activar su tarjeta, marque 1. Para servicios bancarios, marque 2. Para seguros, marque 3. Para créditos de consumo e hipotecarios, marque 4. Para SuperNet y SuperMóvil, marque 5”. A través de la marcación en el teléfono, el cliente va “dando pistas de aquello que desea”<sup>130</sup> y la máquina conduce o *enruta* la llamada hacia el “área” correspondiente. A esta voz maquina, en el *call center* de Santander los empleados la denominan “el muerto”. El sistema IVR sirve, entre otras cosas, para reducir la cantidad de agentes telefónicos pues se le confieren los procedimientos más repetitivos, aquellos que no requieren ya de la intervención humana: consultas de saldos (cuyo monto es robóticamente reproducido como “audio respuesta”), ubicación de puntos de atención, realización de encuestas de evaluación del servicio, etcétera. Quien se comunica a un *call center* se ve “atendido” por una voz robótica y se ve eventualmente extraviado en la navegación entre opciones telefónicas que no conducen a un humano, se ve

---

interesadas en montar un *call center*), el curso videograbado de Harry Walt Rosales, “Curso Call Center Básico”, y el documento de la empresa Gecko Sas, “Guía para implementar su propio *Call Center*. DreamPBX”. Es probable que el lector encuentre insuficiente e inexacta nuestra exposición, pero nuestro objeto no es otro que el de ofrecer una imagen general y aproximada de la contextura tecnológica de los *call centers*.

<sup>130</sup> Colectivo ¿Quién habla?, ¿Quién habla? *Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 185.

llevado por los meandros del menú telefónico hacia un burocrático no-lugar de evocación kafkiana. El sistema IVR, además, delega al cliente parte del trabajo: teclear los números de tarjeta, contraseñas y números de cliente, etcétera. A estas situaciones cada vez más comunes que colocan al cliente bajo la exigencia de participar activamente en el proceso de producción y que lo conducen a operar de manera estandarizada –ingresando claves y contraseñas provistas por la empresa, desplazándose por menús de opciones, etcétera– se les ha denominado con el término “taylorización del cliente”<sup>131</sup>.

2) Sistema ACD (Automatic Call Distributor): un sistema de “distribución automática de llamadas” que ordena las llamadas entrantes y las va distribuyendo a los teleoperadores disponibles. Como veremos, este sistema funciona como una cadena de montaje virtual –el *software* reintroduce la cadena de montaje fordista en los nuevos formatos empresariales de producción de servicios– pues conduce una y otra vez, hasta el oído del teleoperador, su fónico objeto de trabajo –la voz del cliente– e impone, en parte, el ritmo general de la producción<sup>132</sup>. Este sistema, además de generar las *colas* de llamadas en su orden de aparición, “orienta la comunicación según la categoría y la disponibilidad de teleoperadores”<sup>133</sup>.

3) *Dialer* o marcador: en los *call centers* que realizan llamadas (los denominados *call centers outbound*, es decir, que operan con “llamadas salientes”), suelen utilizarse sistemas predictivos de marcación que funcionan bajo el mismo principio que el sistema de distribución automática de llamadas: en ambos casos, el trabajador se ve forzado a recibir o a realizar la llamada, pues tanto la recepción como el marcaje son un efecto automático del sistema.

4) El servidor, además, funciona como un generador maquínico de información sobre la operación del centro de llamadas, por lo que aparece como un potente dispositivo de *gerencia*: genera automáticamente estadísticas, métricas e indicadores de operación, estadísticas de tiempos de atención y de demora, el sistema detecta el número de llamadas

---

<sup>131</sup> Cfr. Julio César Neffa y Enrique de la Garza Toledo, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia...”, p. 38.

<sup>132</sup> Naturalmente, el ritmo de trabajo en los *call centers inbound* (los que reciben llamadas) no está sólo establecido por la cadena de montaje virtual sino, fundamentalmente, por las fluctuaciones del tráfico telefónico, es decir, por la oscilante aparición de la voz de los “clientes” en el teléfono. La cadena lo que hace es ordenar las llamadas y distribuir las.

<sup>133</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 185.

en cola (en lista de espera), mide tiempos exactos de conexión y desconexión de los trabajadores al sistema (tiempos de *login* y *logout*), tiempo efectivo de “adherencia” de los trabajadores a la máquina, tiempos exactos de descanso (*break*) y de baño, etcétera. Toda esta información automáticamente generada por el servidor aparece en la pantalla de los supervisores que en todo momento pueden conocer el estatuto de cada uno de los teleoperadores a su cargo. Este sistema instalado en el servidor ofrece “herramientas de control en tiempo real”<sup>134</sup> y permite el “monitoreo en caliente”. Desde su lugar inasignable, el PBX gobierna las conductas por vía de la generación automática de información y por medio de un sistema efectivo de visibilización de las infracciones (especialmente de aquellas que tienen que ver con el tiempo de producción). La máquina ha tomado un nuevo estatuto: el de la generación de información sobre lo que los trabajadores hacen o dejan de hacer. La computadora es, simultáneamente, una herramienta de trabajo y una vigilante del trabajo.

5) El servidor aloja, además, un sistema (llamado “de calidad”) que permite la grabación de todas y cada una de las conversaciones producidas en el centro de llamadas y que hace posible la examinación a distancia de los monitores de los teleoperadores a fin de hacer una valoración de sus procedimientos en el sistema informático. Este sistema permite la escucha furtiva de las llamadas por parte de los supervisores y los integrantes del “área de calidad” del *call center*, quienes acuden a estas técnicas de vigilancia encubierta (se vigila la producción lingüística de los trabajadores, su adherencia a los *scripts*, el tono de voz, la amabilidad, etcétera).

Una vez habiendo “pasado” por el servidor, la llamada es conducida a un “switch”, una especie de segundo servidor al que están conectadas todas las computadoras del *call center* y que, además de posibilitar su funcionamiento en red, alberga las bases de datos y los “aplicativos” de *software* necesarios para la teleoperación (hospeda los programas que aparecen en los monitores de los teleoperadores y supervisores, presenta en la pantalla del teleoperador los *scripts* o guiones preestablecidos que debe usar en sus conversaciones con los clientes, etcétera). Finalmente, una vez hecho todo este recorrido, la llamada llega al teleoperador. Así, “[l]o que a primera vista parece un vínculo inmediato y directo sólo es

---

<sup>134</sup> *Ibidem*.

posible por la intervención de una multitud artificial e inteligente de máquinas blandas y duras que permiten, organizan y controlan el flujo de información”<sup>135</sup>.

### III

#### MORFOLOGÍA DE LA ESTACIÓN DE TRABAJO: LA FUERZA SUBORDINANTE DEL *BOX* Y DEL *HARDWARE*

*El call center parece una molécula de ciertos modos de vida actual: cada uno solo, como terminal de una red infinita, hiperconectado al “mundo” desde un lugar de aislamiento.*

Colectivo ¿Quién habla?

*Cada cual encerrado en su jaula, cada cual asomándose a su ventana, respondiendo al ser nombrado y mostrándose cuando se le llama.*

Michel Foucault

¿Qué es el *box*, a qué da lugar y a qué no da lugar ese anodino mueble que constituye la estación de trabajo? Esta pregunta de apariencia banal e intrascendente es, no obstante, decisiva para desentrañar el dispositivo de poder y las mediaciones técnicas que hacen posible el funcionamiento del *call center*. El *box* es, en principio y evidentemente, un mueble que sirve como soporte para el “sistema de aparatos” de la producción (el “complejo informacional”<sup>136</sup> formado por la integración de computadora personal y teléfono que descansa sobre las superficies del *box*) y es, además, un mueble que por su diseño y disposición, permite la articulación –el gozne– de un cuerpo-individuo con los artefactos allí dispuestos, es decir, con los medios de producción.

Cada *estación* de trabajo de los teleoperadores (separada de las estaciones contiguas por tabloneros frontales y laterales que engendran –con su *doblamiento* del espacio– un relativo aislamiento, un lugar propio de operaciones), está equipada, en su calculada estrechura –en

---

<sup>135</sup> *Idem*, pp. 185-186.

<sup>136</sup> Paul Virilio, *El arte del motor...*, p. 23.

su cláustrica compresión unipersonal–, con las herramientas y elementos del trabajo, con las “tecnologías de la comunicación y la información” y con los soportes necesarios para que el sujeto entre en relación con ellas: una silla giratoria, una computadora con su respectivo teclado y ratón, una diadema telefónica (es decir, un *headset* –auricular con micrófono integrado–), un dispositivo de teléfono-conmutador y unos cajones para guardar, en ellos, las pertenencias del trabajador, pues está estrictamente prohibido tener bolsos o mochilas sobre los escritorios. Lo único que puede permanecer sobre las superficies del *box* es una botella de agua dado que los teleoperadores hablan de manera casi ininterrumpida y necesitan, por tanto, de una hidratación permanente. Sobre esta cualidad desolada del espacio de trabajo del teleservicio –sobre esta cualidad baldía del espacio de operaciones en tanto que éste sólo acepta la presencia de aquello indispensable para la producción y de aquello que ahí ha sido dispuesto por la empresa–, otros observadores del *call center* han escrito lo siguiente:

El box, no me jodan, es una patología. El box es un lugar sin marcas, un festín para semiólogos. Su cuadratura es el correlato de la cuadratura del trabajo, su expresión material. No se puede pegar nada allí: una foto, un escudito [de un equipo de fútbol] [...], nada<sup>137</sup>.

Los compartimientos parecen intercambiables y lo son, no hay marcas propias en el escaso metro de espacio ocupado por cada trabajador: ni una foto, ni un dibujo, nada que insinúe alguna apropiación. Al día siguiente, cada quien ocupará otro box, estará rodeado por las mismas computadoras, vinchas [diademas telefónicas] y sillas, pero no por las mismas personas<sup>138</sup>.

Mientras las secretarías, los académicos u oficinistas (que a menudo trabajan en cuadrícula cubículos que guardan cierto aire de familia con los de los teleoperadores) se suelen apropiar simbólicamente de su espacio de operaciones (lo pueblan con figuras, objetos depositarios de mágicos poderes, fotografías y representaciones de los amores –de los hijos, los amigos, las parejas, los ídolos musicales, deportivos, intelectuales, religiosos, etcétera–), los teleoperadores tienen negada toda apropiación simbólica y toda intervención

---

<sup>137</sup> Alejandro Seselovsky, “Diario de un telemarketer”, p. 18.

<sup>138</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 101.

estética del espacio de trabajo, tienen explícitamente proscrito todo gesto ornamental de habitabilidad. El *box* no es suyo y ninguna marca personal puede signarlo.

En cada estación de trabajo hay un conjunto de papeles adheridos a los tableros laterales o al monitor que recuerdan a los teleoperadores algunos de los *scripts* o frases preestablecidas que deben usar en su interacción dialógica con los “clientes” y algunas de las operaciones que deben ejecutar en el “sistema”: frases estandarizadas de saludo y despedida, el recordatorio de alguna “campaña” o “promoción” para ofrecer a los clientes, leyendas que le recuerdan al operador “mandar la llamada a encuesta de evaluación del servicio”<sup>139</sup>, etcétera. Además, los *boxes* y las sillas están numerados con una cifra que, visible desde lejos, anuncia la extensión telefónica de cada estación de trabajo.

La actividad de los teleoperadores se desarrolla en constante vínculo con eso que, instalado en el *box*, forma parte de la “base material” de la producción, la dotación herramental del teleservicio: la diadema telefónica (el *headset*), el monitor, el teclado y el *mouse*, esas interfaces de *hardware* que posibilitan el establecimiento de una interacción sujeto-máquina (y sujeto-sistema).



Fig. 87. Hiperconectados<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Como veremos más adelante, parte del salario del operador depende de la “calificación” que hacen los “clientes” de su desempeño a través de una breve encuesta telefónica.

<sup>140</sup> Imagen de archivo del periódico *El Comercio*, fotografía disponible en <<http://elcomercio.pe/economia/652801/noticia-negocio-que-avanza-call-centers-peruanos-le-quitan-mercado-chilenos>>, fecha de consulta: 5 de julio de 2013.

A diferencia de lo que ocurría con los telefonistas que sostenían el tubo con una mano, la diadema telefónica hace posible una comunicación “a manos libres”: al pender de la cabeza, al sujetar los auriculares a las orejas –poniendo los oídos del operador a inmediata audiencia de esa voz que hace su aparición en el auricular desde la distancia– y al ubicar el micrófono a la exacta altura de la boca, la diadema libera ambas manos con la finalidad de que éstas se ocupen, raudas, de otras producciones: la manipulación constante del “sistema” a través del tecleo en el tablero y el empleo del *mouse*. Como toda computadora –y quizás como todo objeto en general–, la de los teleoperadores demanda de quien entra en relación con ella una cierta disposición del cuerpo y un cierto ajuste o arreglo de los sentidos. La computadora de escritorio (que reclama, en buena medida, un usuario sedente y colocado frente a ella, con el rostro dirigido hacia el espacio luminiscente de la pantalla –espacio de etéreas apariciones y desapariciones de datos y figuras–) presenta el monitor a entera disposición y llamamiento de la mirada y coloca el teclado y el *mouse* a la exacta disposición y convocación de las manos. Instalados a escasos centímetros del cuerpo del trabajador, la pantalla, el teclado, el *mouse* y el *headset*, hacen que éste se separe poco y nada del *box*, pues para entrar en relación con la máquina –condición de posibilidad de la producción de servicios en el *call center*– es indispensable establecer con ella un vínculo visual, auditivo y táctil, una interacción sensible e intelectual que, para constituirse, demanda la ligadura del cuerpo al aparato: la mirada del operador deberá dirigirse hacia el monitor recorriendo una y otra vez la lumínica extensión para encontrar, en ésta, los íconos, funciones y datos necesarios para cada operación en el “sistema”; en el teclado y el *mouse*, el teleoperador deberá realizar determinados movimientos de los dedos, deberá imprimir ciertas modulaciones de la delicadeza y de la fuerza sobre las superficies plásticas de la máquina (sobre teclas y botones), deberá ejecutar allí los “comandos” y los “aplicativos” y deberá llevar a cabo una labor de escritura; finalmente, el angosto cable de la diadema telefónica –ese conglomerado de hilos de cobre y recubrimiento aislante que conduce impulsos eléctricos y señales acústicas– conecta al trabajador a la computadora y a la demanda que, como un efluvio sostenido, procede de ella (la súbita, indetenible y continua aparición de la voz del cliente) y, al producir esta conexión, el estrecho cable le admite al teleoperador sólo un reducido margen de maniobras y movimientos corporales (quizás sólo levantarse de su asiento para distender los músculos, si es que eso está permitido por el

*management* pues, como veremos, muchos *call centers* prohíben a los trabajadores levantarse del asiento<sup>141</sup>). La obviedad y autoevidencia de estos hechos no deben disuadirnos de pensar en sus implicaciones: del diseño y de la constitución objetual del *box* y del *hardware* que alberga una serie de requerimientos que forja cierto ceñimiento del cuerpo del trabajador a la máquina; la disposición del *box* y los componentes del *hardware* parecen impeler al establecimiento de una junción sujeto-objeto, parecen compeler a los sujetos –a través de su constitución objetiva– a una demora ante la máquina y parecen solicitarles una adecuación corpórea e intelectual a sus exigencias, una conformidad de los cuerpos y sus potencias a unos regímenes objetuales. De la disposición del espacio y de los propios medios de producción brotan “asedios políticos”<sup>142</sup>.

Así, el *box* es, entre otras cosas, el lugar de una puesta en relación entre el individuo y el sistema de los objetos de la teleoperación. Sería, por supuesto, absurdo pensar que esta puesta en relación –esta ligadura sujeto-máquina– es el efecto exclusivo de un régimen objetual (efecto de aquellas conminaciones que surgen de los propios objetos como una fuerza desprendida y lanzada hacia el sujeto que traba relación con ellos –en este caso, las conminaciones que emanan de la constitución formal del *box* y del *hardware*–). Esta ligadura es, desde luego, el resultado de un conjunto de técnicas de *management* que inhiben toda disyunción entre el teleoperador y los medios de producción. Sin embargo, reparar en los regímenes que segregan los objetos, revela algo que a menudo queda ensombrecido en algunos de los discursos contemporáneos sobre el “capitalismo cognitivo” y el “trabajo inmaterial” atribuidos a la producción de servicios (una de cuyas realizaciones sería el teleservicio de una institución de capital financiero, una de las más “virtuales” e incorpóreas formas del capital): lo que en estos discursos contemporáneos suele quedar elidido –o por lo menos colocado en un estatuto de sub-representación– es precisamente la profunda materialidad de estos tipos de trabajo. Los discursos sobre las sociedades postindustriales y sobre el neocapitalismo ligado a las tecnologías de la información y la comunicación suelen ser profundamente “somatofóbicos”<sup>143</sup>, como si quisieran ocultar, con

---

<sup>141</sup> En el *call center* de Santander sí está permitido levantarse del asiento para distender los músculos.

<sup>142</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 37.

<sup>143</sup> Parfraseo aquí a Judith Butler, “Introducción”, p. 30.

su apología de la inmaterialidad y su elisión del problema del cuerpo que trabaja, los paradigmáticos rigores que los nuevos formatos empresariales imponen a los cuerpos.

La constitución morfológica del *box* y de la silla que le es, digamos, consubstancial, fuerza al sujeto a una entrega –a un don de sí– al complejo tecnológico (la computadora y el sistema informático que ésta alberga). El *box* precipita esa entrega –esa fusión sujeto-máquina, esa articulación disciplinaria sujeto-objeto– por efecto de su forma: para ser propiamente una *caja* –un contenedor, una envoltura– al *box* sólo le falta el cuarto panel, aquel que completaría el cierre; ese cuarto lado lo ocupa el hombre, quien se sitúa justo en el lugar vacío del *box*, en su estrecha zona de apertura, en el lugar preciso que consume el encierro. La disposición del *box* y de la silla conducen al cuerpo y sus intencionalidades hacia la propia interioridad de la caja, lo conducen, por tanto, hacia lo que esa interioridad hospeda: la computadora; los tabloncillos laterales que separan un *box* de otro promueven esa concentración y abismamiento del sujeto en su relación con la PC reduciendo el espectro de posibilidades de los vínculos que el teleoperador puede establecer con sus compañeros de los *boxes* contiguos<sup>144</sup>: los tabloncillos generan una relativa “invisibilidad lateral”<sup>145</sup>, restringen las comunicaciones laterales –de *vecindad*– al tiempo que suscitan la relación “axial”<sup>146</sup> del sujeto con la máquina. Los sentidos y las potencias del cuerpo y del espíritu del teleoperador quedan, así, *tomados* por la máquina: la pantalla *toma* la mirada, el auricular *toma* la escucha, el micrófono *toma* el lenguaje, el teclado y el ratón *toman* las manos y el tacto, los datos que aparecen en la escena cuadrangular de la pantalla *toman* la interpretación y la memoria del trabajador. El *box* es, pues, el lugar genético de una “colonización de los sentidos”<sup>147</sup> por la máquina, lugar en el que emerge una suerte de dominio inverso: la máquina parece convertirse en la usuaria del hombre y parece demandar de éste una fidelidad a sus regímenes objetuales y virtuales. “Paradójicamente, conectarse implica una desconexión”<sup>148</sup>, un aislamiento, la reducción de los vínculos laterales y la captura del sujeto por los requerimientos procedentes de la computadora.

---

<sup>144</sup> Aunque, como vimos, los teleoperadores subvierten esas limitaciones estableciendo comunicaciones muy intensas con sus compañeros de trabajo.

<sup>145</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 204.

<sup>146</sup> *Ibidem*.

<sup>147</sup> Recupero este término de María Belén Espoz, “Colonizar los sentidos...”.

<sup>148</sup> *Supra*, p. 96.

El *box* –ese mueble anodino y de inocua apariencia– se erige como un potente dispositivo de poder. Es un mueble que actúa, de forma sostenida, sobre los cuerpos: los localiza, los confina, los aísla unos de otros, los numera, les impone una postura y unos gestos, dirige sus sentidos y fuerzas intelectivas hacia determinado lugar (hacia la máquina que anida, luminiscente y demandante, en el núcleo del *box*). En el *call center* “el cuerpo y también la mente son fijados al trabajo”<sup>149</sup>: el *box* es el aparato de esa fijación.



Fig. 87. El *box*, casi una caja<sup>150</sup>

El teleoperador está *materialmente* ligado a su puesto de operaciones, materialmente ensamblado a su *box* (del inglés: caja, cajón, estuche, contenedor) a través del cable que lo conecta con los dispositivos de la producción (que lo enlaza con la diadema, la computadora y el teléfono, el cable que une el nodo –el emplazamiento– con las tecnologías de la teleproducción y, de ahí, con el “laberinto infinito”<sup>151</sup> de las voces procedentes de las más distantes y varias coordenadas) y está, además, *reglamentariamente* ligado a la *estación* de trabajo a través de todo un conjunto de disposiciones normativas de *management* entre cuyas funciones se encuentra la de castigar toda desarticulación entre los

<sup>149</sup> Colectivo ¿Quién habla?, ¿Quién habla? *Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 199.

<sup>150</sup> Imagen disponible en <<http://www.masoportunidades.com.ar/aviso/5090280-muebles-box-paraca-ll-center-primera-calidad-disponible-en-capital-federal>>, fecha de consulta: 20 de octubre de 2014.

<sup>151</sup> Francisco D. Murillo, “El cable azul”.

teleoperadores y el sistema de aparatos de la producción: sancionar “las más ligeras microinfracciones”<sup>152</sup>, las impuntualidades, las idas al baño, las desconexiones, en fin, todo aquello que genere una distancia –temporal y espacial– entre los teleoperadores y los medios de la infoproducción, todo aquello que haga entrar en crisis el *bloqueo* que posibilita los *flujos* de la teleatención.

Uno de los trabajadores con los que conversé largamente ofrece una imagen elocuente de esta serie de cautiverios o bloqueos –de los que dependen los flujos– cuando relata su experiencia como teleoperador en Telvista. A los pocos días de empezar a trabajar en ese *call center* en la campaña de una aerolínea que da atención telefónica a clientes de México, Estados Unidos, Argentina, Colombia, entre otros países, este teleoperador de 19 años empezó a tener una sensación repetida –y rayana en lo insoportable– de encierro en el *box* y empezó a sentirse

como un león en una jaula, desde ahí casi todo el tiempo me la paso parado y dando vueltas como loco alrededor de mi mampara [el *box*], me desespero de estar sentado, a veces me duele la espalda, me pongo nervioso y siento claustrofobia. Soy *top agent*<sup>153</sup>, siempre llego a las métricas y soy de los primeros, pero no aguanto el trabajo, lo odio y no puedo estar todo el día sentado.

El *box* –pequeño, insignificante y grisáceo mueble–, es el campo de un conflicto entre la necesidad de la industria del teleservicio de tener ininterrumpidamente un canal de comunicación con sus clientes y el deseo y la necesidad del trabajador de moverse y desconectarse. Algo impulsa a este teleoperador a su orbitación intranquila alrededor del *box* –a la generación de una distancia, de una movilidad mínima y restringida para contrarrestar, aunque sea un poco, el régimen general de conexión, inmovilidad y bloqueo que organiza el trabajo en el *call center*. Hay otros centros de atención telefónica en los que no se permite a los operadores levantarse de su asiento “ni siquiera para estirar los músculos”, como me dice una teleoperadora que trabajó en uno de los *call centers* de Atento-México y a quien le subleva la superlocalización a la que son forzados los trabajadores del sector. La común interdicción de levantarse del asiento así sea para

---

<sup>152</sup> Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 206.

<sup>153</sup> *Top agent* es quien logra las “metas” de producción establecidas por la gerencia (en este caso, número de boletos de avión vendidos, meta variable que suele tener como promedio 300 boletos al mes).

desentumecer los músculos mientras se “resuelve” una llamada no se da sólo en México, es transnacional, como la propia industria de los centros de atención telefónica. Escribe Seselovsky en su ya referida crónica de los días que pasó como trabajador infiltrado en un *call center* argentino:

Llevo en mí la sabiduría de mis maestros [los capacitadores del *call center*] que me marcaron a fuego: no se atiende a clientes de pie. Así que cuando me paro, lo hago con el temblor de quien hace lo incorrecto. Una supervisora, muy flaquita, platinada, platinadísima, con una gran necesidad de sentirse rubia, me clava la mirada apenas asomo. Después se hace la boluda. Después me vuelve a mirar. Después la boluda otra vez. Yo hago movimientos del tipo ay, me contracturo, pero sé que no puedo hacer durar la escena más de 20 segundos. Hasta que no me siento, platinada platinadísima no deja de relojearme<sup>154</sup>.

Muchos de los trabajadores que entrevisté en el transcurso de la elaboración de este trabajo, coinciden al señalar y cuestionar esa prohibición que, con frecuencia, pesa sobre la movilidad de los trabajadores: en algunos *call centers* (como en el de Santander) los teleoperadores disponen, como ya dijimos, sólo de 15 minutos –en una jornada de 6 horas más eventuales horas extra– para ir al baño y separarse de la máquina y “si te pasas de ese tiempo lo tienes que pagar y aparte te pega en el bono [que premia o castiga lo que en la jerga de los *call centers* se denomina el *tiempo de adherencia*, es decir, el tiempo exacto de conexión a la máquina]”; en otros *call centers*, como me aseguraron varios teleoperadores de Atento y Teleperformance, “a veces no te dejan ir al baño”, “tienes que pedir permiso para ir al baño y si hay muchas llamadas no te lo permiten”, “depende del supervisor, hay algunos más buena onda, pero el que teníamos no te dejaba pararte de tu silla, ir al baño se convirtió en una anomalía”; una supervisora de Atento llegó a prohibir a los trabajadores tomar agua “para que no nos levantáramos al baño”<sup>155</sup>. Por su parte, en la extraordinaria revista electrónica *En operación* –una publicación sin precedentes en México animada por un grupo de trabajadores de Atento que está luchando para constituirse como sindicato– se reproducen los siguientes testimonios y denuncias de trabajadores de Atento-México:

---

<sup>154</sup> Alejandro Seselovsky, “Diario de un telemarketer”, p. 12.

<sup>155</sup> Testimonio de teleoperadora de Atento recogido por Ana Lilia Pérez, “Call centers: todo por un empleo”.

No se nos permite ausentarnos de nuestro lugar para ir al sanitario, a menos que la persona que ponen a cuidar la puerta del centro, como puede ser un supervisor u otro operador quienes solo permiten que salgan 2 personas a la vez de 200 que somos, causándonos problemas de salud. Tampoco se nos permite desalojar el lugar en caso de siniestro como incendio o terremoto<sup>156</sup>.

[A]quí en la empresa nos cobran el tiempo que usamos para ir al baño<sup>157</sup>.

Desde hace tiempo los compañeros de [Atento] Legaria sufrimos los malos tratos y prepotencia del personal de Recursos Humanos [...] Las cosas están tan mal que nos prohibieron salir durante el temblor de la semana pasada. Ante esta situación, nos organizamos y decidimos mandarle un mensaje a la empresa: nuestras vidas y nuestros derechos se respetan. En semanas pasadas repartimos información sobre nuestros derechos en el interior del centro de trabajo y esto nos sirvió de mucho. El día del temblor no nos dejaron salir, pero mandamos un mensaje al Facebook de Atento Telefonistas denunciando lo que pasaba. Nos enteramos de que lo mismo sucedía en otros centros<sup>158</sup>.

Y lo mismo pasa, también, en *call centers* de otras latitudes. Por ejemplo, en el blog “Calls Organizados”, un espacio de comunicación alentado por teleoperadores de Costa Rica, se publica la siguiente denuncia:

El pasado 5 de septiembre [de 2012] se registró un terremoto de 7,2 grados en nuestro país. Inmediatamente, se declaró una alerta de emergencia nacional y hasta reportaron un tsunami para las costas centroamericanas que luego fue descartado. Todo esto mientras se registraban los daños. Ese día muchas personas fueron enviadas de sus trabajos a sus hogares [...] Después de todo, estamos hablando de un TERREMOTO, una amenaza directa a la vida. Claro, podrán imaginarse que la mayoría de ceses laborales se dieron en el sector público, regulado por sindicatos y vigilado por el gran imaginario colectivo; pero qué pasó en las empresas privadas, en los call centers, qué pasó con nosotr@s? Nadie se encargó de registrar eso, verdad? Como nuestros patronos no están en la obligación de darle cuentas a nadie... En fin, yo quiero responder a esa interrogante de una manera concreta: en la empresa para la que trabajo, ubicada en San José, tenemos claro que “nunca” podemos cortar llamadas. Pensaría cualquiera que ese “nunca” no aplica a terremotos, más si se nos pueden venir abajo varios pisos. Pero ese miércoles comprobamos lo contrario: no importa si se te mueve el piso, el techo, las paredes, la computadora, si sientes que tu corazón está a punto de estallar del susto, no cambies el tono de tu voz, CALMA CALMA, te gritará tu supervisor(a), que no se te ocurra cortar la llamada. Se me había olvidado, primero el

---

<sup>156</sup> Testimonio de un trabajador de Atento-Legaria, *En operación*, núm. 2, p. 2.

<sup>157</sup> Testimonio de un trabajador de Atento-Sevilla, *En operación*, núm. 3, p. 1.

<sup>158</sup> *Idem*, p. 2.

cliente... luego mi vida. Mi error. Hasta cuándo Costa Rica? Hasta el próximo terremoto? Hasta que nos maten? Hasta cuándo?<sup>159</sup>

Estas denuncias de teleoperadores revelan la gestión *managerial* del cautiverio que organiza el trabajo en los *call centers*, una gestión en la que se advierte la “latencia de un permiso”<sup>160</sup> para maltratar los cuerpos, para hiperlocalizarlos, para hacer una sobrerreglamentación de sus posturas; en los centros de llamadas hay la *latencia de un permiso* –del que las empresas se sienten legítimas usufructuarias– para retener en su confinación al *box* los cuerpos de los trabajadores aún en las situaciones más extremas y de potencial daño. Lo que las empresas dicen, tal como lo podemos conjeturar a través de los testimonios de los trabajadores, es lo siguiente: “hay temblor, no te muevas, pues en tanto que la producción en los *call centers* está extraterritorializada, ninguna conmoción local –ni siquiera un sacudimiento geológico del territorio, el sobresalto trémulo de la tierra que pone en peligro la vida– debe entorpecer la producción de flujo continuo”.

La idea de la descentralización y desmaterialización de los procesos productivos, la idea de un advenimiento por muchos anunciado de “un mundo de flujos sin las viejas fronteras”<sup>161</sup>, la idea de que la “informatización [...] permite desarrollar actividades diversas [...] sin depender de una localización rígida”<sup>162</sup>, la idea de “la ruptura del orden espacial”<sup>163</sup> atribuida a la integración de las tecnologías de la información y la comunicación a los procesos productivos, son todas ellas figuraciones que eclipsan el otro lado de la moneda, su necesario envés y correlato: algo fluye porque algo se bloquea, “algo mana [porque] algo está bloqueado”<sup>164</sup>. Si siempre hay alguien al otro lado de las líneas telefónicas de las marcas más dispares (desde bancos, aerolíneas, compañías de seguros, empresas de telecomunicaciones, compañías de transporte, hoteles, farmacias, artículos manufacturados de lo más diversos –desde productos deportivos, croquetas para mascotas o comida enlatada– y un nutrido etcétera) es porque los *call centers* operan bajo un régimen general de tratamiento punitivo de las movilidades que asegura la presencia de alguien tras

---

<sup>159</sup> Testimonio publicado en el Blog “Calls Organizados”.

<sup>160</sup> Alejandro Seselovsky, “Diario de un telemarketer”, p. 35.

<sup>161</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, p. 59.

<sup>162</sup> Jordi Borja *apud* Jordy Micheli Thiri6n, *supra*, p. 118.

<sup>163</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, p. 28.

<sup>164</sup> Gilles Deleuze, “Courses Vincennes: Naturaleza de los flujos. 14/12/71”.

la línea. La escucha de las palabras del otro (del “cliente”) y la presencia de un hablante (por el que fluyen las enunciaciones de la marca) son garantizadas por estos regímenes de detención de los trabajadores en su *estación*, por un encierro en ese *box* desde el que los trabajadores emprenden su instantáneo e inmóvil viaje extraterritorial posibilitado por “la intensa aceleración de las telecomunicaciones”<sup>165</sup>.

Ahora bien, el *box* es el lugar de conexión de los múltiples flujos que llegan y salen del *call*: tecnológicamente abastecido y conectado, por cables de datos y de voz, hacia servidores o “canalizaciones centrales”<sup>166</sup> de operación y vigilancia, la *estación* muestra un estatuto paradójico: es un dispositivo de territorialización y desterritorialización, para usar dos términos caros a Deleuze y Guattari. Los *call centers* encuentran sus condiciones históricas de posibilidad en ciertas transformaciones tecnológicas: la “aceleración de las técnicas de comunicación”<sup>167</sup>, “la *revolución de las transmisiones*”<sup>168</sup> de voz y de datos, la incorporación masiva de las “tecnologías de la información y la comunicación” a los procesos productivos (tanto industriales como de servicios), etcétera. Como sabemos, cada invento técnico instaura un horizonte experiencial y, desde luego, las nuevas tecnologías han instaurado el suyo. Tal como ha señalado Virilio, “[c]on los nuevos medios de comunicación instantánea, el arribo suplanta a la partida: sin necesidad de partir, todo ‘llega’”<sup>169</sup>. Podemos decir del teléfono lo que decía Virilio del aparato de proyección cinematográfica: que hace aparecer como “*presente* al espectador clavado en su butaca lo que se encuentra naturalmente *ausente* y fuera del círculo restringido de su alcance visual”<sup>170</sup>. Las computadoras, la cibernética y el teléfono permiten un viaje inmóvil (una desterritorialización territorializada), la comunicación sin desplazamiento, el contacto entre nodos distantes desde la sedentariedad y la atadura a la estación. La *revolución de las transmisiones*, la instauración de un horizonte de instantaneidad en las comunicaciones, tienen su correlato en nuevas formas del aislamiento y la inmovilidad. En el *call center* hay una desterritorialización de la voz y una superterritorialización de los cuerpos. El *box* –con su dotación tecnológica– es el lugar de esas dos operaciones complementarias: allí llega la

---

<sup>165</sup> Paul Virilio, “La ciudad sobreexpuesta”, p. 8.

<sup>166</sup> Salvador Benesdra, *El traductor*, p. 203.

<sup>167</sup> Paul Virilio, *El arte del motor...*, p. 46.

<sup>168</sup> *Idem*, p. 72.

<sup>169</sup> Paul Virilio, “La ciudad sobreexpuesta”, p. 6.

<sup>170</sup> Paul Virilio, *El arte del motor...*, p. 19.

voz del cliente que solicita atención, de allí emergen y viajan las enunciaciones de la marca por boca del teleoperador-representante, hacia allí se dirigen las técnicas de *management*, allí se modifican datos en el “sistema” que producen valor (la contratación de un seguro, de un instrumento financiero, etcétera). Tecnológicamente abastecido y conectado por intrincados cableados de conducción de datos y de voz, el *box* es el bloqueo que posibilita los flujos, es el territorio que hace posible la desterritorialización, es la atadura del sujeto que hace posible la “fluidificación”<sup>171</sup> de la vida económica y la externalización de los servicios. Como ha señalado Micheli: estas tecnologías anulan las distancias “pero no el territorio”<sup>172</sup>.

El *box*, con su dotación tecnológica, tiene un estatuto paradójico: es un “aparato de captura”<sup>173</sup> y de territorialización al mismo tiempo que un aparato de lanzamiento, circulación y desterritorialización. El *box*, *locus* paradójico, captura los cuerpos y sus fuerzas –sus fuerzas enunciativas, álmicas, corporales– para distribuirlas por el mundo, para hacerlas circular, librarlas a un viaje inmóvil posibilitado por las líneas telefónicas, por la red tentacular de hilos de cobre o señales satelitales que articula nodos distantes. Las voces de los teleoperadores viajan –en un horizonte de instantaneidad propuesto por las prótesis comunicativas de las nuevas tecnologías–, circulan, se distribuyen por esa intrincada red pero a condición de un inmovilismo, de un confinamiento del sujeto de la escucha y la enunciación a su *estación*.

La *estación* actúa sobre los cuerpos y sus facultades: actúa sobre la voz (que es, a través de los medios de producción que el *box* alberga y que conecta a cerebros artificiales centrales, distribuida, grabada, vigilada, estadísticamente mensurada), actúa sobre la postura, los gestos, los sentidos (todos ellos *tomados* por la máquina), la estación es un dispositivo de localización-confinamiento de los cuerpos y de “expropiación de sus energías”<sup>174</sup>: el *box* hace posible “la conexión unitaria de cada operador telefónico con un mundo infinito”<sup>175</sup>, sitúa a cada teleoperador –a cada instancia de la locución– en un

---

<sup>171</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 54.

<sup>172</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, p. 116.

<sup>173</sup> *Aparato de captura* es un t6rmino que Deleuze y Guattari utilizan para referir la formaci6n del Estado, un 6rgano que opera por centralizaci6n, segmentaci6n, etc6tera. Nosotros aqu6 acudimos libremente al t6rmino a fin de referir la captura de los individuos y de sus fuerzas.

<sup>174</sup> Cfr. Mar6a Bel6n Espoz, “Colonizar los sentidos...”, p. 94.

<sup>175</sup> Colectivo *¿Qui6n habla?*, *¿Qui6n habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 46.

mueble que es, a un mismo tiempo, capturador y articulador: captura los cuerpos en la estrechez unipersonal del espacio de operaciones (y los apresa a través de las disposiciones de *management*) y articula esos mismos cuerpos –y sus facultades álmicas y corporales– con una dotación tecnológica que hace posible el contacto de la mónada-teleoperadora con mundos lejanos. La industria de los *call centers* muestra, así, un estatuto paradójico: se caracteriza, a un mismo tiempo, por la *velocidad* de las interacciones y del procesamiento de los datos, y por la *inmovilidad* de los trabajadores.

Hoy que se hace la apología de lo ultrarrápido y de las comunicaciones instantáneas, los teleoperadores –la otra cara de las telecomunicaciones– son colocados en una supersedentariad. Si la modernidad se caracteriza, entre otras cosas, por la aceleración –de ahí que Charles Baudelaire afirmara, tan tempranamente como en 1863, que la modernidad tiene como rasgo prevaleciente “lo efímero, lo veloz”<sup>176</sup>–, también se caracteriza por fenómenos de ralentización e inmovilismo. Las velocidades de las tecnologías de la transmisión de voz e información son correlativas de una atadura, tienen su correlato en estos dispositivos de cautiverio. Si a las tecnologías de la información y la comunicación se les ha atribuido el efecto de un acortamiento de las distancias y una “corrosión de las fronteras”<sup>177</sup> habría que atribuirles también la instauración de nuevas (o no tan nuevas) fronteras y confinamientos, la producción de efectos de hiperlocalización e inmovilismo. La tan festejada *supercarretera de la información* muestra, en los *call centers*, la proliferación de bloqueos y embotellamientos. En los centros de llamadas retoñan las viejas instituciones de encierro, sólo que ahora éstas son organizadas a través de nuevos soportes tecno-disciplinarios. La temporalidad acelerada de las tecnologías informáticas es correlativa de una atadura y de un nuevo cautiverio. El análisis de las fábricas del lenguaje –de las nuevas terminales de la telecomunicación y de la producción de teleservicios– nos conduce a una refutación de la idea –defendida por Gilles Deleuze, Antonio Negri, Michael Hardt, Paula Sibilia, entre otros– de que nuestras sociedades informatizadas asisten a una “grave crisis de las instituciones de encierro”<sup>178</sup> y que en ellas el dispositivo del “encierro ha sido superado claramente como la principal técnica de

---

<sup>176</sup> Charles Baudelaire *apud* David Harvey, *La condición de la posmodernidad...*, p. 112.

<sup>177</sup> Cfr. Adriana Valdés, “Prefacio a la edición chilena”, p. 7.

<sup>178</sup> Paula Sibilia, *El hombre postorgánico...*, p. 23.

ejercer poder”<sup>179</sup>. Si los *call centers* se ofrecen como plataformas desarrolladas “por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes *en forma no presencial*”<sup>180</sup>, los centros de llamadas requieren de la instauración disciplinaria de la presencia y de la exacción de fuerzas de trabajo de cuerpos cautivos. Diferimos, pues, de quienes le atribuyen a las tecnologías contemporáneas de la virtualidad y de la “telepresencia”<sup>181</sup> el engendramiento de una obsolescencia definitiva de los “antiguos confinamientos espaciales”<sup>182</sup> propios de las sociedades disciplinarias que analizó Foucault. Diferimos de quienes a las nuevas tecnologías telemáticas les confieren la cualidad de “abandonar las coordenadas espacio-temporales inherentes a la materialidad del cuerpo para interactuar con otras personas a distancia”<sup>183</sup>: los núcleos productivos del teleservicio muestran, en su configuración, la persistencia de esas coordenadas y de esas materialidades declaradas obsoletas.

La profunda materialidad de estos tipos de trabajo presuntamente “inmateriales” se advierte, entre otras cosas, en los padecimientos de los cuerpos de los teleoperadores, en las múltiples aflicciones somáticas a las que conduce la actividad reiterada del teleservicio; hoy que se hace la apología de lo inmaterial, la virtualidad y lo ultrarrápido, los teleoperadores experimentan perseverantes malestares corporales originados por el sedentarismo forzado, por la atadura a la máquina –tan análoga a la atadura taylofordista, tan legítima heredera de aquello que se declara muerto y superado–, por la exposición sostenida a las tecnologías informáticas y por los regímenes de producción que organizan el trabajo en estas corporaciones: entre los teleobreros contemporáneos bullen las afecciones “posturales”<sup>184</sup> de toda índole (dolores crónicos en el cuello, en la espalda y en las piernas, tendinitis, padecimientos derivados del “uso intensivo del teclado [...] [que desencadena] problemas en el túnel carpiano [...] y en la columna”<sup>185</sup>), abundan los trastornos en la garganta y en las

---

<sup>179</sup> *Idem*, p. 32.

<sup>180</sup> Andrea del Bono y María Noel Bulloni *apud* Pedro Lisdero, “*Call Centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo...*”, p. 68, nota 3 (el énfasis es nuestro).

<sup>181</sup> Paula Sibilia, *El hombre postorgánico...*, p. 51.

<sup>182</sup> *Ibidem*.

<sup>183</sup> *Ibidem*.

<sup>184</sup> Federico Vocos y Oscar Martínez (coords.), “Flexibilidad, nuevas formas de organizar el trabajo y movimiento obrero: proceso de trabajo y condiciones de trabajo en los centros de llamadas (*call centers*)”, p. 15.

<sup>185</sup> *Ibidem*.

cuerdas vocales (nódulos, disfonías, irritación perenne de la garganta provocada por el uso ininterrumpido de la voz, por la necesidad de forzarla y de hablar a un volumen alto en espacios estridentes en los que todos hablan al mismo tiempo), proliferan los dolores de cabeza y las afecciones visuales –especialmente la pérdida gradual de la vista– originadas por la relación sostenida con las pantallas (los teleoperadores están permanentemente abismados en una pantalla rutilante en la que hacen lo que Michel de Certeau llamaría los “viajes del ojo”<sup>186</sup> propios de la actividad lectora, esa extenuante “epopeya del ojo”<sup>187</sup> que se desplaza permanentemente por las superficies luminiscentes de la máquina informática), las condiciones de iluminación de los centros de llamadas –a menudo inapropiadas– contribuyen, también, con el desgaste visual que a menudo padecen los cuerpos de los teleoperadores; son muy frecuentes las afecciones auditivas (“pérdida progresiva de la audición, infecciones en los oídos, zumbidos continuos [provocados] por el uso continuo de la vincha [diadema telefónica], por la mala calidad de la misma, y [por] la no existencia de esponjas personales”<sup>188</sup>), abundan los padecimientos gástricos (“los teleoperadores comemos muy mal, mucha chatarra”, dice un teleoperador), las infecciones urinarias por las restricciones del tiempo para ir al baño, es habitual que los teleoperadores sufran trastornos del sueño, que los asalte el insomnio que le niega a los cuerpos explotados el alivio del descanso y de la reposición de las fuerzas, etcétera. Hay, en los *call centers*, todo un pequeño martirio de los cuerpos sometidos al lucro, toda una ruina y aflicción de los cuerpos caracteriza a estos núcleos del teleservicio presuntamente inmateriales; se podría hacer toda una tipología de esas pequeñas violencias que llevan a los cuerpos del teleservicio a su malestar, a una experiencia sostenida de la perturbación. El viaje de la voz y el “cuerpo virtualizado”<sup>189</sup> que requiere el capital contemporáneo tienen como correlato la persistencia de un cuerpo cautivo y agredido por los mecanismos típicos de la explotación capitalista.

Así como Robert Linhart analizó el efecto de la fábrica sobre el cuerpo de los obreros, es preciso reparar en el efecto de las terminales del teleservicio sobre los cuerpos

---

<sup>186</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. LII.

<sup>187</sup> *Ibidem*.

<sup>188</sup> Federico Vocos y Oscar Martínez (coords.), “Flexibilidad, nuevas formas de organizar el trabajo y movimiento obrero...”, p. 15.

<sup>189</sup> Pedro Lisdero, “*Call Centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo...*”, p. 87.

de la teleoperación. En la fábrica, escribió Linhart, “ningún cuerpo está a salvo”<sup>190</sup>: la rutina fabril coloca a los cuerpos en una relación inminente con el riesgo, la rutina de la vida que transcurre en las entrañas de la fábrica incluye “el estar constantemente expuesto a la agresión de los objetos, a todos esos contactos [...] irritantes, peligrosos, con los materiales más diversos: láminas cortantes, polvos metálicos, caucho, aceites pesados, superficies grasosas, esquirlas, productos químicos que atacan la piel y queman los bronquios. A menudo uno se acostumbra, pero no se inmuniza jamás”<sup>191</sup>. En las maquilas del lenguaje el cuerpo también está expuesto a una *agresión de los objetos*. De ahí –y del malestar psíquico paradigmático que se engendra en la actividad reiterada de la teleoperación y en el que más adelante repararemos<sup>192</sup>– que en otros países la actividad de la teleoperación sea clasificada como trabajo insalubre. Difícilmente los discursos sobre el postfordismo con su tendencia a considerar las nuevas formas de trabajo como “inmateriales”, pueden dar cuenta de las agresiones del cuerpo que tienen lugar en estos “nudos organizacionales de índole lingüística”<sup>193</sup>. Estamos aquí, como en la tradicional fábrica taylofordista, ante una ruina de los cuerpos pues la exacción de plusganancia compromete, aquí también, al cuerpo en su conjunto y depende de la expropiación de sus energías. Aquí también, como en la fábrica taylofordista, es “en los pliegues de lo corporal donde enraízan los mecanismos de explotación capitalista”<sup>194</sup>; el “sustrato último de la producción”<sup>195</sup> continúa estando constituido por los cuerpos que producen riqueza a través de la movilización disciplinaria de sus potencias físicas, álmicas e intelectivas.

Durante mi estancia en el *call center*, tenía la repetida impresión de que cada uno de nosotros constituía una especie de cibernético, un “ser formado por materia viva y dispositivos electrónicos”<sup>196</sup>. En el *call center*, todos “hacemos cuerpo con la máquina”<sup>197</sup>: tanto la organización del trabajo como las herramientas de la teleoperación dispuestas en el *box*, están diseñadas de modo tal que hacen casi impracticable toda separación de los individuos

---

<sup>190</sup> Robert Linhart, *De cadenas y de hombres*, p. 44.

<sup>191</sup> *Idem*, p. 43.

<sup>192</sup> Ya veremos, más adelante, los padecimientos “psíquicos” que aquejan a los teleoperadores (sólo para fines expositivos deberemos reiterar la insatisfactoria escisión cartesiana cuerpo / mente)

<sup>193</sup> Christian Ferrer y Adriana Gómez, “Ambivalencia y emancipación”, p. 7.

<sup>194</sup> Pedro Lisdero, “*Call Centers*: Comunicación, Tecnología y Trabajo...”, p. 70.

<sup>195</sup> *Idem*, p. 76.

<sup>196</sup> Diccionario de la Real Academia Española, entrada *cibernético*.

<sup>197</sup> Maurizio Lazzarato, “La máquina”, p. 4.

de los medios de producción, hacen prácticamente imposible todo distanciamiento del sujeto de la estación de trabajo<sup>198</sup>. El funcionamiento del centro de llamadas depende casi enteramente de esta sujeción de los cuerpos al sistema de aparatos, de esta ensambladura del organismo vivo de los trabajadores a los dispositivos tecnológicos de la producción. ¿Cómo se logra esta atadura? ¿Cómo consigue el capital fijar cada cuerpo al “puesto” que le es asignado? ¿Cómo logra afianzar cada cuerpo a su “estación”? Y, además, ¿cómo logra el capital garantizar que ese *ensamble* sea eficaz y productivo? ¿Cómo logra que los sujetos se adhieran, simultáneamente, al aparato de la producción y a las normas que regulan el trabajo de la teleoperación? ¿Cómo logra el capital extraer de los cuerpos ensamblados la mayor productividad posible? ¿Cómo logra someter a los sujetos a una producción creciente? La adhesión cuerpo-máquina y sujeto-normas se logran en virtud de la conjugación de una serie heterogénea de fuerzas, fuerzas que brotan de diversas pero funcionalmente interrelacionadas fuentes: de la tecnología misma (de cuyo diseño y programación lógica emana una fuerza sujetadora), del denso régimen de vigilancia-supervisión-sanción que regula el trabajo en el *call center* (un régimen asegurado, entre otras cosas, por la división jerárquica del trabajo), del dinero (de esa mercancía que posee una milagrosa potencia disciplinante), , entre otras. A continuación intentaremos exponer las particularidades de estas fuerzas y su efecto de conjunto.

#### IV

##### MAQUINOCRACIA Y TOTALITARISMO *SOFT*: LA FUERZA SUBORDINANTE DEL *SOFTWARE*

*No es necesaria la ciencia ficción para concebir un mecanismo de control que señale a cada instante la posición de un elemento en un lugar abierto, animal en una reserva, hombre en una empresa.*

Gilles Deleuze

---

<sup>198</sup> Para ser más precisos, habría que decir que este distanciamiento del aparato productivo sólo puede consumarse si los teleoperadores llevan a cabo una transgresión a las reglas o una acción política de “desconexión”, como se dice en México, o de “cuelgue de vincha [diadema]”, como se dice en Argentina, una de las formas privilegiadas de protesta en los *call centers*.

*Hace un siglo y medio la máquina de vapor y el telar mecánico eran el autómatas fabriles que remachaba los grilletes de la explotación capitalista; hoy van ocupando su lugar las computadoras, los sistemas informáticos y la robótica.*

Armando Bartra

Naturalmente, los trabajadores no sólo entran en relación con los componentes externos y tangibles de la estación de trabajo sino, además y de manera simultánea, con el *software*, la estructura lógica de la computadora, ese conjunto de “objetos virtuales” (si podemos llamar así a los “programas”, “secuencias de instrucciones” o “aplicativos” que anidan en el misterioso seno de la computadora) quizás más evanescentes que los primeros –presuntamente “blandos” (*soft*) y con una existencia espectral e inasible– pero de los cuales irradia, también, una enérgica fuerza de sujetamiento. El soporte lógico de las computadoras del *call center* asegura no sólo la existencia y efectividad de los programas que hacen posible las transformaciones de estado que los teleoperadores están llamados a producir (activaciones y cancelaciones de tarjetas, cambios en las bases de datos, levantamiento de reportes, apertura de líneas de crédito, transferencias de dinero, etcétera), sino que la programación específica de los microprocesadores asegura, asimismo, un arraigo de los cuerpos al aparato productivo y al sistema de normas que organizan el trabajo. A través del diseño lógico de las máquinas informáticas, el *call center* logra ensamblar los cuerpos a las estaciones de trabajo, consigue sujetar los organismos –y las fuerzas vivas de trabajo que en éstos residen– al aparato de la producción y hacerlos funcionar según lo que se les prescribe. Pero ¿cómo lo logra? Veamos, a continuación, algunas de las fuerzas de sujeción que germinan del diseño y funcionamiento del *software* especial con el que operan los *call centers*. Veremos que *lo inasible ase*, advertiremos la potencia sujetadora de lo blando y lo espectral.

1) El tiempo de trabajo del teleoperador empieza a contar como tal (a ser reconocido por la empresa en términos de retribución salarial) no en el momento en el que el trabajador ingresa en el edificio, sino en el instante exacto en el que “se loguea”<sup>199</sup> o “se firma”, es

---

<sup>199</sup> El verbo “loguear” es un neologismo que castellaniza el término inglés *log in* (ingresar, iniciar sesión, entrar, acceder, firmarse). Su antónimo es “desloguear” (salir, cerrar sesión).

decir, cuando “inicia sesión en el sistema” con el número de extensión telefónica de su *box*, una clave de usuario y una contraseña personal que cambia cada treinta días (“perfiles cifrados”<sup>200</sup> que, en cierto modo, crean al sujeto, lo individualizan, lo convierten en un *caso* y fundan la posibilidad de una intensa legibilidad electrónica de sus conductas). La combinatoria exitosa de estas tres cifras franquea el ingreso al *software* de acceso restringido al tiempo que precipita el desencadenamiento inmediato de un sistema de vigilancia electrónica que se despliega sobre los actos del trabajador con miras a asegurar, a la par, su ligazón al sistema de aparatos y su plegamiento al conjunto de normas que regulan la actividad de la teleoperación. Al “loguearse”, ocurren simultáneamente tres cosas: el trabajador accede al “sistema” y a sus programas, comienza a recibir llamadas –se activa la cadena de montaje virtual– y aparece individualizado y localizado –con su nombre y con la extensión de su estación de trabajo– en una base de datos en tiempo real con la que cuentan los supervisores. Las computadoras de los supervisores, situadas en sus respectivas “islas”, tienen instalado un programa (denominado Avaya) que muestra en sus pantallas la base de datos que constituye una especie de síntesis del estado actual de la situación de los operadores a su cargo y del *call center* en su conjunto. Así, la computadora del supervisor, en red con todas las demás, exhibe en el monitor una serie de datos: i) la hora a la que comenzó operaciones cada uno de los trabajadores a su cargo y la duración exacta del tiempo de trabajo de cada uno de ellos (de modo que el *software* funciona como “reloj checador” pues genera una inscripción en el “sistema” tanto de la asistencia como de la puntualidad o impuntualidad del inicio de operaciones y, asimismo, de la duración del tiempo total de trabajo); ii) el estado del tráfico telefónico, es decir, el número total de llamadas entrantes al *call center*, el porcentaje de las llamadas que están siendo atendidas al momento y el porcentaje de las que están en espera (lo que determina, en buena medida, el grado de presión que se ejerce sobre los teleoperadores en términos de la velocidad exigida de la atención telefónica, pues la aspiración del *call center* es la de lograr la atención de la totalidad de las llamadas con el menor número posible de trabajadores); iii) qué operadores del equipo están “en llamada” y qué operadores están en el estatus de “auxiliar” (es decir, “no disponibles” para la recepción de llamadas, quizás fuera de la estación de trabajo, en el

---

<sup>200</sup> Paula Sibilia, *El hombre postográfico...*, p. 14.

baño, por ejemplo) y por cuánto tiempo (de esta manera, el *software* hace posible un monitoreo de la presencia efectiva de los sujetos ante los dispositivos tecnológicos de la producción y un monitoreo de la duración exacta de los tiempos de descanso); iv) la duración de cada una de las comunicaciones en curso (que intenta siempre reducirse al mínimo para lograr la atención cabal de las llamadas entrantes).

A este último respecto hay que decir que, hace algunos años, en este *call center* el *management* exigía a los teleoperadores un tiempo promedio de atención por llamada de 3 minutos –los teleoperadores tenían que lograr mensualmente ese tiempo medio de atención para poder ganar el bono de productividad–, pero después –a raíz del fracaso de la medida, pues era prácticamente imposible cumplir con la meta exigida– se dejó de poner un tiempo límite exacto de atención, aunque siempre se pide a los trabajadores que sean raudos en sus comunicaciones. Sin embargo, en otros *call centers*, el promedio exigido de tiempo de atención por llamada es inexorable y, si no se logra el promedio temporal estipulado –que suele ser de alrededor de 290 segundos–, el bono no se recibe. En la críptica y anglofílica terminología de los *call centers*, a ese tiempo promedio de atención se le conoce como AHT (Average Handling Time [tiempo promedio de atención o servicio]). En esos 290 segundos, el desempeño del teleoperador puede ser evaluado del siguiente modo:

presentación (cumplió con la fórmula de bienvenida, consultó toda la información –nombre, apellido, [...] [documento de identidad], número de cliente, dirección...–), voz (“sonrisa” de voz), manejo de la información, manejo de objeciones, sabe escuchar, transmite entusiasmo, genera empatía, usa el vocabulario correcto, es cortés, está concentrado, brinda sensación de un trato personalizado, no abusa de muletillas. En el cierre de la llamada: confirma datos, agradece la llamada, es tenaz, detecta y documenta opinión de mercado no solicitada, puede colocar producto, servicio, resolver el incidente del cliente<sup>201</sup>.

El cronómetro tayloriano –que impone la cadencia de la producción y que ritma el latido exacto de cada acción del trabajador– ya no es aquí un artilugio externo en manos del experto en eficiencia sino que está interiorizado en la propia computadora, forma parte del *software*: la herramienta de trabajo interioriza la función del tayloriano “tomatiempos”; la computadora es aquí, a un mismo tiempo, instrumento de trabajo e instrumento de control

---

<sup>201</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 106

del trabajador (la computadora se retrotrae sobre el sujeto que trabaja con ella extrayendo información sobre sus actos y dirigiendo hacia él un poder controlador).

A la vez que hace posible la generación y visualización en pantalla de este repertorio de datos, el *software* emite “alertas personalizadas”<sup>202</sup> que permiten a los supervisores identificar a aquellos teleoperadores que están en adherencia a las normas y a aquellos que las contravienen. Con un símbolo distintivo –color rojo– ubicado junto al nombre de los operadores transgresores, el *software* identifica y *marca* –con ese signo estigmático que inscribe *la culpa* en el “sistema”– a quienes por cualquier motivo –quizás por estar en el baño– exceden los 15 minutos “de auxiliar”, señala a los que llegaron tarde, a los que no llegaron, a los que pasan “demasiado tiempo” en la atención de las llamadas, etcétera. El *software* está diseñado de modo tal que estas micro-infracciones individuales se tornan inmediatamente visibles y quedan asentadas en el “sistema”: el llamado “*software* de gestión de rendimiento” aparece como un generador automático de aquello que podríamos llamar *huellas de la infracción*, como un generador maquinal de trazos de la desobediencia, un productor de inscripciones del desacato; el *software* genera las condiciones para que “la infracción de un individuo se [...] [destaque] en singular relieve contra el fondo de sometimiento general”<sup>203</sup>. Convertidas en códigos binarios (en *bits* y *bytes*), las transgresiones quedan consignadas en el “sistema”, almacenadas y dispuestas para su interpretación por parte de aquel trabajador cuyo objeto privilegiado de trabajo lo constituye, justamente, la transgresión: el supervisor que, entre sus tareas, debe cumplir con la de reducir al mínimo las inobservancias a las normas.

El *software* no sólo genera estadísticas “en tiempo real” sino, además, “estadísticas históricas” que miden el desempeño de cada uno de los teleoperadores a lo largo de los días y a partir de las cuales el área de recursos humanos determina el monto del bono de productividad mensual de cada trabajador. Estas estadísticas –en tiempo real e históricas– engendradas por el *software* constituyen el venero de información que el supervisor debe interpretar para sancionar a quienes incumplen las normas. El trabajo del supervisor consiste en estar alerta a las apariciones –en pantalla– de conductas desviantes y en tratar

---

<sup>202</sup> Recojo este término del portal de Internet de Avaya, empresa multinacional de producción y comercialización de *software* y *hardware* para *call centers*.

<sup>203</sup> Erving Goffman, *Internados...*, p. 22.

de conducir a los teleoperadores transgresores a una conversión de su conducta anómala en conducta normal (ajustada a los códigos normativos). Más adelante veremos cómo funciona, en el *call center*, el sistema de sanciones de las desviaciones normativas; por ahora, lo que nos interesa señalar es que toda separación del teleoperador de las reglas y del medio de producción es legible en virtud de un eficaz sistema electrónico de visibilidad de las desviaciones, de transparencia de las excepcionalidades. Echando un vistazo a su pantalla, el supervisor puede comprobar la presencia o ausencia efectivas de los operadores ante los dispositivos tecnológicos de la producción y puede conocer el estatuto de su productividad (sus “métricas”, sus tiempos de atención, de *logueo*, de descanso, el número de transferencias bancarias, de ventas –si es que a ello se dedica el *call center*–, etcétera). La productividad está medida a través de todo un sistema de “tableros de control, diagramas de flujos, indicadores comparados, diseños de ranking”<sup>204</sup> –una especie de *Andon* digital de cuño toyotista que informa sobre la situación del *call center* y que permite una visibilidad intensa de los acontecimientos disruptivos. Toda desviación del sujeto de las normas y toda separación de la estación de trabajo –toda disyunción sujeto-máquina–, quedará grabada en el “sistema”. Así, en virtud de su programación específica, el *software* asegura la ensambladura cuerpo-máquina informática y permite detectar “a los individuos cuyo comportamiento es marginal respecto de la media o de la norma exigida”<sup>205</sup>. Este sistema de monitoreo que señala, con flamígero dedo virtual, las infracciones individuales ha sido denominado *management por excepción*<sup>206</sup> en tanto que opera identificando a los sujetos que divergen de las normas e inscribiendo esa divergencia en un sistema que desencadena la sanción<sup>207</sup>; se trata de un sistema que permite identificar a aquellos agentes “que están fuera de adherencia”<sup>208</sup> y que permite hacer visibles “even the smallest possible divergences from the norms made by individuals”<sup>209</sup>. Así, el poder del *software* que late en las profundidades del cerebro artificial computacional hace visibles las

---

<sup>204</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 113.

<sup>205</sup> Michel Foucault, “Las heterotopías”, en *El cuerpo utópico. Las heterotopías*, p. 23.

<sup>206</sup> Cfr. Sue Fernie y David Metcalf, *(Not) Hanging on the Telephone...*, p. 8.

<sup>207</sup> En este tipo de sistemas, sólo “tienen sentido las desviaciones (y no las *hazañas*)” (François Ewald, “Un poder sin un afuera”, p. 167).

<sup>208</sup> Cfr. P. Reynolds *apud* Sue Fernie y David Metcalf, *(Not) Hanging on the Telephone...*, p. 8.

<sup>209</sup> G. Sewell y B. Wilkinson *apud* Peter Bain y Phil Taylor, “Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call centre”, p. 4. La traducción de la cita es la siguiente: “incluso las más pequeñas divergencias posibles de las normas hechas por los individuos”.

nano-inobservancias de las reglas. Escribe Seselovsky respecto de lo que denomina “El imperio Avaya”:

Avaya mide tus tiempos [...] El promedio para resolver un reclamo es de 413 segundos  
Para rutear a un cliente [...] 30 segundos  
Avaya sabe si lo hice en 31  
Avaya sabe si me fui de break más de quince minutos  
Avaya no sabe qué hago mientras  
Avaya no tiene interés en saberlo  
Avaya sabe que me deslogueé para break a las 5:07:15 y me volví a loguear a las 5:22:37  
Avaya sabe que hoy me pasé 22 segundos  
Es todo lo que Avaya necesita saber  
Avaya sabe que hay una llamada y yo no la estoy atendiendo  
Avaya sabe que hay tres llamadas en cola y yo ni mu  
Avaya sabe que me tiene que enviar una orden cuando no activo el semáforo verde que pone al cliente en línea  
Avaya me envía un pop que explota de golpe en mi pantalla y dice: ¡Conéctate!  
Avaya después le cuenta todo al Force, el departamento que todo lo controla  
Y Force arma mis métricas, y capaz que me dice que estoy lento, que tengo que resolver mejor, y como también me graban pueden también mandarme la auditoría de calidad y que qué me está pasando con mi sonrisa telefónica<sup>210</sup>.

2) El *software* con el que funcionan las computadoras del *call center* hace posible, además y como ya señalamos, la derivación automática de las llamadas a los teleoperadores disponibles. De este modo, los trabajadores no deciden si contestan o no las llamadas, pues el “sistema” mismo las distribuye de forma automática, independientemente de toda acción individual. La voz del “cliente” aparece espontáneamente en el auricular sin necesidad de que el teleoperador oprima ninguna tecla ni pulse ningún clic para contestar: “the incoming calls are force-fed –the agent has no control over whether or not to answer– and all calls are automatically distributed [...] As soon as one call is over, another is automatically put through to a free agent –an unstoppable telephonic conveyor belt”<sup>211</sup>.

---

<sup>210</sup> Alejandro Seselovsky, “Diario de un telemarketer”, p. 17.

<sup>211</sup> Sue Fernie y David Metcalf, (*Not Hanging on the Telephone...*, p. 8. La traducción de la cita es la siguiente: “las llamadas entrantes son alimentadas a la fuerza –el agente no tiene el control de responder o no– y todas las llamadas se distribuyen de forma automática (esto se conoce como sistema ACD [“Distribuidor automático de llamadas”]) [...] Tan pronto como una llamada ha finalizado, otra se deriva automáticamente a un agente libre –una cinta transportadora telefónica imparable”.

Este sistema aspira a poner fuera de juego la decisión del operador de entablar o no la comunicación demandada por el “cliente”; el sistema extirpa, en cierto sentido, la intervención de la voluntad del trabajador (es decir, ésta puede intervenir o no) y de su eventual parsimonia en la contestación. El principio de la distribución automática de llamadas aparece como una refuncionalización y reactualización –en el campo de las tecnologías de la información y de la producción de servicios– de la cadena de montaje fordista, pues minimiza los tiempos de inactividad de los operadores, elimina el tortuguismo, establece la cadencia de la producción y presenta el “objeto de trabajo” (en este caso, la llamada telefónica, la voz solicitante del “cliente”) una y otra vez ante el oído del operador sin que medie, para ello, la decisión del trabajador de entrar o no en relación con el “objeto”, sin que interceda su voluntad de iniciar la comunicación requerida. El sistema de distribución automática de llamadas aspira a la instauración de una inmediatez de doble cuño: a la no mediación de *tiempo muerto* entre una llamada y otra, y a la no-mediación de la voluntad del trabajador. Este conjunto de factores asegura, entre otras cosas, la adhesión del trabajador al sistema de aparatos: al presentarse como derivación maquínica del “objeto”, el *software* logra que el operador no se separe de la estación de trabajo, pues el tiempo entre una llamada y otra tiende al mínimo, tiende a cero (el vértigo fordiano con el que se suceden las llamadas en los *call center* es tal que en los países en los que hay una regulación estatal de la actividad de la teleoperación –como en Uruguay– se establece, como un derecho de los teleoperadores, que medien al menos 7 segundos entre una llamada y la siguiente); además, el operador no sabe cuándo aparecerá, en el artilugio receptivo de su auricular, la voz del “cliente” (por lo que no puede programar su separación momentánea de la estación de trabajo). La derivación de llamadas no puede ser detenida: es el efecto automático y duradero de la programación lógica de las computadoras<sup>212</sup>. De este modo, la cadena de montaje persiste en el sector servicios de la economía contemporánea. La capacidad del *software* de hacer una asignación-sin-cesación del “objeto de trabajo” lo convierte en una eficaz fuerza de sujeción de los cuerpos a la máquina informática. Así, si a menudo “se entiende a las computadoras y a la tecnología digital como representantes[s] de

---

<sup>212</sup> Para ser exactos, hay que decir una vez más que la detención de la virtual “cinta transportadora de llamadas” sólo es posible si los trabajadores llevan a cabo una transgresión a las reglas o una acción política de “desconexión”, “deslogueo”, “cuelgue de vincha”, etcétera. La detención de la cadena –y de la cadencia de la producción– es, así, un logro político.

una ruptura radical con el pasado y se habla de ellas exclusivamente en términos de futuro”<sup>213</sup>, es preciso reconducir la intelección de las computadoras a los viejos ardidés tecnológicos de la subsunción de las fuerzas de trabajo al capital y a los mecanismos – declarados atávicos y superados– del persistente fordismo (una persistencia a contrapelo de su muerte anunciada). La cadena de montaje anida en el *software*, late en el fondo ignoto de los microprocesadores –en su etéreo pero eficaz *código fuente*–: la cinta transportadora de esta nueva cadena de montaje ha devenido virtual, evanescente y el resultado de una programación –de un juego de codificación abstracta entre *bits* y *bytes*– pero es, como su tosca antecesora, igualmente poderosa. Además, la cadena de montaje fordista ha tomado aquí un nuevo estatuto: está colocada en el oído mismo del teleoperador –la cadena no se dirige aquí solamente hacia la regulación de la fuerza muscular de los trabajadores sino también hacia la regulación de su fuerza simbólica: la cadena está ensamblada a su oído interpretante y a su boca significante, está ensamblada al ser. El organismo conectado al sistema de aparatos de la teleproducción “y extendido por redes teleinformáticas”<sup>214</sup> está, en los *call centers*, gobernado por una neo-cadena que conecta al sujeto con la derivación automática de su objeto de trabajo. Phil Taylor y Peter Bain –estudiosos ingleses de los *call centers* de esas coordenadas– sostienen con razón que estos nuevos formatos empresariales funcionan con una “cadena de montaje en la cabeza”<sup>215</sup>. La cadena de montaje, así, retoña y reverdece en estos núcleos productivos presuntamente postfordistas<sup>216</sup>.

3) Finalmente, el *software* está diseñado de modo tal que posibilita la grabación de la totalidad de las llamadas que se producen en el *call center*: genera un registro exhaustivo de las comunicaciones. El *software* hace posible aquella capacidad que Jorge Luis Borges imaginó y que atribuyó a su imposible personaje, el infortunado Funes el memorioso, ese “hombre abrumado por una memoria infinita”<sup>217</sup> que lo recordaba *todo* y con una fidelidad cabal, que era capaz de evocar y de reproducir, en su exacta configuración original, toda enunciación proferida y, en general, toda aparición fenoménica. El *software* parece hacer

---

<sup>213</sup> F. Wagnister *apud* Pedro Lisdero, “*Call Centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo...*”, p. 83.

<sup>214</sup> Paula Sibilia, *El hombre postorgánico...*, p. 51.

<sup>215</sup> *Cfr.* Phil Taylor y Peter Bain, “‘An assembly line in the head’...”.

<sup>216</sup> Diferimos de Michael Hardt y Antonio Negri quienes atribuyen a las tecnologías informáticas y comunicativas la sustitución del modelo de la línea de montaje por el modelo organizativo de la red (*cfr.* Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 274). A mi juicio, en la red anida la línea de montaje virtual.

<sup>217</sup> Jorge Luis Borges, “La creación poética”.

posible un sueño largamente acariciado y al mismo tiempo temido, el de una ingente memoria que almacena la totalidad de lo que ha sido dicho. En efecto, en el *call center*, todas y cada una de las llamadas tiene su fiel réplica en “Nice”, el programa con el que trabajan los “analistas de calidad”, un eficaz y sigiloso sistema informático que permite la grabación, el almacenamiento y la reproducción de las llamadas sin que los teleoperadores puedan saber en qué momento están siendo escuchados y examinados.

En el centro de llamadas opera un “área de calidad” integrada por trabajadores que deben encargarse del constante “monitoreo” y “evaluación” de la actividad de los teleoperadores a través de la escucha sistemática –y furtiva– de sus comunicaciones, haciendo de la voz del operador, objeto de peculiares estimaciones. Los “analistas de calidad” deben ocuparse de someter a medición y control aquello que escapa a la posibilidad de ser calculado por el programa de “gestión de rendimiento” con el que cuentan los supervisores: las “cualidades” de las interacciones que el teleoperador establece con los “clientes”, especialmente, las “cualidades” de su voz, los giros oscilantes del habla. Así, los “analistas de calidad” examinan, desde sus propias estaciones de trabajo y a través de sus respectivas computadoras, aquello que se hurta al poder calculador del *software* de los supervisores: el tono de voz (que debe tender ostensiblemente hacia la cortesía o, como se dice habitualmente en los *call centers*, hacia la proyección de una sonrisa telefónica<sup>218</sup>), la dicción (de la que se exige “claridad”), el uso de muletillas (que debe evitarse en aras de proyectar una “imagen de profesionalismo”), la reproducción de los *scripts* (el puntual seguimiento de frases estandarizadas, de los guiones prefabricados que los trabajadores deben usar en el curso de sus interacciones telefónicas), la “escucha activa” (es decir, si el trabajador “entiende” la demanda del “cliente” y si acompaña su escucha con palabras de “comprensión” –como “correcto”, “entiendo”, “lo comprendo”–), etcétera. Todo un dominio, en suma, de los actos de habla (que son sometidos a los mecanismos de la

---

<sup>218</sup> No en todos los *call centers* se conmina a los teleoperadores a modular su voz según las convenciones de la cortesía y la amabilidad. En los *call centers* que se dedican a la cobranza, los teleoperadores son conminados a usar una voz de amenaza para lograr la “recuperación de carteras vencidas”. El tono de voz depende, así, del giro del *call center*, es decir, del giro del capital: tanto se puede exigir el despliegue de la persuasión y amabilidad como el ejercicio de la amenaza y agresividad, a condición de que el tono sea redituable. Un exteleoperador de un *call center* dedicado a la cobranza me contaba, en nuestra entrevista, cómo los supervisores le pedían que fuese más agresivo en sus comunicaciones para lograr, a través de la intimidación, las promesas de pago de deudas.

obsesión toyotista por “la calidad” pero a través de mecanismos de corte tayloriano). La *grabación* –es decir, el *stock* digital de las interacciones telefónicas– funciona como un eficaz instrumento de conminación a la obediencia y a la adherencia del lenguaje de los teleopereros a las reglas que se le prescriben.

El *software* con el que trabajan los “analistas de calidad” no sólo permite la grabación y el escrutinio metódico de los *modos de la voz* (de las configuraciones y fluctuaciones de la enunciación) sino que también permite la grabación y el ingreso furtivo a las pantallas de los teleoperadores: los “analistas de calidad” reproducen, en sus propios monitores, los de los operadores y pueden, así, verificar su ajuste –o desajuste– respecto de los procedimientos en el “sistema” y comprobar su observancia –o inobservancia– del orden secuencial de las operaciones. Según algunos compañeros de trabajo, el “área de calidad” cuenta con un “monitor gigante” en el que se reproduce la totalidad de las pantallas de los trabajadores; otros compañeros sostenían, en cambio, que eso no era cierto, que ese gran monitor no era sino un “mito”, una invención local, que ese monitor conjeturado en realidad no existía. Por mi parte, no pude comprobar quién tenía de su lado la razón –aunque supongo que ese gran monitor no es necesario. En todo caso, lo cierto es que sea con gran monitor o no, los “analistas de calidad” *entran* a las pantallas de los operadores. La intención de este ingreso subrepticio es verificar si los operadores hacen el “recorrido correcto” en el “sistema”, pero esta intrusión tiene efectos adicionales. Por ejemplo, un compañero fue sancionado por mover el *mouse* sin sentido preciso, en una especie de descarga nerviosa o de juego improductivo (véase la fig. 89) que fue descubierto por un “analista de calidad” desde su propia y lejana estación de trabajo.

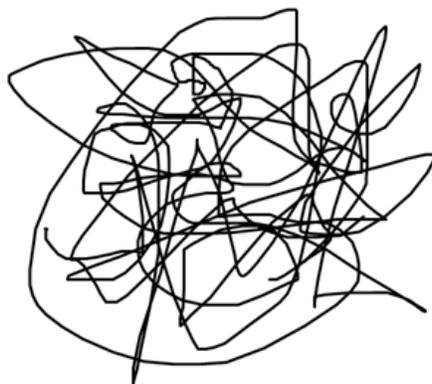


Fig. 89. Juegos de *mouse*. Trayectorias improductivas

Así, los “analistas de calidad” evalúan tanto el carácter de las enunciaciones y los rasgos prosódicos de la voz como los recorridos en el “sistema” (las trayectorias operativas en la máquina, los usos de la computadora). “Cada clic queda grabado”, insisten los trabajadores –cada operación deja su rastro en el *software*, deja impresa una huella digital– y, además, todas las voces proferidas están almacenadas en la portentosa memoria del “sistema”, de modo que todo extravío del habla –todo desvío de la palabra respecto de las reglas que le han sido prescritas, respecto de su codificación– y todo error en el procedimiento o todo juego deliberado en el “sistema”, son potencialmente legibles y son potenciales objetos de sanción. En suma, si el trabajador conoce a fondo la máquina (despliega, sobre sus superficies, virtuosos movimientos y conoce sus programas), la máquina, en contraparte, conoce buena parte de los secretos del teleoperador.

Ahora bien, desde luego, la escucha de *todas* las voces y el control de *cada* clic o de *cada* itinerario del *mouse* en la pantalla, son empíricamente imposibles –al menos dado el estado actual de las estrategias de vigilancia. Si bien el *software* tiene la prodigiosa capacidad de generar un registro exhaustivo (un archivo de la totalidad de *lo dicho* en el teléfono y de *lo hecho* en el “sistema”), la escucha y revisión efectiva de *todo* es impracticable, pues para eso debería por lo menos haber un “analista de calidad” por cada teleoperador en funciones, lo que resultaría absurdo. Dada esta imposibilidad, el sistema de escucha de las voces y de control del uso de la máquina se funda sobre el mismo principio sobre el cual se erigen las estrategias panópticas de las que Foucault dio cuenta: “el que está sometido a un campo de visibilidad [o, en nuestro caso, de visibilidad y “escuchabilidad”], y que lo sabe, reproduce por su cuenta las coacciones del poder; las hace jugar espontáneamente sobre sí mismo; inscribe en sí mismo la relación de poder [...]; se convierte en el principio de su propio sometimiento”<sup>219</sup>. Para que el trabajador reproduzca las “coacciones del poder” –para que sus actos (en el caso que nos ocupa, la configuración y las inflexiones de su discurso, la manipulación de la máquina, etcétera) se produzcan y organicen según las normas que les han sido dadas–, no es necesario que el vigía (el analista de calidad o el supervisor) esté efectivamente escuchando sus comunicaciones e interviniendo su pantalla. La obediencia proviene aquí de algo más sutil que la presencia

---

<sup>219</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 206.

ininterrumpida y perenne de un centinela presto al hallazgo de las conductas transgresivas: la obediencia procede de un “acto de imaginación”<sup>220</sup>, de la sola *suposición* de la presencia de un escucha-veedor, es el resultado –en parte– de la conciencia de la *posibilidad* de una vigilancia efectivamente ejercida. La certeza –ese acontecimiento de la conciencia– de que nuestros actos se producen en un campo de densa visibilidad y audibilidad y la certeza de que a cada desviación normativa detectada corresponderá una expiación de la culpa, es un poderoso factor instituyente de obediencia.

En suma, el *software* convierte a cada trabajador en una cifra que hace posible el despliegue sobre el trabajador de un conjunto de fuerzas de control digital (control del tiempo de producción y descanso, control de la adherencia del sujeto a la estación de trabajo, control de los actos de habla, control de los ritmos de producción, etcétera). Cada trabajador, convertido en una cifra –en una contraseña que en cierto modo crea al sujeto, lo individualiza, lo transforma en un *caso* y funda la medición tayloriana de sus actos– está minuciosamente vigilado: las “nuevas técnicas de procesamiento de datos [...] [reducen] la posibilidad de permanecer oculto, ajeno al control”<sup>221</sup>. De ahí, de este imperio de la vigilancia digital y de esta contextura tecnológica de intensa visibilidad de las pequeñas desviaciones de las normas, que en las conversaciones que sostuve con teleoperadores haya surgido, aquí y allá, la analogía entre el *call center* y la *Matrix*, esa ficción cinematográfica que ha calado hondo en nuestras sociedades. Entre todo lo que esa película distópica propone hay una idea que ejerce una poderosa atracción para pensar en nuestra situación, la idea de un control maquínico-virtual de los actos, la idea de que, en nuestros días, somos controlados por un ordenador “que señala la posición de cada uno, lícita o ilícita”<sup>222</sup> y que ese ordenador, para funcionar, requiere de la ligadura de los sujetos a un aparato que succiona nuestras energías a través del imperativo de la conexión. El *call center*, dice un teleoperador, es como la *Matrix*, estás en un “sistema que da información de lo que haces o no haces”. La analogía entre el *call center* y la *Matrix* no aparece sólo en clave crítica: hay un programa de operación y gestión de rendimiento para *call centers*, similar a Avaya, que lleva por nombre, justamente, *Matrix* (Matrix Security Solutions).

---

<sup>220</sup> Massimo De Angelis, “Hayek, Bentham y la máquina global del trabajo: la aparición del panóptico fractal”, p. 142.

<sup>221</sup> Paula Sibilia, *El hombre postorgánico...*, p. 53.

<sup>222</sup> Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”, p. 120.

La efectividad del control ejercido a través de la computadora es de tal magnitud que hoy se vislumbra una nueva tendencia en el modelo de trabajo de los *call centers*: la del trabajo a domicilio (el trabajo desde casa<sup>223</sup>) donde el trabajador es controlado remotamente por intermediación de una tecnología que hace posible la medición exhaustiva de su desempeño. Acaso estemos, en un futuro próximo, por asistir a la desaparición del modelo actual de los *call centers* y acaso atestigüemos cómo estos formatos empresariales empiecen a funcionar desde los hogares mismos de los trabajadores, convirtiendo la casa, como en el inicio del capitalismo y como ya sucede en muchos segmentos de la actividad económica, en el lugar de la producción. La tendencia, en todo caso, es coherente con el giro flexible del capital que, como vimos, implica el retorno al recurso del trabajo doméstico subcontratado, haciendo reverdecer las condiciones de los albores del capitalismo. Quizás en un futuro no muy lejano los teleoperadores trabajarán desde su propia casa (ya hay algunas apariciones de este modelo que, aunque aisladas, señalan una posible tendencia), lo que constituiría, para las corporaciones, una reducción de los costos de operación de los centros de llamadas (significaría un ahorro extraordinario en infraestructura, los teleoperadores tendrían sus propias computadoras, pagarían sus propios gastos de luz, se dejarían de necesitar edificios para la concentración de grandes números de trabajadores, se eliminaría la necesidad de guardias, etcétera).

En suma, la operatividad del *call center* depende de la articulación de los cuerpos al sistema de aparatos y de las estrategias informáticas de conminación disciplinaria a la observancia de las normas. “El nuevo capitalismo se erige sobre el inmenso poder de procesamiento digital y metaboliza las fuerzas vitales con una voracidad inaudita”<sup>224</sup>, haciéndolas circular por los circuitos de la producción global de teleservicios y sujetándolas a la racionalidad del capital. Ya sean *duros* o *blandos*, *hardware* o *software*, los propios medios de producción exhalan potentes fuerzas de sujeción. Al igual que las viejas tecnologías con las cuales el capital ha subsumido las fuerzas de trabajo en su desenvolvimiento histórico, la constitución de las nuevas tecnologías de la infocomunicación “lejos de provenir de la necesidad espontáneamente progresista de

---

<sup>223</sup> Para una prognosis de esta tendencia del desarrollo futuro de la industria del teleservicio véase Jordy Micheli, “El sector de *call centers*: estructura y tendencias...”, p. 154.

<sup>224</sup> Paula Sibilia, *El hombre postorgánico...*, p. 28.

aplicar los avances de la ciencia a la producción, se desata más bien de una necesidad social regresiva, la de perfeccionar la explotación de la fuerza de trabajo”<sup>225</sup>. Las potencias de las nuevas tecnologías para controlar las fuerzas de trabajo han conducido a algunos estudiosos del mundo productivo actual a pensar que el siglo XXI será el del “taylorismo digital”<sup>226</sup>.

El *hardware* (la diadema, el cable, la pantalla, el teclado y el *mouse*, cuya materialidad instituye su “severo ámbito”<sup>227</sup>) y el *software* (que en buena medida establece el ritmo de trabajo y que fragua un registro casi cabal de las transgresiones), segregan cierta *legalidad*<sup>228</sup>. Todo medio de producción impone al sujeto productor ciertos modos de relacionarse con él, ciertas maneras de lograr su eficacia, de suscitar la consumación de su función específica: el objeto-medio de producción exige cierta orientación y disposición del cuerpo, demanda del sujeto la realización de determinadas operaciones corporales y cognitivas, de ciertos movimientos del cuerpo y del espíritu, la aplicación de determinadas modulaciones de la fuerza, instaure ciertos regímenes temporales y espaciales, etcétera. Así, el medio de producción no es un objeto neutro, inerte y pasivo: de él se desprende cierta interpelación. En el acto productivo, el hombre debe adecuar –modular– su propio cuerpo e inteligencia a los condicionamientos del objeto: para consumir el acto productivo, el sujeto ha de responder satisfactoriamente a la legalidad que emana del objeto mismo, debe responder –con su cuerpo y con su ingenio– a una cierta resistencia del objeto.

Ahora bien, si la publicidad con la que se anuncian los *call centers* –algunos de cuyos ejemplos reproducimos en el capítulo quinto (figs. 51-54)– urde un escamoteo representacional de la máquina (una sustracción figurativa del medio de producción), algunos teleoperadores han forjado contra-representaciones que cuestionan el papel de la tecnología y del maquinismo informático en los nuevos trabajos. Un caso emblemático de esta problematización ha tenido lugar en Argentina, país que tras la crisis devaluatoria de 2001 experimentó un pujante crecimiento de la industria del teleservicio y en donde se ha gestado un amplio movimiento de politización de teleoperadores (la proliferación de *call centers* ha tenido, como su reverso incómodo, la proliferación de un movimiento político de

---

<sup>225</sup> Bolívar Echeverría, “Presentación”, pp. 10-11.

<sup>226</sup> Phillip Brown, Hugh Lauder y David Ashton *apud* Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Mujeres en la economía digital. Superar el umbral de la desigualdad*, p. 50.

<sup>227</sup> Jorge Luis Borges, “Ajedrez”, p. 191.

<sup>228</sup> *Cfr.* Jesús Rodolfo Santander, “La filosofía marxista del trabajo”.

lúcida impugnación). Este movimiento produjo un cuestionamiento del modelo global de trabajo de los *call centers* y ha llevado a cabo una crítica múltiple de los centros de llamadas dando lugar, entre otras cosas, a una profusa literatura crítica y a una iconografía paródica que ilustra y cuestiona las reciedumbres de los aparatos del teleservicio:



Fig. 90. Acuarela de Nello<sup>229</sup>  
(portada del cómic *Teleperforados*)



Fig. 91. Dibujo de Teleperforados<sup>230</sup>

Aquello que Marx llamaba *el trabajo vivo* —esa vitalidad con la que el capital se encuentra en la puesta en marcha y concreción de su deseo inmanente de valorización— aparece, en la primera imagen (fig. 90), como la actividad de un *muerto-viviente*: el teleoperador es representado como una calavera que, ataviada según el “código de vestimenta” de los *call centers*, está asida a la estación de trabajo gracias al ciñente efecto de unos cinturones de fuerza asegurados con un candado. La apertura de su boca —alegoría de la emergencia de la voz— está lograda gracias a una correa sujetadora que le obliga a la producción de un

<sup>229</sup> Imagen extraída del blog de Nello, “Nello Art. Welcome to my head”, disponible en <<http://nello-art.blogspot.mx/2009/10/nuevo-comic-teleperforados.html>>, fecha de consulta: 25 de julio de 2013.

<sup>230</sup> Imagen extraída del portal de Teleperforados, disponible en <<http://tpa2.awardspace.com/menu.htm/>>, fecha de consulta: 30 de julio de 2013.

discurso. Sus ojos están dirigidos, con irritación notable, hacia la luminosidad convocante del monitor. Del interior de su cráneo se alzan dos columnas de humo que evocan el *burnout*, “síndrome del quemado” o de “cabeza quemada”, afección paradigmática de los trabajadores del sector de los servicios. Nuestra reproducción de la imagen no alcanza a mostrarlo pero, en la frente del operador está impreso un código de barras y está adherida una etiqueta que reza: “Propiedad de Telegarch”<sup>231</sup>, mientras que en la silla, de la que brotan hirientes puntas metálicas, hay un rótulo en el que se lee: “Sonrisa telefónica”. Del *box* irradian unas líneas transversales que sugieren, con su trazo firme y urgente, la fuerza de sujeción que brota de la propia estación de trabajo. La imagen en su conjunto evoca la idea de los viejos métodos del suplicio y nos recuerda aquella formulación de Marx en la que hablaba del capital en tanto *martirologio del productor*. En la segunda imagen (fig. 91), el teleoperador, personificado esta vez como un mono –símbolo del sustituto experimental del hombre, del sometimiento de los animales a la experimentación tecnológica–, está también fuertemente atado a la estación de trabajo: una cadena lo ajusta al piso de producción y, sobreexigido, debe usar todas las extremidades de su cuerpo para entrar en relación con los medios de producción. (Invirtiendo la conocida fórmula de Engels podríamos titular esta imagen así: “el papel del trabajo en la transformación del hombre en mono”).

Las imágenes exhiben aquello que los discursos apologéticos del teletrabajo suelen encubrir: la fuerza sujetante de las nuevas tecnologías y la dimensión enfáticamente corporal de los trabajos de servicios, presuntamente “inmateriales” e “incorpóreos”. El lector menos proclive a la indignación por las formas de subsunción del trabajo al capital, podrá quizás decir que esos cinturones de fuerza, esas correas, esos candados, esas aguzadas puntas y esas cadenas que figuran en las obras gráficas de estos trabajadores, no existen, que no son sino el resultado de una hipérbole icónica y de una sobre-excitada sensibilidad distópica. Pero la exageración –precioso recurso de la caricatura y la parodia– tiene una consabida función crítica: la de señalar, justamente a través del recurso al remedo excesivo, puntos problemáticos, la de crear zonas de problematización y hacer emerger el trabajo de la reflexión, hacer surgir una iluminación sobre algo que a veces es inadvertido y que, gracias a su configuración hiperbólica, logra captar la atención del espectador. Lejos

---

<sup>231</sup> *Telegarch* es un juego de palabras que alude al término popular argentino *garca*: tramposo, estafador, cagador.

de ser el irracional resultado de una sensibilidad sobre-excitada (¡que, en todo caso, nunca viene mal y no tiene por qué oponerse a la racionalidad pues ésta no puede engendrarse sin la emergencia de la pasión!), esta exageración es “introdutoria del pensamiento”<sup>232</sup>. En efecto, la exageración de un rasgo dispara la conciencia, despierta el interés intelectual por ese rasgo exagerado<sup>233</sup>, deliberadamente representado con inmoderación y desmesura. De ahí que las historietas, los cómics, las caricaturas (tradicionales soportes de la exageración), sean habituales recursos de la crítica política; la desmesura y el exceso son, aquí, instrumento político, vehículo de denuncia al que acuden los trabajadores para hacer una crítica de los procesos de trabajo y un señalamiento de las fuerzas de sujeción que brotan de los medios de producción y de las formas de organización del trabajo en estos nuevos formatos empresariales. Con el martillo de Enoch de su crítica cómica, los trabajadores dibujantes asestan un golpe “al corazón, a la base material de [la] producción capitalista [...], [al] sitio donde ‘la subsunción de su trabajo al capital’ se le presenta al [...] [trabajador] ‘como *factum tecnológico*’”<sup>234</sup>.



Figs. 92 y 93. Caricatura y autorretrato de Pez Box<sup>235</sup>

<sup>232</sup> Victor Turner, “Entre lo uno y lo otro”, p. 116.

<sup>233</sup> El antropólogo escocés Victor Turner llegó a esta misma conclusión al analizar los procedimientos rituales de la exageración. *Cfr. supra*.

<sup>234</sup> Armando Bartra, *El hombre de hierro...*, p. 40.

<sup>235</sup> Imágenes extraídas del blog “Pez Box. Creaciones de un artista encerrado en un box contra su propia voluntad”, disponible en <<http://pezbox.blogspot.mx/>>, fecha de consulta: 29 de julio de 2013. El texto de la primera imagen (*Oíd el ruido de rotas cadenas*) corresponde a un verso del himno nacional argentino.



Fig. 94. La emblemática imagen de Teleperforados<sup>236</sup>



Fig. 95. Foto de “Empleados de call centers”<sup>237</sup>



Fig. 96. El nuevo grito<sup>238</sup>

El *trabajo vivo* está representado en algunas de estas imágenes como *mortificado*, mientras que el *trabajo muerto* (objetivado en los medios de producción) aparece representado como *vivo*, animado, activo en sí mismo y gozando de una especie de autoafirmación. Esta idea

---

<sup>236</sup> Imagen extraída del portal de Teleperforados, disponible en <<http://tpa2.awardspace.com/menu.htm/>>, fecha de consulta: 30 de julio de 2013.

<sup>237</sup> Imagen extraída del blog “Mira quién habla”, disponible en <<http://mira-quien-habla.blogspot.mx/2012/11/aclarando-la-teoria-del-panoptico.html>>, fecha de consulta: 27 de septiembre de 2013.

<sup>238</sup> Imagen de la película “Córtenla”, dirección de Ale Cohen, producción de Ojo Obrero, imagen disponible en <<http://www.po.org.ar/prensaObrera/1331/genero/se-estrena-cortenla>>, fecha de consulta: 30 de septiembre de 2014.

que nos ofrecen recurrentemente los trabajadores de *call centers* en sus ilustraciones críticas, coincide con el análisis de Marx, quien consideraba que en las sociedades capitalistas, el *trabajo muerto* (es decir, el “trabajo del pasado”<sup>239</sup> que está objetivado en los medios de producción y que los ha traído a la existencia, que ha sido su causa eficiente), “se muestra en apariencia como activo en sí mismo, independientemente del trabajo vivo, subordinándolo y no subordinado a él”<sup>240</sup>. La tecnología del capital está insuflada de una vitalidad que mortifica al trabajador: la cosa tecnológica –el medio de producción, esa criatura de un trabajo anterior– cobra cierta vida y autonomía y, con ello, logra subordinar al sujeto a su propia legalidad. Tal como señala Adolfo Sánchez Vázquez, para Marx, “que sigue en esto obviamente a Feuerbach, los productos del trabajo humano se vuelven [...] contra su propio productor”<sup>241</sup>; el trabajo muerto se vuelve contra el trabajo vivo, aquello que el hombre ha creado (el artefacto tecnológico) se vuelve contra el hombre mismo – justamente en virtud de la fuerza eficaz que la actividad creadora del hombre le ha impreso. De esta suerte, el trabajador se enfrenta con un medio de producción que se constituye como un “principio antagónico”<sup>242</sup>. En nuestro caso específico de estudio hemos podido ver cómo este brío antagónico se expresa en algunas de las funciones de los dispositivos tecnológicos con los que el trabajador entabla una relación sostenida: “como si encerrase un alma en su cuerpo”<sup>243</sup>, la máquina informática vigila al sujeto (el trabajo muerto que ha hecho posible la máquina ha logrado que ésta engendre un régimen de intensa visibilidad de los actos del trabajador y que detecte sus más menudas transgresiones); la tecnología trae ante el sujeto una y otra vez el objeto de trabajo (la voz del cliente), estableciendo el ritmo de la producción y volviendo superflua la voluntad del trabajador de entrar o no en relación con el objeto; la tecnología origina una memoria de los dichos y los hechos de los trabajadores (que puede ser usada en su contra), etcétera. Así, el trabajo muerto se vivifica al tiempo que el vivo se ve acosado por el nervio diligente del capital constante: la tecnología del capital se erige en un conjunto de “fuerzas hostiles y avasalladoras dirigidas

---

<sup>239</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 49.

<sup>240</sup> *Idem*, p. 57.

<sup>241</sup> Adolfo Sánchez Vázquez, *El joven Marx...*, p. 80.

<sup>242</sup> *Idem*, p. 50.

<sup>243</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 146.

contra el trabajador”<sup>244</sup>. En el *call center*, el medio de producción ya no sólo se ha tornado “autoactuante”<sup>245</sup> –como la cinta transportadora que devora a Chaplin con su ritmo automático e irrefrenable– sino que se ha erigido en un dispositivo que cumple múltiples y simultáneas funciones que ahora ha internalizado: controlador de tiempos de trabajo y de descanso, cinta transportadora virtual, capataz, vigilante, espía, etcétera. En algunos de los nuevos trabajos del sector servicios, el medio de producción (la máquina informática) ha multiplicado y diversificado sus funciones: se ha tornado, a un mismo tiempo, en medio de producción y en mecanismo de vigilancia y dirección del trabajo. El instrumento de trabajo ha ampliado su campo de dominio convirtiéndose, además, en una máquina de mando y control (fluidos y en tiempo real), en lo que Foucault llamaría un instrumento de gobierno de las conductas.

Quizás de ahí –de este poder inédito del medio de producción para controlar a los trabajadores– el hecho de que los *call centers* sean estructuras organizativas especialmente magras, delgadas: se calcula que los teleoperadores “representan el 90% de los trabajadores”<sup>246</sup> de los nódulos productivos mientras el 10% restante está constituido por supervisores, gerentes y demás agentes del *management*. El abultado y costoso cuerpo de trabajadores del control característico del taylorfordismo está aquí reducido al mínimo, tal como lo instruye el principio toyotista de la *lean production*. En los *call centers*, el taylorfordismo ha sido, en cierto modo, llevado a las entrañas funcionales del propio medio de producción –anida en la máquina informática que deviene toma-tiempos, experta en eficiencia, capataz, vigilante, etcétera. En virtud de esta magra estructura de trabajadores del control, las fábricas del lenguaje han sido denominados “organizaciones simples”<sup>247</sup> (esta adelgazamiento de la estructura de mando sólo es posible porque el control ha sido en buena medida interiorizado en la propia herramienta de trabajo).

---

<sup>244</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital*.... p. 56.

<sup>245</sup> *Idem*, p. 42.

<sup>246</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 121. Montarcé recoge este dato de un estudio del Instituto Mexicano de Teleservicios que coincide, a grandes rasgos, con otro estudio realizado a nivel global que establece que el 88% de los trabajadores de los *call centers* son teleoperadores (*cfr.* la referencia a un estudio de Global Call Center Network en Richard Feinberg, Tamar Benzaken Koosed, Yanina Kowszyk *et al*, “Sostenibilidad y Call Centers en América Latina”, p. 6).

<sup>247</sup> Richard Feinberg, Tamar Benzaken Koosed, Yanina Kowszyk *et al*, “Sostenibilidad y Call Centers en América Latina”, p. 6.

Acaso Sigmund Freud se equivocaba cuando decía que “[c]on las herramientas el hombre [...] elimina las barreras que se oponen a su acción”<sup>248</sup> y que “[l]as máquinas le suministran gigantescas fuerzas, que puede dirigir, como sus músculos, en cualquier dirección”<sup>249</sup>. Quizás haya algo de razón en esta concepción “voluntarista”<sup>250</sup> de la técnica –en este elogio del ingenio instrumental de los pueblos–, pero Freud olvida la contraparte de su afirmación. Tal vez por no someter esta concepción a una prueba empírica –a una contrastación casuística–, Freud hace una abstracción equívoca de los fenómenos tecnológicos: la prueba empírica no le hubiese revelado “al hombre”, a una humanidad abstracta, genérica, que dirigiría a su antojo y “en cualquier dirección” las máquinas que con su ingenio ha creado para potenciar sus capacidades y multiplicar sus fuerzas. Si la hubiese hecho, la prueba empírica le hubiese mostrado, en cambio, un panorama heterogéneo de hombres y mujeres –y demás advocaciones del “hombre”– concretos que se relacionan de modo diferencial con la artefactualidad, con el mundo técnico; entre esas “diferencialidades” posibles de la relación de los sujetos con la tecnología, se encuentra la de una relación hostil en la que la tecnología no aparece como un medio de eliminación de “las barreras” que se oponen a la acción del sujeto, sino que aparece como la barrera misma (una barrera que, además, una clase dirige contra otra clase). La herramienta, la máquina, el dispositivo tecnológico, aparece, a un mismo tiempo, como un instrumento *que el hombre dirige* y como una fuerza *que dirige al hombre* (en una relación de paradigática interactividad en la que al mismo tiempo que el trabajador controla la máquina esta última dirige un efecto retroactivo de control sobre el trabajador).

No estamos aquí defendiendo una concepción *determinista* de la tecnología (según la cual el sujeto sería el simple engranaje de un orden técnico-instrumental que se constituiría como una fuente de determinación autónoma), sino, en todo caso, una concepción que quizás podría calificarse como dialéctica. El trabajador entra en relación con un medio y modo de producción que aspiran a convertirlo en “accesorio viviente”<sup>251</sup> de

---

<sup>248</sup> Sigmund Freud, *El malestar en la cultura y otros ensayos*, p. 35.

<sup>249</sup> *Ibidem*.

<sup>250</sup> Ana Isabel Illanes Díaz-Rivera, “Técnica, medios de comunicación y acontecimiento. Heidegger y la cuestión de la técnica y el problema del acontecimiento”, p. 32.

<sup>251</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 46.

la cosa tecnológica –en su “apéndice consciente”<sup>252</sup>– pero, a pesar de esta aspiración, el trabajo vivo nunca está del todo muerto: la conversión del trabajador en “apéndice” –en ajustado accesorio de la legalidad maquínica–, es siempre fallida, malograda; justamente esa sujetidad con la que el capital se encuentra en la concreción de su “instinto de acrecentarse”<sup>253</sup>, produce desvíos y se resiste a un acoplamiento íntegro a la legalidad tecnológica: el acoplamiento es siempre parcial. Si el trabajador se enfrenta a una resistencia del objeto, el capital se enfrenta a una resistencia del sujeto –una resistencia que el capital aspira siempre a reducir<sup>254</sup>. De ahí que los trabajadores encuentren la manera de sostener, con esa misma tecnología que los acosa, una relación a contrapelo de la “racionalidad capitalista”<sup>255</sup> que la tecnología ha interiorizado en su constitución. Así, por ejemplo, algunos trabajadores del *call center* encuentran la manera de abrir Facebook durante algunos minutos en un centímetro de su pantalla (de modo que, a pesar del eficaz régimen de visibilidad de las transgresiones, los trabajadores –como hábiles *hackers*– encuentran la manera de entrar a Internet vulnerando el código de accesibilidad y logran, así, desplegar una comunicación deseada); hay quienes me aseguraron que hay trabajadores que han descubierto un modo de no recibir llamadas durante algunos minutos haciendo una extraña secuencia de movimientos con el *mouse* (deteniendo, con ello, la cadencia de la producción)<sup>256</sup>; además, los trabajadores de diversos *call centers* se valen de los blogs y demás recursos de Internet para denunciar abusos de las corporaciones y para organizarse ya sea de manera clandestina o abierta, para hacer circular información de diverso tipo, para ejercer y divulgar su crítica, para simplificar los procesos burocráticos de la sindicalización, etcétera. Los trabajadores, entonces, hacen un uso *otro* de esa misma tecnología que los oprime; le imprimen un sello emancipador a la computadora e invierten, así, su signo: usan la máquina como medio de generación de vínculos insubordinados, usan el espacio de la interconexión como espacio de crítica, de organización, de desorganización del orden que

---

<sup>252</sup> *Idem*, p. 47.

<sup>253</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 179.

<sup>254</sup> Debido a esta resistencia del trabajo vivo, el capital aspira, como mostró Marx, a la sustitución del trabajador por máquinas, es decir, a la automatización y robotización de los procesos de producción.

<sup>255</sup> Armando Bartra, *El hombre de hierro...*, p. 14.

<sup>256</sup> Debo decir que durante mi estancia en el *call center* nunca vi a nadie usando Facebook ni moviendo el *mouse* para detener el ritmo de distribución de llamadas, pero algunos compañeros me aseguraron que había quienes lo lograban hacerlo.

los subordina, diseminan a través de la red un discurso de denuncia y de desacreditación de las corporaciones. En suma, transforman la red de coacción en red crítica, revierten la red.

De este modo, esa tecnología que se erige habitualmente como un medio de enajenación –que se autonomiza en buena medida del trabajo vivo y le impone su ley– se convierte, gracias a la acción indisciplinada de los trabajadores, en un medio de “revocación de la enajenación”<sup>257</sup>.

No intentamos aquí, pues, asumir una especie de tecnofobia a rajatabla que encontraría en todo producto técnico el signo irrecusable de la opresión, sino que intentamos señalar el carácter contradictorio del desarrollo tecnológico que, en nuestras circunstancias, se inclina con notable desproporción hacia el dominio –del trabajador y de la naturaleza– y se erige en una “potencia extraña y hostil”<sup>258</sup> que subsume el trabajo vivo a su legalidad y a sus “mágicos rigores”<sup>259</sup> convirtiendo las fuerzas de trabajo en la parte conciente del mecanismo, en parte ensamblada, en prótesis inteligente. La tecnología, en suma, ha interiorizado la política del capital.

## V

### LA VIGILANCIA

*Si se hallara un medio de hacerse dueño de todo lo que puede suceder a un cierto número de hombres, de disponer todo lo que les rodea, de modo que hiciese en ellos la impresión que se quiere producir, de asegurarse de sus acciones, de sus conexiones, y de todas las circunstancias de su vida, de manera que nada pudiera ignorarse, ni contrariar el efecto deseado, no se puede dudar que un instrumento de esta especie, sería un instrumento muy enérgico y muy útil...*

Jeremy Bentham

---

<sup>257</sup> Karl Marx, *Manuscritos económico filosóficos de 1844*, p. 152.

<sup>258</sup> Adolfo Sánchez Vázquez, *El joven Marx...*, p. 87.

<sup>259</sup> Jorge Luis Borges, “Ajedrez”, 191.

*Esta llamada puede ser grabada o monitoreada  
para fines de calidad en el servicio.*

“El muerto” (menú telefónico)

*El sistema no miente.*

Supervisor del *call center* de Banco Santander

*Tenemos motivos ocultos  
mas no los revelamos;  
somos vigilados:  
negros ojos que salen del techo,  
de cada rincón,  
hurgan nuestros pensamientos  
(no puedo dejar de ser consciente de ello).*

Javier Ramírez, teleoperador<sup>260</sup>

Tal como señaló Marx, en el espacio de la producción capitalista,

[t]odos los factores del proceso de trabajo –el material de trabajo, el medio de trabajo y el mismo trabajo vivo [...]– le pertenecen [al capital]; a tal punto le pertenece todo el proceso de trabajo, que es como si fuera él mismo el que trabajara con su propio material y con sus propios medios de trabajo. Dado, sin embargo, que el trabajo es igualmente expresión vital del propio trabajador –una activación que depende de su voluntad, que es su expresión voluntaria–, *el capitalista vigila al trabajador, controla la activación de la capacidad de trabajo como si fuera una acción que le pertenece*<sup>261</sup>.

Siguiendo este análisis marxiano, podemos decir que la vigilancia que ejerce el capital sobre el proceso de trabajo se erige sobre dos presupuestos fundamentales: por un lado, sobre la propiedad del capital de los factores de trabajo (una propiedad que está jurídicamente bendecida, arropada por el Estado y sus leyes que otorgan al capital un derecho de mando sobre el trabajo, que santifican su “poder dirigente”<sup>262</sup>) y, por otro lado, sobre la heterogeneidad de las conductas de ese trabajo sometido a dirección y gobierno (la

---

<sup>260</sup> Fragmento del poema “Excursión al call center”, publicado en el blog “Calls organizados”.

<sup>261</sup> Karl Marx, *La tecnología del capital...*, p. 20 (el énfasis es nuestro).

<sup>262</sup> Karl Marx, *Manuscritos económico filosóficos de 1844*, p. 31.

inherente variabilidad del trabajo vivo, la multiplicidad e inestabilidad posibles del trabajo en tanto actividad subjetiva). La vigilancia reconoce esa variabilidad como su presupuesto irrecusable: tiene, entre sus designios prioritarios, el de *reducir* la heterogeneidad posible de las conductas –adelgazar la diferencia o divergencia de los actos de los trabajadores a su mínimo posible–, lograr el ajuste de las conductas al régimen normativo del capital (gobernado por el principio de la valorización). De este modo, la vigilancia es una forma de relación con la diferencia y cumple, con respecto a ésta, una función *negativa*: la vigilancia intenta crear un campo de elisión de la emergencia de aquello que difiere, es un conjunto de técnicas que aspiran a la supresión de lo que diverge –aún incluso antes de que ello efectivamente se genere, pues, como veremos, la vigilancia suele tener un enorme poder de disuasión, de evitación de la *diferencia* antes de que ésta se produzca, cuando tiene la sutil y espiritual forma de la *intención* (la vigilancia es un procedimiento profundamente profiláctico, preventivo). Pero al mismo tiempo que esta función *negativa* (función de *reducción* de las inestabilidades, de *represión* de la variancia, de *bloqueo* de los actos desviantes, de *prohibición* de las disidencias, de *elisión* de las conductas anómicas, de *disuasión* de los desvíos), la vigilancia tiene, como penetrante y reiteradamente ha señalado Foucault, una función *positiva*: al mismo tiempo que la vigilancia quiere *reducir* el espectro de la acción de los trabajadores, aspira a *multiplicar* las fuerzas de trabajo, a hacerlas *más* eficientes, a extraer de cada instante la *máxima* duración posible, a *intensificar* la productividad de las conductas. Así pues, la vigilancia tiene una doble constitución, una conformación simultáneamente negativa y positiva, está marcada a la par por el signo de la sustracción y de la multiplicación.

Ahora bien, en la sección previa hemos ya descrito una buena parte de los métodos de vigilancia que se ponen en marcha en el *call center*. A esas estrategias ya referidas (que tienen que ver fundamentalmente con mecanismos informáticos de legibilidad de los actos, es decir, con la conversión de estos últimos en datos), hay que añadir las siguientes:

1) Como ocurre habitualmente en estos casos, todos los sectores del edificio en el que opera el *call center* están vigilados a través de un circuito cerrado de televisión. El edificio está prolíficamente poblado de videocámaras: los techos y paredes están anidados por esos ojos electromecánicos –con los cuales estamos ya tan familiarizados– que capturan imágenes (transformando la energía luminosa en señales eléctricas) y las transmiten (a

través de las nervaduras de sus cables y gracias a un proceso de decodificación) a un dispositivo receptor colocado a distancia. La ostensiva presencia de estos numerosos “ojos” nos hace saber que nuestros actos –nuestros modos de conducirnos– *viajan*, se desplazan de su lugar “originario” de realización para re-producirse ante un hipotético espectador, para restituirse –casi en el momento exacto de su producción– ante una mirada que permanece en el anonimato. En este tipo de edificios corporativos, tenemos la sensación de estar colocados en una “escenarización” constante, nos sentimos involuntarios actores de una obra televisiva juzgada por espectadores encubiertos. Llevados hasta la pantalla –reproducidos en ese plano electrónico de figuración–, los actos de quienes circulan por los diferentes sectores del edificio del *call center* se abren a la posibilidad de la impugnación de una mirada anónima.

Pese a nuestra cada vez más intensa familiaridad con ella, esta *transmisión* de imágenes no deja de resultar casi prodigiosa: las cámaras de video hacen posible una “teletransportación” de las apariencias (de aquello que *aparece*), una reaparición, a distancia y “en vivo” –con una diferencia mínima con respecto al momento de su generación–, de los fenómenos. Las imágenes capturadas por las cámaras del *call center* son constantemente monitoreadas en un “cuarto de seguridad” que algunos teleoperadores llaman, mordazmente, “el cuarto de la CIA”. “Guardias monitoristas” deben ocuparse, durante largas horas, de este parsimonioso ejercicio de la observación, de deslizar una y otra vez su mirada sobre las pantallas con la atención puesta en las imágenes que surgen, allí, fugaces; su trabajo consiste en esta puesta en acto de una observación paciente y sistemática de los modos de conducirse de quienes circulan por el inmueble y en estar en permanente expectativa de la aparición de eventuales infracciones. Los guardias monitoristas están en comunicación con otros guardias que recorren permanentemente el edificio y que portan auriculares –“chícharos”– a través de los cuales reciben instrucciones de los primeros; a estos guardias “presenciales”, los “monitoristas” giran instrucciones –que aparecen directamente en sus oídos gracias a la mediación de los dispositivos portátiles de audio– para acudir al lugar en que se encuentren los infractores captados por las cámaras y para amonestarlos. Así, además de sus funciones de control de acceso al inmueble (a las que ya hemos aludido), los trabajadores del cuerpo de seguridad deben encargarse de la a menudo embarazosa tarea de amonestar cualquier conducta desviante detectada a través de

las cámaras, por ridícula que ésta parezca (por ejemplo, se encargan de reprender a los teleoperadores que comen algo en los pasillos, a los que hablan por celular en algún lugar “indebido”, a los que fuman en algún lugar del estacionamiento que no sea aquel reservado para los fumadores<sup>263</sup>, a los que llevan algún bulto “sospechoso”, a los que se sientan en las escaleras, etcétera). Los teleoperadores tienen la convicción de que, además de las cámaras visibles, hay cámaras ocultas. La certeza de los trabajadores de que en los baños están instaladas cámaras ocultas, ha llevado a que ni siquiera las paredes y puertas de los baños – paradigmáticos soportes de una escritura transgresiva<sup>264</sup>– presenten ni un tímido esbozo de inscripción manuscrita. Esto ha conducido a la instauración de una sensación colectiva de que ni siquiera esos espacios de relativa intimidad escapan al ojo avizor del sistema de vigilancia.

2) Los trabajadores del numeroso cuerpo de seguridad del edificio deben encargarse, además, de hacer periódicos “rondines” por los pisos de producción, recorridos de inspección por los pasillos que se forman entre los distintos bloques de *boxes*; así, cada tanto, los guardias –uniformados con traje y corbata negros– se aparecen, mostrándose en actitud vigilante, ante los teleoperadores mientras éstos sostienen comunicaciones con los “clientes”. Pareciera ser que, más que descubrir posibles inobservancias a las normas, esta vigilancia que ejercen los guardias en su parsimonioso desfile por los pasillos del piso de producción, tiene el propósito de *mostrarse a sí misma*, de cumplir con una función autoostensiva a fin de *hacer saber* a los teleoperadores que el control opera de manera continua y que éste no está sólo confiado a las máquinas y a los supervisores de distinto

---

<sup>263</sup> En aras de “cuidar la imagen del corporativo”, se ha reservado un lugar para fumadores que, protegido por altos setos, es invisible desde la calle. Los teleoperadores suelen ser fumadores y a veces es posible reconocer un *call center* por la cantidad de jóvenes fumando afuera de un edificio.

<sup>264</sup> Las paredes y superficies de los baños públicos son tradicionales soportes de una escritura que podría pensarse como una escritura de manifestación de lo reprimido: insultos contra los supervisores y demás “superiores”, imprecaciones de todo tipo, enunciaciones sexuales, crítica política, denuncia, etcétera. Todo un discurso sometido encuentra el lugar de su manifestación en las superficies del baño público, ese espacio de relativa privacidad que, gracias a esta práctica de escritura –a estas inscripciones manuscritas–, logra constituirse en espacio público. A menudo, en los centros de trabajo –y en general en todo espacio disciplinario– los sujetos encuentran, en el relativo secreto de los baños y en su relativa publicidad, un atrayente espacio de expresión que asegura la clandestinidad del enunciadador. El lugar reservado a las deposiciones y excrecencias resulta el lugar de los discursos reprimidos. En nuestro *call center*, la práctica de la escritura en los baños está ausente: ni una leyenda puede encontrarse en las incólumes puertas y paredes de los sanitarios, pues los teleoperadores tienen la certeza de que allí también hay cámaras que los vigilan. En un *call center* de Argentina, las tapas de los sanitarios eran usadas por los teleoperadores para adherir allí invitaciones a reuniones de organización política (*cf.* Alejandro Seselovsky, “Diario de un telemarketer”).

rango sino, también, a esa especie de cuerpo policíaco interno. De este modo, los “rondines” parecen tener una configuración teatral: son desfiles de una autoridad que se exhibe a sí misma –que se escenifica, con su porte ceremonioso, en el ejercicio de su mirada inspectora– y que intenta, con su automanifestación, reforzar las coacciones del poder que hacen funcionar al centro de llamadas y disuadir, a través de un mecanismo mostrativo, toda tentativa de insubordinación.

Como el antiguo rostro bifronte de Jano, el cuerpo de seguridad del *call center* debe dirigir su mirada simultáneamente hacia dos *loci*: hacia la exterioridad del espacio del capital (hacia el espacio público de la calle que es considerado como lugar de un posible peligro y hacia el cual se ha de dirigir un poder de filtración: *tú entras, tú no*) y, a la par, hacia las propias entrañas del espacio del capital (hacia esa interioridad en la que acecha el peligro de las conductas desviantes, aquellas en las que el trabajador no actúa propiamente como trabajador –cuando come, habla improductivamente, fuma, descansa, en fin, cuando frustra, de un modo u otro, ese orden que el cuerpo de seguridad está obligado a preservar y restaurar). Así como el rostro bifronte de Jano –colocado en las puertas de la ciudad– se dirigía hacia las afueras del imperio –hacia un lugar considerado como el territorio de los “bárbaros”– y, al mismo tiempo, hacia el interior de ese mismo Imperio para conjurar los peligros domésticos, así los trabajadores de la seguridad del *call center* deben dirigir su mirada vigilante hacia esos dos lugares de acechanza del peligro.

3) Dijimos ya que los “supervisores” y los “analistas de calidad” hacen un estrecho seguimiento de la actividad de los teleoperadores a través de sus propias computadoras que, en red con las de estos últimos, permiten controlar los tiempos de trabajo e inactividad, intervenir las comunicaciones de los teleoperadores para evaluar su desempeño lingüístico, verificar el carácter y el orden secuencial de los procedimientos que hacen en el “sistema”, etcétera. A esta vigilancia que se realiza por mediación de la computadora (que funciona aquí como máquina vigía, como máquina de generación de registros de las transgresiones), se añade una vigilancia “presencial”, “directa”, que ejercen todos los “superiores” de distinto rango sobre los actos de los teleoperadores. Por ejemplo, los supervisores, cuyos altos escritorios permiten un escrutinio panorámico e individualizado de los teleoperadores a su cargo, se ocupan, entre otras cosas, de lo siguiente: deben controlar que la ropa y los zapatos de los teleoperadores reproduzcan, en su estilo y apariencia, el “código de

vestimenta” que rige en el *call center*, deben cerciorarse de que ningún trabajador haga uso del celular dentro del piso de producción<sup>265</sup>, que nadie coma en el *box*, que nadie tenga pluma y papel sobre los escritorios –lo que está prohibido–, que nadie tenga mochilas sobre los *boxes*, cuidará que los medios de producción sean adecuadamente empleados, evitará el desgaste de los aparatos (vigilará que no se produzcan esas micro-venganzas – emparentadas con el viejo luddismo– que suelen consumir los trabajadores en su maltrato cotidiano de los medios de producción), observará la “aplicación” de los teleoperadores a su actividad, comprobará “la calidad de su trabajo”, verificará su “habilidad y rapidez”<sup>266</sup> en la atención de llamadas, etcétera.

De esta suerte, el denso régimen de visibilidad que el capital instaura en estos espacios de la producción de servicios, se logra en virtud de una combinación de estrategias de vigilancia de dos tipos: electrónicas (piénsese en la vigilancia fundada en el uso intensivo de las computadoras, las cámaras, los monitores, los dispositivos de audio) y “presenciales” (los “rondines”, la observación “directa” de guardias y supervisores). A esta combinatoria de las potencias de las nuevas máquinas microelectrónicas y de las seculares coerciones de la mirada “directamente” ejercida, hay quienes la han denominado con el término “Total Management Control”<sup>267</sup> (definido, justamente, como “a combination of visual and electronic surveillance”<sup>268</sup>). En efecto, una aspiración totalitaria exhalan estos regímenes de control mixtos, pues pretenden la instauración de una iluminación y legibilidad exhaustivas de los actos de los trabajadores: se vigila –y se produce– el ensamble de los cuerpos al sistema de aparatos (eso que Foucault llamaba “la *articulación cuerpo-objeto*”<sup>269</sup>, se verifica su *amarre* y el carácter de su correlación), se controla micrométricamente la duración de las operaciones, se hace del lenguaje el objeto de un minucioso escrutinio (como veremos más adelante, en el *call center* se despliega aquello

---

<sup>265</sup> Durante mi estancia en el *call center* fui testigo de una escena de verdadera agresión por parte de un gerente que descubrió a una teleoperadora que leía un mensaje en su celular ocultándolo debajo del *box*; la desproporción de la reacción del gerente y su brío intimidador fueron pasmosos: gritando y humillando a la mujer, le “decomisó” el celular y la exhibió frente a todos en una especie de castigo ejemplarizante. Maltratada y exhibida como había sido, la trabajadora no pudo sino llorar.

<sup>266</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 149.

<sup>267</sup> Rick Delbridge, Peter Turnbull y Barry Wilkinson *apud* Peter Bain y Phil Taylor, “Entrapped by the ‘electronic panopticon’?...”, p. 4. La traducción del término es: “*management* de control total”.

<sup>268</sup> Peter Bain y Phil Taylor, *supra*, p. 4. La traducción de la cita es: “una combinación de vigilancia visual y electrónica”.

<sup>269</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 156.

que podríamos llamar una *microlingüística del poder* que controla la configuración de la voz y del discurso de los trabajadores, que fiscaliza el plegamiento de su lenguaje a los *scripts*, que examina los giros prosódicos de las enunciaciones –sus rasgos fónicos como el tono, las inflexiones emotivas, la “sonrisa telefónica”–, se vigila el recorrido que hacen los trabajadores en el “sistema” (se hace una inspección de los clics y de los movimientos en el teclado y el *mouse*), se supervisan los modos del tránsito por el edificio (se controla la circulación de los sujetos por el espacio del capital y se examinan las conductas de tránsito), se vigila lo que el sujeto se lleva a la boca (si come, si fuma, si bebe) y lo que sale de su boca (si habla y cómo y dónde habla), se fiscalizan los signos del cuerpo de los trabajadores (se controla “el estilo” de su ropa, la configuración significativa de las telas con las que los trabajadores cubren sus cuerpos, su reproducción simbólica del código), etcétera.

En síntesis, la estrategia general de vigilancia intenta hacer presa de un amplio espectro de la acción de los trabajadores: la relación que éstos sostienen con los objetos, el discurso que producen, las cualidades del vínculo que establecen con los “clientes”, los signos múltiples de su cuerpo... Así, las relaciones sujeto-objeto, sujeto-lenguaje, sujeto-sujeto, sujeto-cuerpo, se convierten en el asediado blanco de una observación y un monitoreo constantemente renovados.

La intrincada red de técnicas de vigilancia que se ponen en marcha en los *call centers* para hacer perceptible este conjunto heterogéneo de actos (para hacerlos visibles y para crear el campo de su legibilidad exhaustiva), ha llevado a muchos trabajadores y estudiosos de estos formatos empresariales a plantear que en ellos las conductas son controladas a través de un dispositivo panóptico<sup>270</sup>. Como es sabido, Foucault recurrió a la

---

<sup>270</sup> Suele considerarse que quienes recurrieron por primera vez a la metáfora foucaultiana del panóptico para estudiar el caso de los *call centers* fueron Sue Fernie y David Metcalf (en ese tiempo profesores del Centre for Economic Performance de la London School of Economics); a ellos –según Luis Pedro Jacobo Meoño– se les atribuye el primer estudio del modelo de trabajo de los centros de atención telefónica (el ya citado texto *(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops*, de 1998). Ellos sostienen que en los centros de llamadas opera un “panóptico electrónico”. En todo caso, es significativo el hecho de que en mucha de la literatura dedicada al fenómeno de los *call centers*, la referencia al panóptico es reiterada y los propios trabajadores de los *call centers* han encontrado en la idea del panóptico el modelo elocuente para hablar de su propio trabajo (véanse, por poner sólo un par de ejemplos entre muchos: Colectivo *¿Quién habla?, ¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...* y “Aclarando la teoría del panóptico” en el blog “Mira quién habla”). Una crítica a la idea del “panóptico electrónico” como metáfora adecuada para el estudio de los *call centers* puede encontrarse en Peter Bain y Phil Taylor,

invención benthamiana dieciochesca del *panopticon* como modelo para pensar el funcionamiento del poder propio de la sociedad disciplinaria, esa forma de sociabilidad que el filósofo francés postula como una de las modalidades modernas del ejercicio del poder. Muchos de los estudiosos de los *call centers* han acudido al pensamiento político de Foucault para dar cuenta del funcionamiento de estas maquilas del lenguaje. Desde esta perspectiva, los *call centers* constituyen una realización histórica de la utopía totalitaria del panóptico benthamiano que Foucault estudió en detalle en *Vigilar y castigar* y que postuló como uno de los mecanismos de poder paradigmáticos de las sociedades modernas. Así las cosas, el panóptico encuentra una de sus realizaciones contemporáneas en el *call center*:

Call centres are [...] the archetypal organization to represent Foucault's [...] application of Bentham's Panopticon to the workplace<sup>271</sup>.

Over 200 years ago Jeremy Bentham put forward a design for the ideal prison, the Panopticon [...] and Foucault [...] used this composition as a metaphor for the coming workplace [...] [F]or call centres, Bentham's Panopticon was truly the vision of future and these organization are the very epitome of what Foucault had in mind<sup>272</sup>.

Como en las plantas industriales del siglo XX, en el call center el espacio y los cuerpos son organizados por el panóptico, el ojo que todo lo ve. Cada operador en su box, separado de sus compañeros, mientras que los supervisores vigilan desde un punto de vista elevado, privilegiado<sup>273</sup>.

En primer lugar, el logueo –la introducción de las señas personales al dispositivo informático que rige la comunicación– permite el monitoreo de la actividad a distancia, a través de la red de computadoras del call center. Desde la posición de control se percibe quién está trabajando y quién no, y se evalúa el rendimiento de la actividad. Este mecanismo es una aplicación casi literal del panóptico a la estructura de redes<sup>274</sup>.

A diferencia de quienes han declarado la muerte y superación del panóptico, los trabajadores y estudiosos de los *call centers* han reanimado el viejo concepto, pues han

---

“Entrapped by the ‘electronic panopticon’?...”. En suma, la problematización foucaultiana del panoptismo ha sido muy recurrente en los estudios sobre los centros de atención telefónica.

<sup>271</sup> Sue Fernie y David Metcalf, *(Not) Hanging on the Telephone...*, p. 8. La traducción de la cita es la siguiente: “los centros de llamadas son la organización arquetípica para representar la aplicación de Foucault del panóptico de Bentham al lugar de trabajo”.

<sup>272</sup> *Idem*, p. 2. La traducción de la cita es la siguiente: “hace más de 200 años Jeremy Bentham propuso un diseño para la prisión ideal, el panóptico, y Foucault usó esta composición como una metáfora para el lugar de trabajo del porvenir. Para los centros de llamadas, el panóptico de Bentham fue realmente la visión de futuro y estas organizaciones son el epítome de lo que Foucault tenía en mente”

<sup>273</sup> Colectivo *¿Quién habla?, ¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 186.

<sup>274</sup> *Idem*, p. 187.

experimentado su persistencia y actualidad. El panóptico es ampliamente conocido, pero recordaremos aquí sus rasgos generales, tal como los ideas Jeremy Bentham y los analiza Foucault.

### *Historia y actualidad del panóptico*

*En el call center tu comportamiento es constantemente vigilado.*

Teleoperador de Cablevisión

*Me excuso con los historiadores de la filosofía por esta afirmación, pero yo creo que Bentham es más importante para nuestra sociedad que Kant o Hegel [...] Es él quien programó, definió y describió, de la manera más precisa, las formas de poder en las que vivimos, y quien ha presentado un maravilloso y célebre pequeño modelo de esta sociedad de la ortopedia generalizada: el famoso Panóptico.*

Michel Foucault

*El Panóptico es la utopía de una sociedad y un tipo de poder que es, en el fondo, la sociedad que actualmente conocemos, utopía que efectivamente se realizó. Este tipo de poder bien puede recibir el nombre de panoptismo: vivimos en una sociedad en la que reina el panoptismo.*

Michel Foucault

*[E]jercer el poder crea objetos de saber, los hace surgir, acumula informaciones, las utiliza [...] El ejercicio del poder crea perpetuamente saber e, inversamente, el saber conlleva efectos de poder.*

Michel Foucault



Fig. 97. Presidio Modelo, Isla de Pinos, Cuba. Penitenciaría construida según el principio benthamiano del panóptico<sup>275</sup>

El jurista y filósofo londinense Jeremy Bentham (1748-1832) era un pensador de vena pragmática; utilitarista, impulsor de diversas enmiendas jurídicas y reformador de distintas instituciones, ideó, entre otras cosas, la figura arquitectónica del panóptico (y el plan de su administración) como modelo para una reforma de las prisiones y como prototipo generalizable a instituciones extracarcelarias, es decir, como arquetipo de toda institución que se proponga, entre sus fines, el gobierno de los hombres, de toda institución que, enfrentada a la tarea de ordenar y dirigir una multiplicidad, deba resolver el problema de cómo ejercer el control “sobre un gran número de individuos”<sup>276</sup>, cómo imponerles un conjunto de tareas, cómo trocar esas multitudes reunidas en un mismo lugar y potencialmente peligrosas y anómicas –esas “pluralidades confusas”<sup>277</sup>–, en individualidades productivas.

En 1791 fueron impresos dos textos en los que Bentham expone los pormenores (arquitectónicos, administrativos, logísticos, financieros) y los presupuestos (filosóficos,

---

<sup>275</sup> Imagen disponible en <<http://www.arquiplus.com/arquitectura-panoptica>> fecha de consulta: 9 de octubre de 2013.

<sup>276</sup> Jeremías Bentham, *El panóptico*, p. 34. Para mayor agilidad en la lectura, en las citas de Bentham actualizaré la ortografía, pues la traducción de La Piqueta es del siglo XIX.

<sup>277</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 146.

económicos, jurídicos, morales) de su célebre panóptico, esa “casa de inspección” que hace posible “*ver con una sola mirada todo cuanto se hace en ella*”<sup>278</sup> y que el mismo Bentham consideraba como el más eficaz “instrumento de gobierno”<sup>279</sup>, como un útil y económico medio de constitución de sujetos “de subordinación y de industria”<sup>280</sup>. El primero de estos documentos, como era habitual en la época, llevaba un largo y descriptivo título que muestra la posibilidad de propagación del modelo panóptico a una serie amplia de instituciones: *Panopticon; or The Inspection-House: Containig the Idea of a New Principle of Construction applicable to any Sort of Establishment, in which Perfons of any Defcription are to be Kept under Inspection; and in particular to Penitentiary-Houses, Prisons, Houses of Industry, Work-Houses, Poor-Houses, Manufactories, Mad-Houses, Lazarettos, Hospitals, and Schools; with a Plan of Management Adapted to the Principle: in a series of letters, written in the Year 1787, from Crecheff in White Ruffia, to a Friend in England*<sup>281</sup>. A este documento inicial, Bentham agregó dos textos con carácter de *Postscriptum* (el primero titulado *Panopticon: Postscript; Part I. Containing Further Particulars And Alterations Relative To The Plan Of Construction Originally Proposed; Principally adapted to the Purpose of a Panopticon Penitentiary-House*<sup>282</sup>; el segundo texto apareció bajo la rúbrica *Panopticon: Postscript; Part II. Containing a Plan of Management for a Panopticon Penitentiary-house*<sup>283</sup>).

Foucault se encuentra con este conjunto de textos<sup>284</sup> en el transcurso de sus investigaciones de archivo sobre la historia de la medicina clínica en el siglo XVIII, cuando

---

<sup>278</sup> Jeremías Bentham, *El panóptico*, p. 37.

<sup>279</sup> *Idem*, p. 74.

<sup>280</sup> *Idem*, p. 58.

<sup>281</sup> *Panóptico; o la casa de inspección: contiene la idea de un nuevo principio de construcción aplicable a cualquier tipo de establecimiento, en el cual personas de cualquier descripción se mantienen bajo inspección; y en particular para casas penitenciarias, prisiones, casas de industria, hospicios, casas de pobres, manufacturas, manicomios, lazaretos, hospitales, y escuelas; con un plan de administración adaptado al principio: en una serie de cartas escritas en el año 1787, desde Krichev en la Rusia Blanca [actual Bielorrusia], a un amigo en Inglaterra.*

<sup>282</sup> *Panóptico: Postscriptum; Parte I. Contiene precisiones adicionales y modificaciones relativas al plan de construcción originalmente propuesto; principalmente adaptadas para los fines de una casa penitenciaria panóptica.*

<sup>283</sup> *Panóptico: Postscriptum; Parte II. Contiene un plan de administración para una casa penitenciaria panóptica.*

<sup>284</sup> Desde luego, Foucault no fue el primero en reparar en los textos de Bentham sobre el panóptico (aunque, sin lugar a dudas, el suyo ha sido el análisis más resonante). Unos buenos años antes que el filósofo francés, otros repararon en el tema (se trata, especialmente, de estudiosos de la obra de Bentham) y algunos de ellos llegaron a conclusiones similares a las de Foucault. Para un recuento de estos otros pensadores del

tenía proyectado estudiar la arquitectura hospitalaria y cuando estaba interesado en cómo ésta aseguraba una inscripción, en el espacio, de un “nuevo tipo de mirada”<sup>285</sup>, cómo la configuración del espacio daba lugar a la “total visibilidad de los cuerpos, de los individuos, de las cosas, bajo una mirada centralizada”<sup>286</sup>. Cuando más tarde orientó sus investigaciones hacia el estudio de la penalidad y del gran movimiento de reforma de las prisiones, Foucault descubre que, en los textos de los reformadores europeos de las cárceles de principios del siglo XIX, reaparece la misma preocupación por garantizar una arquitectura ideada bajo el principio de la total visibilidad de las conductas de los reclusos y se encuentra, en las alocuciones de los reformadores, con una constante referencia a los escritos de Bentham sobre el panóptico. Si bien Foucault señala que no es en estos escritos donde aparece por primera vez la idea del principio de visibilidad total como estrategia de poder, lo cierto es que los textos son paradigmáticos y es quizás justamente Bentham quien formula este principio con la mayor precisión –y sistematicidad– y quien logra su expresión arquitectónica más notable.

Habiéndose encontrado con esta recurrente alusión al proyecto benthamiano, Foucault se dedica, entonces, a su análisis. Así, el modelo carcelario del panóptico (un prototipo que desde su primera formulación tuvo la proyección de generalización de sus principios a un espectro amplio –extracarcelario– de instituciones), fue minuciosamente estudiado por Foucault quien lo postuló como paradigma del poder disciplinario, de ese tipo de poder que funciona a través del principio del encierro (o de la relativa clausura) y de la recíproca creación de un “espacio analítico”<sup>287</sup> (de “legibilidad detallada”<sup>288</sup>) en el que los individuos están constantemente vigilados, sus actos sometidos a escrutinio, a un régimen general de transparencia. La propia palabra *panóptico* revela ese régimen de iluminación exhaustiva al que aspira este instrumento de reforma o “enmienda”<sup>289</sup> de las

---

panóptico (tanto previos como posteriores a Foucault) y de sus respectivas interpretaciones, el lector puede consultar el libro de Janet Semple *Bentham's Prison: A study of the Panopticon Penitentiary*, en cuya introducción la autora presenta un panorama sintético de aquellos estudiosos que propusieron interpretaciones sobre el panóptico. Aunque Semple es una especie de defensora del panoptismo benthamiano, su libro es una útil introducción al tema.

<sup>285</sup> Michel Foucault, “El ojo del poder. Entrevista con Michel Foucault”, p. 10.

<sup>286</sup> *Ibidem*.

<sup>287</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 147.

<sup>288</sup> *Idem*, p. 17.

<sup>289</sup> Jeremías Bentham, *El panóptico*, p. 34.

conductas: construido con los términos griegos παν (totalidad) y ὀπτικός (óptico), el neologismo benthamiano lleva en su configuración semántica el destino al que el jurista quería consagrar su artilugio, a saber, la *inspección total* como método de poder y como estrategia de reconversión de las conductas. El panóptico se propone, a través de “una *idea sencilla de arquitectura*”<sup>290</sup>, lograr la vigilancia intensiva y la subsecuente transformación de los individuos (su enmienda moral, su productividad acrecentada, su curación, su aprendizaje, etcétera).

No nos detendremos aquí en la descripción pormenorizada de la arquitectura panóptica, ampliamente conocida y recordada, justamente, por su contundente sencillez. Remitimos al lector a los propios textos de Bentham<sup>291</sup> y a las páginas de *Vigilar y castigar* que Foucault dedica al tema. Para nuestros fines basta recordar el principio general de la forma panóptica, tal como la sintetiza el filósofo francés:

Conocido es su principio: en la periferia, una construcción en forma de anillo; en el centro, una torre, ésta, con anchas ventanas que se abren en la cara interior del anillo. La construcción periférica está dividida en celdas, cada una de las cuales atraviesa toda la anchura de la construcción. Tienen dos ventanas, una que da al interior, correspondiente a las ventanas de la torre, y la otra, que da al exterior, permite que la luz atraviese la celda de una parte a otra. Basta entonces situar un vigilante en la torre central y encerrar en cada celda a un loco, un enfermo, un condenado, un obrero o un escolar. Por el efecto de la contraluz, se pueden percibir desde la torre, recortándose perfectamente sobre la luz, las pequeñas siluetas cautivas en las celdas de la periferia. Tantos pequeños teatros como celdas, en los que cada actor está solo, perfectamente individualizado y constantemente visible. El dispositivo panóptico dispone unas unidades espaciales que permiten ver sin cesar y reconocer al punto<sup>292</sup>.

---

<sup>290</sup> *Ibidem*.

<sup>291</sup> Debo advertir que sólo he consultado la ya citada edición en castellano de *El panóptico* publicada por la editorial madrileña La Piqueta en 1979. Hay que señalar que esta versión no es la traducción de ninguno de los tres textos “originales” de Bentham, sino la traducción de una “Memoria” que, escrita por el propio Bentham, había sido traducida al francés y que apareció bajo el título *Panoptique mémoire par Jérémie Bentham*, imprimé par ordre de l’Assemblée nationale, Paris, 1791; se trata de un texto sintético que Bentham extractó de sus tres primeros escritos sobre el panóptico y que envió en 1791 a la Asamblea nacional francesa —específicamente a Garran de Coulon, integrante de una comisión constituida para la reforma de las leyes criminales. La traducción de La Piqueta recoge una antigua traducción (hecha por Don Jacobo Villanova y Jordán) de la versión francesa de la “Memoria” (Cfr. Jeremías Bentham, *El panóptico*, p. 29 y Janet Semple, “Introduction”, p. 14, nota 34).

<sup>292</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 203.

Para lograr ese efecto de visibilidad superlativa, Bentham propone, además de la erguida presencia de la torre central de inspección, la multiplicación de las fuentes de luz; sumada a las ventanas que permiten la entrada de la luminosidad diurna, el jurista prevé la colocación de “luces fuera de las celdas [...] [para] mantener durante la noche la principal fuerza del principio de inspección”<sup>293</sup>. Ya lo señalaba Foucault: contra la mazmorra que oculta al condenado y lo somete a las sombras –lo coloca en una zona de penumbra e invisibilidad–, aquí se aspira a la absoluta transparencia, considerada ésta como principio genético del orden y como principio inductor de sometimiento: “una cárcel edificada con arreglo al principio panóptico es como transparente [...], basta [...] una mirada para verlo todo entero”<sup>294</sup>, decía Bentham. El panóptico es, más que un edificio, un artificio para crear un campo recíproco de visibilidad y saber que haga posible la iluminación íntegra de los sujetos vigilados y su subsecuente conversión en sujetos de obediencia y en “objeto[s] de información”<sup>295</sup>. Por ello el panóptico es descrito por Foucault como una máquina de producción de saber, un “microscopio de la conducta”<sup>296</sup>. Su diseño arquitectónico y el plan de su administración están orientados según una máxima que Bentham formuló así: “que nada pueda ignorarse”<sup>297</sup>, que todo acto sea transformado –gracias al propio aparato panóptico– en acto perceptible, cognoscible y medible. El panóptico es, como el siglo que lo vio nacer, iluminista, y comparte con el espíritu de la época su desafección por las zonas oscuras, su aversión por el oscurantismo, comparte con el Siglo de las Luces su deseo de suprimir, a través del juego del alumbramiento y la mirada, “los rincones ocultos del hombre”<sup>298</sup>. La torre central es, simultáneamente, “el lugar del ejercicio del poder y [...] el lugar de registro del saber”<sup>299</sup>, de un saber sobre los individuos que permite su clasificación y su “normación”, que induce el plegamiento de sus conductas a un régimen normativo y que permite la evaluación de los grados diferenciales de dicho plegamiento. Ahora bien, este campo correlativo de visibilidad y saber tiene, en el proyecto de Bentham, una contraparte sin la cual su eficacia no sería tan maravillosa: la invisibilidad de la propia

---

<sup>293</sup> Jeremías Bentham, *El panóptico*, p. 67.

<sup>294</sup> *Idem*, p. 53.

<sup>295</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 204.

<sup>296</sup> *Idem*, p. 178.

<sup>297</sup> Jeremías Bentham, *El panóptico*, p. 33.

<sup>298</sup> Jean-Pierre Barou, en Michel Foucault, “El ojo del poder...”, p. 17.

<sup>299</sup> Michel Foucault, “El ojo del poder...”, p. 11.

mirada que vigila y examina, su “inverificabilidad”, su conformación como mirada invisible (de modo que el panóptico no es del todo desafecto al oscurantismo: ilumina a los subordinados al mismo tiempo que oculta a quienes dominan).

Como es sabido –y en esto repara ampliamente Foucault–, Bentham había ideado un mecanismo adicional en virtud del cual la torre de inspección funcionaría de modo tal que el inspector pudiera ejercer la vigilancia desde ese recinto central sin que nadie, a su vez, pudiera saber si aquel estaba efectivamente presente o no dentro de la torre: “[l]a torre de inspección [escribe Bentham] está [...] rodeada de una galería cubierta con una celosía transparente que permite al inspector registrar todas las celdillas *sin que le vean*, de manera que [...] *aunque esté ausente, la opinión de su presencia es tan eficaz como su presencia misma*”<sup>300</sup>. Y añade Foucault al respecto: “Bentham ha sentado el principio de que el poder debía ser visible e inverificable. Visible: el detenido tendrá sin cesar ante los ojos la elevada silueta de la torre central de donde es espiado. Inverificable: el detenido no debe saber jamás si en aquel momento se le mira; pero debe estar seguro de que siempre puede ser mirado”<sup>301</sup>. De este modo, Bentham intenta lograr la invisibilidad del vigilante, hurtarlo a la mirada y saber de los vigilados. Escribe, con dejo poético, el jurista: “[i]nvisible, el inspector reina como un espíritu”<sup>302</sup>. El panóptico aspira a la sustracción del observador a la mirada y el saber de los vigilados; ingenioso instrumento de la asimetría y la diferencia, el panóptico a un mismo tiempo crea un campo de visibilidad y saber de un lado y un campo de invisibilidad y no-saber del otro.

El proyecto del panóptico contemplaba, además del principio de la visibilidad total (y del correlativo e inverso principio de la invisibilidad del vigía), un sistema de audibilidad total en el que resulta importante reparar en vista de nuestro interés por las estrategias de vigilancia desplegadas en el *call center* en el que todo discurso proferido ante la máquina es potencialmente *oído*: en el programa de Bentham, la torre central aparece provista de unos “tubos o bocinas de lata que atraviesan desde la habitación del inspector a cada celda”<sup>303</sup>. Así pues, de la torre de inspección surgirían una suerte de tentáculos de hojalata –aquí

---

<sup>300</sup> Jeremías Bentham, *El panóptico*, p. 36 (el énfasis es nuestro).

<sup>301</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, pp. 204-205.

<sup>302</sup> Jeremías Bentham, *El panóptico*, p. 37. Bentham añade que “en caso de necesidad puede este espíritu dar inmediatamente la prueba de su presencia real” (*ibidem*).

<sup>303</sup> *Idem*, p. 78.

vienen a mi mente las pesadillas tubulares de Hans Ruedi Giger– que, cruzando el espacio y llegando a cada una de las celdas, permitirían al inspector escuchar todo lo que se profiere en ellas y girar sus instrucciones a los reclusos. El resultado proyectado: una “vigilancia acústica”<sup>304</sup> que podría denominarse, siguiendo la inspiración neologística de Bentham, *panótica* y que en el *call center* parece encontrar una de sus consumaciones históricas.

El panóptico es un instrumento del orden, aspira a su instauración a través de la fuerza coactiva de la mirada y la escucha:

*La inspección:* éste es el principio único para establecer el orden y para conservarle; pero una inspección de un nuevo género, que obra más sobre la imaginación que sobre los sentidos<sup>305</sup>.

Estar incesantemente a la vista de un inspector, es perder [...] el poder de hacer el mal, y casi el pensamiento de intentarlo<sup>306</sup>.

[El panóptico debe] quitar a los presos hasta la idea misma de una sublevación y de un proyecto de evasión, porque no se forman proyectos cuando se ve la imposibilidad de ejecutarlos: los hombres se acomodan naturalmente a su situación, y una sumisión forzada produce poco a poco una obediencia maquinal<sup>307</sup>.

Una sujeción real nace mecánicamente de una relación ficticia<sup>308</sup>.

A diferencia de los modos más decidida y directamente violentos de institución del orden, Bentham proyectaba un poder que instituye el orden de manera más sutil y suave<sup>309</sup> pero más eficaz y general, un poder no directamente infligido, que opera más sobre la imaginación y el deseo que sobre las superficies sensibles –dolientes– del cuerpo. Se trata, desde luego, de un poder que no renuncia al cuerpo como objeto de su intervención, pero que suaviza su acción sobre el mismo a cambio de intensificar una suerte de sujeción

---

<sup>304</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...* p. 205, nota 4. Foucault señala que Bentham “[a]bandonó esta idea [de la vigilancia acústica] en el *Postscript*, quizá porque no podía introducir asimetría e impedir a los presos oír al vigilante tan bien como el vigilante los oía a ellos” (*ibidem*). Sin embargo, la idea de la vigilancia acústica sí reaparece en la “Memoria”.

<sup>305</sup> Jeremías Bentham, *El panóptico*, p. 35 (cursivas en el original).

<sup>306</sup> *Idem*, p. 37.

<sup>307</sup> *Idem*, p. 40.

<sup>308</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 206.

<sup>309</sup> Bentham decía que, entre las reglas que debían gobernar el principio panóptico, se encontraba la “regla de la dulzura” (Jeremías Bentham, *El panóptico*, p. 46).

imaginaria. Es un poder que opera, a un mismo tiempo, a través del cerco efectivo del cuerpo (de su encierro, de la iluminación cabal de sus movimientos, de su transformación en cuerpo productivo, etcétera) y del cerco político de la imaginación y del deseo (es un poder que debe suprimir el deseo de la transgresión, debe suprimir de raíz su idea, su proyecto imaginario). Estamos ante un poder que opera a través de la inducción de la *sensación* de la posibilidad de la vigilancia, de la sensación de la posibilidad de la presencia efectiva del ojo sancionador. No el dolor y el suplicio, sino la sistematicidad de una vigilancia que, eficaz, penetra en el espíritu de quienes son vigilados y les hace interiorizar la figura del vigilante, hacer íntima “la mirada del patrón”<sup>310</sup> –dirían Adorno y Horkheimer–, hacer que esa mirada inquisitiva sea convertida en convicción –que su eficacia no dependa de la verificación de su efectividad empírica, sino de la certeza de su posibilidad–, que esa mirada y esa escucha indiscretas sean afirmadas como presencia (o como potencia), que sean afirmadas como positividad en el corazón de los vigilados o en eso que llamamos “la mente”. Según el proyecto benthamiano, la “conciencia inquieta de ser observado”<sup>311</sup> es más fuerte y eficaz que el suplicio brutal pero ocasional de los transgresores del orden. No es necesario, pues, que el vigilante esté efectivamente presente; el tipo de poder que se pone en marcha aquí funciona gracias a algo más sutil que la presencia ininterrumpida de un observador. El aparato aspira a inducir, en los vigilados, una *sensación* de la vigilancia: que pese, en su corazón y en su conciencia, la certeza de la imposibilidad de las transgresiones, la sensación de su fracaso de antemano. Tal como señaló Foucault, entre las aspiraciones del panóptico se encuentra la de que el poder funcione de manera automática; aquí se prevé un poder que, llevado a su límite extremo, podría funcionar sin la presencia del vigilante, pues la figura del vigía va poco a poco ocupando la interioridad de los vigilados (enraíza en el alma) y va ejerciendo, desde allí y a través de cierta existencia virtual –de su estatus de certeza–, su poder de conducción de los individuos, su poder de producción de individuos que reproducen, a su vez, las normas. Citaremos, de nueva cuenta, el conocido pasaje de Foucault:

---

<sup>310</sup> Max Horkheimer y Theodor W. Adorno, “Concepto de Ilustración”, p. 25.

<sup>311</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 206.

El que está sometido a un campo de visibilidad [y “escuchabilidad”], y que lo sabe, reproduce por su cuenta las coacciones del poder; las hace jugar espontáneamente sobre sí mismo; inscribe en sí mismo la relación de poder [...]; se convierte en el principio de su propio sometimiento. Por ello, el poder externo puede aligerar su peso físico, tiende a lo incorpóreo; y cuanto más se acerca a ese límite, más constantes, profundos, adquiridos de una vez para siempre, e incesantemente prolongados serán sus efectos<sup>312</sup>.

Ahora bien, el *call center* muestra una buena parte de este conjunto de principios, de ahí las recurrentes alusiones a la figura del panóptico en los textos dedicados al análisis de estas maquilas de lenguaje, al esclarecimiento de su lugar y significación en el mundo contemporáneo. En efecto, hay toda una serie de resonancias –de evocaciones recíprocas entre el *call center* y el invento de Bentham penetrantemente estudiado por Foucault– que justifican esta aparición reiterada de las referencias al panóptico en una sociedad que, como la nuestra, ha sido a menudo considerada como “*pospanóptica*”, como habiendo desistido ya de su voluntad de constituir espacios disciplinarios, una sociedad que, a veces, se ha pensado a sí misma como sociedad de rechazo y abandono de las disciplinas, las cuales aparecerían, según esta perspectiva, como aquello que hemos dejado de ser, como “nuestro pasado inmediato”<sup>313</sup>, como eso que, habiendo entrado en una “crisis generalizada”<sup>314</sup>, estaría en vías de próxima extinción, aquello frente a lo cual sólo puede preverse su desaparición y sustitución por nuevas formas del ejercicio del poder. Pero, a contrapelo de esta postulación del ocaso y declinación del mundo disciplinario y quizás a la manera de un freudiano “retorno de lo reprimido”, el panóptico retoña en los nuevos formatos empresariales, entre ellos en las nuevas y proliferantes fábricas de lenguaje.

Hay quienes, como Gilles Deleuze, han afirmado que el panoptismo atraviesa su crisis terminal, que estaría tan ruinoso como la fotografía del Presidio Modelo (reproducida aquí en la fig. 97). Pero quizás el panoptismo no esté tan ruinoso como se ha pensado y tal vez haya que considerar que el panóptico ha encontrado, gracias a las nuevas tecnologías de la información, el impulso de su reanimación.

Efectivamente, una herencia panóptica parece estar aquí en juego: piénsese en la disposición analítica del espacio de los pisos de producción (su disposición en cuadrícula);

---

<sup>312</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 206.

<sup>313</sup> Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”, p. 115.

<sup>314</sup> *Ibidem*.

piénsese en los *boxes* (“espacio tremendamente frío y geométrico”<sup>315</sup>, dice un teleoperador y poeta) como reducidas y “liberadas” versiones de las celdas en las que cada trabajador está perfectamente aislado, individualizado y vigilado; piénsese en la posición elevada de los supervisores y en sus *islas* (reversiones de la torre); piénsese en la imposibilidad de los trabajadores de saber en qué momento están siendo escuchados por los analistas de calidad y en qué momento su pantalla está siendo intervenida; piénsese en la computadora que el trabajador tiene siempre frente a sí como herramienta de producción y, simultáneamente, como aparato panóptico y *panótico*; piénsese en la disposición arquitectónica global del edificio (que por un lado aparece como garante del encierro –los controles, los filtros, la impenetrabilidad, el ensombrecimiento– y por otro como garante de una iluminación hacia adentro –las cámaras, la visibilidad y audibilidad exhaustivas, etcétera–).

Ahora bien, quizás el inconveniente que presenta el panóptico como figura para pensar en el *call center* reside en su postulación de un *centro* como lugar del ejercicio del poder: la torre de inspección, ese paraje central desde el cual brota la fuerza disciplinante de la vigilancia. Como hemos visto, en el *call center* no hay un único centro, la vigilancia procede aquí de múltiples lugares y está confiada a diversos actores; la vigilancia está, en cierto modo, estallada: vigilan los guardias presenciales que, ambulatorios, recorren una y otra vez el edificio y rondan por los pasillos del piso de producción; vigilan los guardias monitoristas desde su sede –el “cuarto de la CIA”– poblada de pantallas en las que observan las imágenes que les son enviadas desde las cámaras que anidan en todo el edificio; vigilan los supervisores *senior* y *junior* desde sus “islas” y a través de sus computadoras; vigilan los “analistas de calidad” con sus técnicas de grabación y escucha; vigilan los integrantes del departamento de recursos humanos con sus estadísticas de asistencias, inasistencias, retardos, etcétera; vigilan los gerentes en sus esporádicas apariciones por el piso de producción y a través del análisis de las estadísticas de productividad global del *call center*; vigilan los propios “clientes” (pues parte del salario de los teleoperadores depende de la evaluación que aquellos hacen a través de una encuesta telefónica<sup>316</sup>). Todos ellos –desde

---

<sup>315</sup> Blog “Pez Box. Creaciones de un artista encerrado en un box contra su propia voluntad”.

<sup>316</sup> En los servicios se añade una nueva instancia de la relación laboral: hay una incidencia del “cliente” en el control y vigilancia del trabajo. Además, cuando se trata de *call centers* subcontratados, vigilan también las empresas subcontratantes, pues ellas “también toman decisiones [...] son las que definen en muchos casos las reglas de operación” (Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila

sus diversos lugares y funciones– dirigen el poder de su mirada o de su escucha hacia los actos de los teleoperadores. Quizás, entonces, haya otra imagen –diferente pero próxima y emparentada a la del panóptico– que pueda indicar, en virtud de su configuración icónica, estos modos descentrados de la vigilancia. Tal vez el antiguo mito grecolatino de Argos Panoptes sirva para ello. Argos Panoptes –príncipe argivo– era el vigía que tenía el cuerpo colmado de ojos: cien, mil ojos –dicen los antiguos mitólogos–, cubrían la superficie entera de su cuerpo. Argos era, por esa condición distintiva, el centinela por excelencia, el monstruo vigilante y siempre alerta, pues mientras algunos de sus ojos dormían y le proporcionaban, al avizor dios, el descanso y la tregua del sueño, los otros ojos continuaban en su despabilada labor, por lo que nada podía hurtarse a la mirada heterotópica de Argos: ni siquiera el “blando sueño”<sup>317</sup> podía cegar a esa figura paradigmática del centinela.



Figs. 98 y 99. Argos Panoptes<sup>318</sup>

informativa...”, p. 52); además, las empresas subcontratantes suelen “mandar sus enviados o representantes” (ex-teleoperador de Telvista) para controlar el orden de las cosas en los centros de llamadas.

<sup>317</sup> Ovidio, *Metamorfosis*, p. 45.

<sup>318</sup> Fig. 98, anónimo, “La muerte de Argos”, detalle, siglo V a.d.n.e, imagen disponible en <<http://www.iconos.it/le-metamorfosi-di-ovidio/libro-i/mercurio-ed-argo/immagini/02-mercurio-e-argo/>>; fig. 99, anónimo, “Mercurio y Argos”, detalle, siglo XV, imagen disponible en <<http://www.iconos.it/le-metamorfosi-di-ovidio/libro-i/mercurio-ed-argo/immagini/11-mercurio-e-argo/>>. Fecha de consulta: 30 de abril de 2015.

En algunas versiones del mito –como la de Ovidio–, tras la muerte de Argos, la diosa Juno hizo que los ojos del cuerpo del vigía fueran trasladados a la cola del pavorreal, en cuyas plumas luminiscentes se verían inmortalizados, aún hoy, los ojos del vigilante asesinado. La imagen de Dalí que reversiona el antiguo mito (que reproducimos aquí en la fig. 100) podría operar, con su representación de una multiplicación de las miradas que crea una cuadrícula omniabarcante, como imagen metafórica del dispositivo de vigilancia del *call center*: una vigilancia estallada, multiplicada y confiada a diferentes ojos. Quizás más que un panóptico –con su centro erguido y definitivo– tenemos, en los centros de llamadas, la operación de una especie de *plurióptico* o de *plurisensorión*, en donde en lugar de haber un único centro de la vigilancia, ésta estalla y se multiplica.

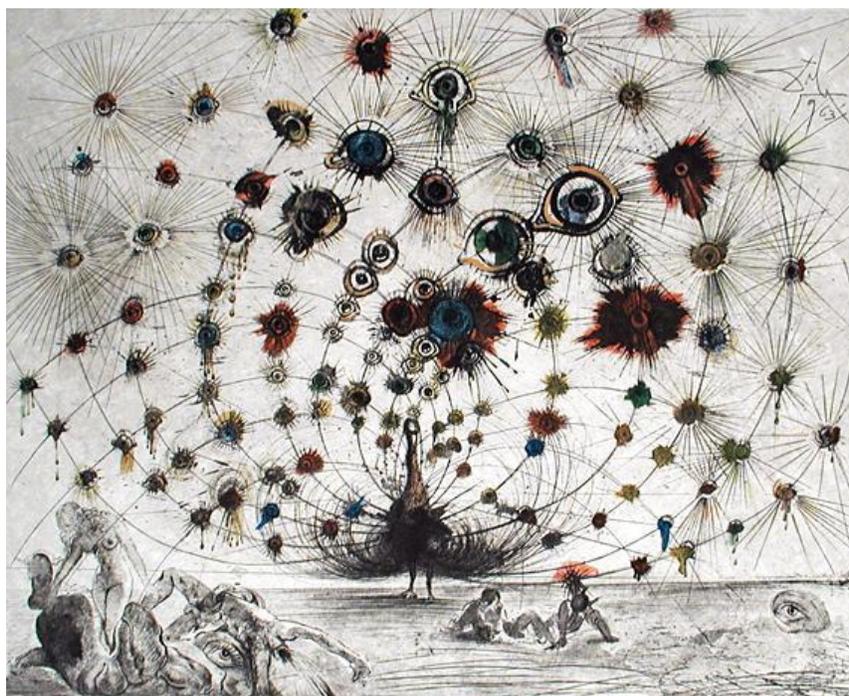


Fig. 100. Argos Panoptes en la versión de Salvador Dalí (inspirada en las *Metamorfosis* de Ovidio en la que los ojos del cuerpo de Argos se desplazan a la cola de un pavorreal)<sup>319</sup>

---

<sup>319</sup> Salvador Dalí, “Argus”, 1960, imagen disponible en <<http://www.salvador daliexperts.com/argus dali.html>>, fecha de consulta: 20 de octubre de 2013.

## VI

### MICROLINGÜÍSTICA DEL PODER: LA TAYLORIZACIÓN DEL LENGUAJE

#### *Habla guionada*

*Cuando trabajaba en el call center, todas las noches llegaba a mi casa vomitando los mismos scripts.*

Ex-teleoperador de Teletech

*Un call center tiene los ritmos de una fábrica y un desgaste psíquico enorme, que se percibe en primer lugar en la enajenación con la que el teleoperador termina hablando, como si fuera una máquina.*

Gustavo Cutiller  
(de la agrupación Telemarketers en Lucha)

Ya dijimos que el *call center* es un núcleo oral, verboso, insomne productor de *habla*. Pero, por supuesto, la que se produce en el *call center* no es cualquier habla. El discurso que prevalece en el ambiente está formado de un modo peculiar que salta a la vista –o, mejor, al oído– con sólo prestar un poco de atención: se escuchan voces *guionadas*, un discurso elaborado en buena medida por decenas de frases prefabricadas (confeccionadas de antemano por el *management*), enunciados uniformados que los teleoperadores deben reproducir en sus interacciones comunicativas con los clientes. Ya vimos que en el *call center* hay toda una tecnología de vigilancia auditiva dirigida hacia la detección de los desvíos lingüísticos y ya veremos que el bono (la parte variable del salario que opera como un eficaz mecanismo disciplinador) depende, en buena medida, del grado de fidelidad que muestra la producción lingüística del teleoperador al calco de estas locuciones preelaboradas.

Como ya dijimos, en el anglófilo léxico de los *call centers*, a estas frases prefabricadas que los teleoperadores deben reproducir en sus interacciones con los clientes

se les conoce como *scripts* (guiones), un término acaso inspirado en el mundo del teatro en el que los actores reproducen un libreto que deben memorizar, un texto preparado para su puesta en escena. La escena del encuentro telefónico entre trabajador y cliente se teatraliza: el trabajador deviene personaje *guionado*. Si bien, como ha señalado Paolo Virno, en toda enunciación hay, ínsita, una teatralidad<sup>320</sup> (en tanto que todo intercambio comunicativo implica la presentación de sí ante otro(s) y supone, por ende, un “volverse visible [como en una escena teatral] al prójimo”<sup>321</sup>), en el *call center* la teatralidad es llevada al máximo: el trabajador debe hacer, una y otra y otra vez, la recitación de un guion en la escena virtual de su encuentro telefónico con el cliente. El *script* como técnica gerencial no es, desde luego, exclusivo de los *call centers*, es, como sabemos, un rasgo de la gestión empresarial de las fuerzas de trabajo en buena parte del sector económico de los servicios (por ejemplo, en la industria de la comida rápida, en algunos supermercados, en las cadenas de alquiler de videojuegos, etcétera). En el segmento productivo de los servicios, la necesidad del establecimiento de una relación directa entre trabajadores y clientes ha llevado al *management* a hacer de “la apariencia, el uso del lenguaje y la expresión corporal”<sup>322</sup> de los trabajadores objetos de control, a generalizar la “utilización de scripts y la sujeción a estrictas reglas de interacción”<sup>323</sup> que se proponen codificar y estandarizar las formas de la relación social a fin de producir una marca distintiva de las empresas y a fin de reducir los tiempos de la producción de servicios. En tanto que las *fábricas de la charla* producen, fundamentalmente, comunicación, el lenguaje es aquí tomado por el capital como su objeto privilegiado, como aquel evanescente objeto del que el capital debe hacer un consumo productivo. En estos nódulos productivos, el capital subsume el habla, se apropia de ella, la conduce por las nervaduras taylofordistas de la producción en serie de actos lingüísticos, la estandariza como en el taylofordismo se estandarizan otras mercancías, mide la duración de las comunicaciones así como en la fábrica tradicional se mide la duración de otras operaciones corporales, hace –como en la fábrica toyotista– una constante “evaluación de la

---

<sup>320</sup> *Cfr. infra.*

<sup>321</sup> Paolo Virno, *Cuando el verbo se hace carne...*, p. 54.

<sup>322</sup> Luis Pedro Jacobo Meoño Artiga, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”, p. 24.

<sup>323</sup> *Idem*, p. 25.

calidad” de las enunciaciones (“la charla-producto de este trabajo está sometida a los procesos de ‘control de calidad’ propios de la cadena de producción”<sup>324</sup>).

En el *call center* de Santander hay un manual de *scripts*, una especie de libreto elaborado por el *management*: se trata de un compendio impreso de 12 páginas que consigna alrededor de 70 frases que los trabajadores deben memorizar y usar en determinados momentos de sus conversaciones telefónicas (ciñendo su habla viva a una reproducción de las frases en su estricta literalidad). Además, en el sistema instalado en cada computadora hay una sección en la que aparecen otros *scripts* no incluidos en el manual, de modo tal que del monitor –de la computadora, de la propia herramienta de trabajo– surge lo que el teleoperador debe decir, brota una instrucción lingüística. La herramienta de trabajo ya no es sólo *autoactuante* –como decía Marx–, ya no es sólo impositora del ritmo de la producción y no sólo toma el estatuto del vigilante y el capataz – como vimos–, sino que en estos formatos empresariales la herramienta, además, ha devenido *logocrática*: dice qué decir, direcciona la lengua, dirige el engendramiento de significados. Adicionalmente, estos *scripts* van aumentando y cambiando según las ofertas o promociones ocasionales que los teleoperadores deben ofrecer a los clientes, por lo que al inicio de la jornada de trabajo los trabajadores suelen recibir circulares impresas con nuevas frases a reproducir. Además, en cada estación de trabajo hay un conjunto de papeles adheridos a los tabloneros laterales del *box* o al marco del monitor que recuerdan a los teleoperadores algunos de los *scripts* centrales (como las fórmulas de saludo y despedida). Así pues, los *scripts* tienen cuatro soportes: el libreto impreso, la propia computadora, las circulares y las superficies del *box*; de todos esos *lugares* mana, insistente, el código lingüístico al que el discurso de los teleoperadores debe ceñirse. Los *scripts*, en suma, constituyen la narrativa rectora de las fábricas del lenguaje, son los *neo-therbligs* lingüísticos dispuestos por el *management* a cuya reproducción los teleoperadores deben ajustarse. De este modo, en el *call center* continúa mostrando toda su fuerza y su vigencia el principio taylorista de la escisión entre concepción y realización (el guion es previamente concebido por el *management* –que determina el *one best way* del lenguaje–, mientras el habla viva del teleoperador debe reproducir una palabra *standard*).

---

<sup>324</sup> Pedro Lisdero, “*Call Centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo...*”, p. 85.

Echemos un vistazo a la primera página del libreto del *call center* de Santander:

### **1. Bienvenida para clientes clásicos**

- Llamada no identificada<sup>325</sup>:

*Buenos (días/tardes/noches) le atiende (nombre y apellido) ¿con quién tengo el gusto?*

Si el cliente se encuentra molesto aplicar el siguiente diálogo:

*No se preocupe Sr. / Srita. Xxx estoy para ayudarle*

- Llamada identificada:

*Buenos (días/tardes/noches) le atiende (nombre y apellido) ¿cómo se encuentra el día de hoy Sr. / Srita. xxx?*

Si el cliente se encuentra molesto aplicar el siguiente diálogo:

*¿En qué le puedo ayudar?*

### **2. Cierre de llamada clientes clásicos**

1. Preguntar al cliente si desea otro servicio:

*¿Algo más en lo que le pueda ayudar?*

2. Si el cliente informa que no, se deberá indicar lo siguiente:

*Le atendió (nombre y apellido), Santander agradece su llamada que tenga un excelente (día/tarde/noche).*

### **3. Bienvenida para clientes premier<sup>326</sup>**

*Sr. / Srita. xxx es para mí un honor atender a un cliente tan importante como usted.*

### **4. Cierre de llamada clientes premier**

---

<sup>325</sup> “Llamada no identificada” es cuando el número de teléfono desde el cual el cliente se comunica no aparece en la base de datos del *call center*, por lo que el sistema no muestra de forma inmediata los datos de la persona que llama.

<sup>326</sup> El *call center* clasifica a los clientes en “clásicos” y “premier” en función del abultamiento de sus cuentas bancarias o de los créditos contratados. Esa clasificación deriva en una relativa diferenciación en los modos de la atención.

*Sr. / Srita. xxx ¿algo más en lo que pueda ayudarle?  
Permítame comentarle que como cliente Premier y por ser tan importante para nosotros,  
cuenta con una línea exclusiva de atención en el 01 800 00 77 364 en donde le atenderá un  
ejecutivo Premier. Le atendió (nombre y apellido) que tenga un excelente  
(día/tarde/noche)*<sup>327</sup>.

Así, en el *call center* hay un “guion fijo y controlado”<sup>328</sup>, un libreto de preguntas y respuestas prefijadas por el *management* que el teleoperador debe reproducir en momentos específicos de su conversación telefónica con los clientes. La marca para la que el teleoperador trabaja –Santander en nuestro caso– *guiona* el discurso del trabajador, demanda de este último “la repetición sin fin [...] del *speech* de la empresa”<sup>329</sup>, la reproducción de una suerte de “lengua obligatoria”<sup>330</sup> compuesta por una fraseología cristalizada, por un conjunto de cadenas de significantes que el trabajador debe calcar en absoluto remedo de las cadenas originales.

Así como en la fábrica taylofordista los gestos corporales de los obreros están estrictamente estandarizados y se producen, como expusimos al inicio de nuestra tesis, según el modelo arcaico del sisífico eterno retorno de lo mismo, en el *call center* los gestos discursivos de los teleoperadores están igualmente estandarizados y deben producirse según una reiteración –también sisífica– que guarda estrechas filiaciones con aquella que codifica el cuerpo del obrero taylofordiano. En su ya citada crónica de la vida en el interior de un *call center* –en la campaña de Vodafone, una compañía multinacional de telecomunicaciones–, Seselovsky ilustra del siguiente modo irónico la estandarización de la producción discursiva de los agentes telefónicos:

Día 7 – El show creativo. Primer día de trabajo, digamos, real. Se los resumo en unas pocas líneas:

Vodafonebuenosdíasminombreesalejandroenquélepuedoayudar?  
Vodafonebuenosdíasminombreesalejandroenquélepuedoayudar?  
Vodafonebuenosdíasminombreesalejandroenquélepuedoayudar?

---

<sup>327</sup> Contact Center de Banco Santander, “Scripts. Banca telefónica”, documento interno de la empresa entregado a los teleoperadores en proceso de capacitación.

<sup>328</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 29.

<sup>329</sup> *Idem*, p. 92.

<sup>330</sup> Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano...*, p. XLVIII.

Vodafone buenos días minombre sale jandro en qué le puedo ayudar?  
Vodafone buenos días minombre sale jandro en qué le puedo ayudar?  
Vodafone buenos días minombre sale jandro en qué le puedo ayudar?  
Vodafone buenos días minombre sale jandro en qué le puedo ayudar?  
Vodafone buenos días minombre sale jandro en qué le puedo ayudar?  
Vodafone buenos días minombre sale jandro en qué le puedo ayudar?  
Vodafone buenos días minombre sale jandro en qué le puedo ayudar?  
Vodafone buenos días minombre sale jandro en qué le puedo ayudar?<sup>331</sup>

La reproducción de estos corpúsculos verbales estandarizados termina siendo tan automática que, en mi estancia en el *call center* de Santander, tenía una compañera de grupo que antes de ingresar a este centro de llamadas había pasado unos meses como teleoperadora en el *call center* de Fonacot<sup>332</sup> y que, cuando contestaba una llamada, invariablemente se equivocaba: en vez de decir, como en ese momento se nos pedía, “Bienvenido a Banco Santander, soy fulana de tal, ¿en qué puedo ayudarle?” decía “Bienvenido a Fonacot...”. Un extrabajador de Teletech, cuando en nuestra entrevista me hablaba de lo que no le gustaba de haber trabajado allí, refería esta robotización del discurso como una experiencia enloquecedora: “todas las noches llegaba a mi casa vomitando los mismos *scripts*”. Narra una teleoperadora en el documental *Mira quién habla* que recoge testimonios de varios teleoperadores en Argentina: “me llamó una señora diciéndome: ‘¡quiero hablar con un operador humano, un operador humano, un operador humano!’ Y yo le decía: ‘Pero señora, está hablando con un humano’, porque a veces creían que yo era la maquinita”<sup>333</sup>.

Al teleoperador se le encomiendan aquellas acciones que la máquina y el sistema técnico con el que entra en relación (la computadora y su sistema informático) no pueden hacer: se le pide que despliegue aquello que anida en el sujeto como potencia *álmica*<sup>334</sup>. El término *álmico* ha sido propuesto por el Colectivo ¿Quién habla? (en su penetrante investigación grupal *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers* a la que tanto hemos acudido a lo largo de nuestro trabajo) para nombrar aquello que

---

<sup>331</sup> Alejandro Seselovsky, “Diario de un telemarketer”, p. 10.

<sup>332</sup> Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores.

<sup>333</sup> Testimonio de una teleoperadora en Argentina, recogido en el documental dirigido por Franco De Nuncio, “Mira quién habla – Call center”.

<sup>334</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 73.

deviene objeto de explotación y de control gerencial en las *fábricas de la charla*: “la capacidad del lenguaje”, “la aptitud de conversación”, “la disponibilidad a prestar atención” y a escuchar, “la facultad de producir relaciones”, “la capacidad de producir organización y lectura de la información”<sup>335</sup>, etcétera. El *call center* demanda de sus trabajadores potencias álmicas: “memoria, habla, cuidado, atención”<sup>336</sup>, solicita de ellos que permanentemente presten atención, que respondan a la sollicitación variable de los otros –de los clientes cuyas voces demandantes aparecen una tras otra en el espacio virtual de la línea telefónica–, que escuchen, que echen a andar en cada llamada “el arte prodigioso de la interpretación”<sup>337</sup>, se les pide que consumen una y otra vez la comprensión del discurso y la sollicitación del otro. El teleoperador no sólo produce *habla* sino también *escucha*. Pero ¿podemos decir que *la escucha* es el resultado de una producción? Sí. La comprensión, como sostiene el filólogo Amado Alonso, está “lejos de ser una operación pasiva”<sup>338</sup> y mecánica, requiere, en cambio, de un acto intelectual harto complejo, es el resultado de un esfuerzo de recreación. El que escucha y comprende el habla del otro “no se limita [...] a registrar pasivamente”<sup>339</sup> aquello que el otro enuncia sino que “el acto de la comprensión supone una conciencia activa, una actitud como de sintonización con la actividad creadora del que habla, una respuesta psíquica adecuada”<sup>340</sup>. Comprender es, entonces, entrar en resonancia con el discurso del otro, vibrar con lo que el habla del otro lleva, es el resultado de la producción de un efecto de diapason con el sentido del otro. De ahí que el trabajo de la teleoperación sea tan agotador, pues moviliza permanentemente ese esfuerzo comprensivo.

Con el viejo y polisémico concepto de *alma*, el Colectivo ¿Quién habla? da nombre a este conjunto de movimientos de la *psique* que demanda el teleservicio (actos de habla, escucha, interpretación, etcétera) y que son subsumidos por el capital, capturados por el *management* en una cuadrícula comportamental. Lo que la organización del trabajo propia de los *call centers* opera es una mecanización y estandarización taylofordiana de esos actos álmicos: al “carácter imprevisto, contingente y abierto que tiene toda conversación”<sup>341</sup> –

---

<sup>335</sup> *Idem*, p. 132.

<sup>336</sup> *Idem*, p. 189.

<sup>337</sup> Henry James *apud* Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 200.

<sup>338</sup> Amado Alonso, “Prólogo a la edición española”, pp. 24-25.

<sup>339</sup> *Idem*, p. 25.

<sup>340</sup> *Ibidem*.

<sup>341</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 157.

todo acontecimiento dialógico– el *management* opone fuerzas de inhibición de esa apertura: robotiza el habla exigiendo la “recitación automática”<sup>342</sup> de un fraseo, la reproducción sin desvío de decenas de “fórmulas memorizadas”<sup>343</sup>, la conversión del alma en maquinal: “[e]l operador hace algo que no pueden hacer las máquinas, pero el movimiento no es de diferenciación respecto de lo mecánico sino por el contrario es de mecanización de lo más propiamente humano”<sup>344</sup>.

Si bien la repetición es un rasgo ínsito en todo intercambio comunicativo, si bien todos los días reiteramos una y otra vez “fórmulas estereotipadas”<sup>345</sup>, en el *call center* la repetición es el elemento central de la producción discursiva de los trabajadores: el teleoperador debe ceñir su habla viva a una “repetición mecánica”<sup>346</sup> de las mismas frases y el *call center* es, por ello, ecolálico: el teleoperador debe repetir las frases cristalizadas del guion. El trabajador se convierte, así, en el apéndice álmico de la máquina pero a condición de convertir el alma en maquinal.

Pero el *call center* hace, al teleoperador, una demanda contradictoria porque esta robotización de los procesos del alma no es del todo deseable. El *management* dirige al teleoperador dos exigencias simultáneas y contrastantes: por un lado, demanda la reproducción sin desvíos –automática, robótica– de los *scripts* y, por otro, demanda la performatividad de un efecto de *naturalidad* en dicha reproducción, pues la “robotización del operador [...] resulta desagradable para el consumidor”<sup>347</sup>. Así, al mismo tiempo que del trabajador se exige la reproducción del guion, se le pide que “lea todo lo que un programa le indica decir y que lo haga como si se tratara de una fluida conversación”<sup>348</sup>. La robotización-automatización-estandarización de la producción lingüística debe ser producida pero encubierta por una apariencia de naturalidad y fluidez. En sus lúcidos análisis de los *call centers*, la socióloga argentina Paula Abal Medina ha acuñado el término *trabajador frontón*<sup>349</sup> para describir esta colocación del trabajador bajo

---

<sup>342</sup> Paolo Virno, *Cuando el verbo se hace carne...*, p. 95.

<sup>343</sup> *Idem*, p. 96.

<sup>344</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 157.

<sup>345</sup> Paolo Virno, *Cuando el verbo se hace carne...*, p. 65.

<sup>346</sup> *Idem*, p. 67.

<sup>347</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 80.

<sup>348</sup> Parafraseo aquí al Colectivo ¿Quién habla?, *supra*, p. 75.

<sup>349</sup> *Cfr.* Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 115.

interpelaciones y demandas contradictorias. Al trabajador se le exige calcar los *scripts* predefinidos y, al mismo tiempo, “se le exige construir familiaridad con el cliente, inyectar un toque personal a la interacción”<sup>350</sup>. Por su parte, Alfredo Hualde –estudioso de los *call centers* en México–, ha reparado también en esta contradicción de la gestión de las fuerzas de trabajo de los teleoperadores: por un lado, se exige del trabajador “transmitir un protocolo que es la cristalización más rutinaria de su trabajo”<sup>351</sup>, pero simultáneamente, se demanda de él “improvisar una respuesta, convencer al cliente y salirse del guion (*script*) cuando la situación lo aconseja [...], pues el cliente es un individuo con necesidades particulares que desbordan los marcos de un protocolo estandarizado”<sup>352</sup>. El teleoperador, ultraguionado, debe al mismo tiempo responder a lo imprevisible, desplegar “actos de *creatividad* para responder a lo opcional, lo variable, lo incierto”<sup>353</sup>, a la impredecible e inestable voz y demanda del cliente. De este modo, los teleoperadores deben hacer una especie de montaje: según las situaciones, deben dar rienda suelta a su intuición discursiva o injertar, en su habla viva, los *scripts*, las frases preestablecidas.

A fin de ensayar una interpretación de la subsunción que hace el capital de la producción discursiva de los teleoperadores, reparemos por un momento en la clásica distinción de la lingüística saussureana entre *lengua* y *habla*, una distinción que acaso puede arrojar una luz que, aunque tangencial, revele algunos de los rasgos genéricos de los métodos de control lingüístico a los que los teleoperadores se ven sometidos en el *call center*. Recordemos que en el *Curso de lingüística general*, Ferdinand de Saussure deslindó, en el fenómeno del lenguaje, dos dimensiones estrechamente relacionadas entre sí pero que, a juicio del lingüista ginebrino, son “absolutamente distintas”<sup>354</sup>: la *lengua* y el *habla*; el fenómeno lingüístico, pensaba Saussure, “presenta perpetuamente dos caras”<sup>355</sup>: “la *lengua* o sistema adquirido, y el *habla*, el uso individual del sistema”<sup>356</sup>.

---

<sup>350</sup> Luis Pedro Jacobo Meoño Artiga, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”, p. 41.

<sup>351</sup> Alfredo Hualde, “Reseña de Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis. Explorando la ciudad y su producción inmaterial*”, p. 258.

<sup>352</sup> *Ibidem*.

<sup>353</sup> Rodrigo Díaz Cruz, “Cruces de fronteras: notas sobre la obra de Renato Rosaldo”, p. 13.

<sup>354</sup> Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*, p. 65.

<sup>355</sup> *Idem*, p. 49.

<sup>356</sup> Amado Alonso, “Prólogo a la edición española”, p. 7.

Para Saussure, mientras que la lengua constituye un conjunto autónomo y sistemático de reglas y procedimientos (que incluye un sistema de signos, “un conjunto de convenciones [...] adoptadas por el cuerpo social”<sup>357</sup>, un “sistema de expresiones convencionales”<sup>358</sup> heredadas, unos “procedimientos de articulación”<sup>359</sup>, un “juego de correspondencias y oposiciones”<sup>360</sup>, un régimen de reglas gramaticales, el repertorio de una nomenclatura –de unas “acuñaciones”<sup>361</sup>–, etcétera, que gobiernan, desde su existencia autónoma y extraindividual, todo fenómeno comunicativo), el habla es, en cambio, la puesta en acto del lenguaje, su realización individual, el “uso activo”<sup>362</sup> que hace el sujeto del sistema-lengua socialmente adquirido y extrasubjetivo. Para Saussure, el sistema de la lengua “no se modifica directamente nunca; es en sí mismo inmutable; sólo sufren alteración ciertos elementos sin atención a la solidaridad que los ata al conjunto”<sup>363</sup>. Mientras que la lengua constituye un sistema “independiente de los individuos que lo usan”<sup>364</sup> y que opera, por así decirlo, con cierto automatismo, el habla en cambio constituye “un acto individual de voluntad e inteligencia”<sup>365</sup> a través del cual el sujeto “utiliza el código de la lengua”<sup>366</sup> haciendo, en el interior de ese código, una inteligente actividad combinatoria que funda el acto de habla.

Para Saussure, entonces, la lengua escapa a todo conjunto fáctico de actos de habla y se constituye como “principio de clasificación”<sup>367</sup>, como el “ordenamiento abstracto y virtual de las leyes que gobiernan cada evento singular de comunicación”<sup>368</sup>. Desde esta perspectiva, mientras la lengua es sistemática, homogénea y prácticamente inmutable (es un sistema de diferencias en el que lo que cambia son los elementos del sistema mas no el juego sistemático de la diferenciación), el habla –en tanto realización individual, en tanto

---

<sup>357</sup> Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*, p. 51.

<sup>358</sup> Amado Alonso, “Prólogo a la edición española”, p. 7.

<sup>359</sup> *Idem*, p. 24

<sup>360</sup> *Idem*, p. 21.

<sup>361</sup> Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*, p. 57.

<sup>362</sup> Amado Alonso, “Prólogo a la edición española”, p. 26.

<sup>363</sup> *Idem*, pp. 12-13. La idea saussureana de la inmutabilidad del sistema ha sido ampliamente debatida. Para una reseña de algunas de las discusiones que esa idea ha suscitado véase el ya ampliamente citado prólogo de Amado Alonso.

<sup>364</sup> *Idem*, p. 11.

<sup>365</sup> Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*, p. 57.

<sup>366</sup> *Ibidem*.

<sup>367</sup> *Idem*, p. 51

<sup>368</sup> Natalia Radetich, “Reseña del libro de Manfred Frank, *¿Qué es el neoestructuralismo?*”, p. 245.

conjunto de actos lingüísticos singulares—, es asistemática, heteróclita, multiforme, es el lugar de ocurrencia de la variación y de la “libertad del estilo”<sup>369</sup> singular, es actividad “espiritual”, “libertad de iniciativa”<sup>370</sup>, lugar de la indeterminación de la enunciación; el habla es “materia indócil”<sup>371</sup>, práctica a través de la cual el hablante hace vivir el lenguaje, le hace cobrar vida, lo hace existir; el habla, si bien es gobernada por la lengua, es, paradójicamente, el lugar de “[t]odo lo que no es el sistema”<sup>372</sup>. Por ello Paolo Virno, haciendo una relectura del *Curso de lingüística general* de Saussure, ha planteado que el hablante, en tanto fuente de enunciaciones singulares, puede pensarse a través de la imagen alegórica del *ejecutante virtuoso*: el hablante, aquel que da “lugar a un discurso”<sup>373</sup>, puede ser pensado como un artista ejecutante pues así como los músicos, los bailarines o los actores ejecutan o interpretan un *guion* (una partitura musical, una coreografía o un drama), el hablante ejecuta el “guion-lengua”<sup>374</sup> a través de una virtuosa “combinación selectiva”<sup>375</sup> de los elementos que la lengua le presenta en su virtualidad<sup>376</sup>. Si bien a diferencia del artista ejecutante el hablante no posee una “partitura prefijada”<sup>377</sup> pues lo que la lengua le presta son puras potencialidades (“actos lingüísticos potenciales”<sup>378</sup> y la propia “capacidad genérica de enunciar”<sup>379</sup>), el locutor comparte con el ejecutante una sagacidad que “se deduce del modo en que articula, cada vez desde el inicio, la relación entre potencia [lengua] y acto [habla]”<sup>380</sup>.

Así, el habla presenta siempre aquello que el filólogo Amado Alonso (prologuista de la primera edición española del *Curso de lingüística general*) denominó “un *plus*”<sup>381</sup>. El *plus del habla* sería, desde esta perspectiva, aquello que frustra el dominio integral de la

---

<sup>369</sup> Amado Alonso, “Prólogo a la edición española”, p. 20.

<sup>370</sup> *Idem*, p. 27.

<sup>371</sup> *Idem*, p. 28.

<sup>372</sup> *Idem*, p. 21.

<sup>373</sup> Paolo Virno, *Cuando el verbo se hace carne...*, p. 41.

<sup>374</sup> *Idem*, p. 53.

<sup>375</sup> Émile Benveniste *apud* Paolo Virno, *Cuando el verbo se hace carne...*, p. 47.

<sup>376</sup> La comparación que establece Paolo Virno entre el hablante y el artista ejecutante es mucho más compleja y tiene que ver con la presencia ante otros (ante un público) y con la idea de la “actividad sin obra”. Para conocer detenidamente la comparación remitimos al lector al capítulo “El hablante como artista ejecutor” del citado libro de Virno, *Cuando el verbo se hace carne...*

<sup>377</sup> Paolo Virno, *Cuando el verbo se hace carne...*, p. 51.

<sup>378</sup> *Idem*, p. 53.

<sup>379</sup> *Ibidem*.

<sup>380</sup> *Idem*, p. 51.

<sup>381</sup> Amado Alonso, “Prólogo a la edición española”, p. 26, nota 2.

lengua sobre el acto de habla y aquello en lo que se produce el “*plus* de dar sentido”<sup>382</sup>, pues el sentido no puede residir en la lengua –en el sistema– sino en el campo de la intencionalidad, de la sagaz combinatoria, de la variación.

Si bien toda *habla* está *guionada* por un conjunto de códigos y está, en cierto modo, duramente disciplinada (*heterodirigida* por convenciones de distinta raigambre, gobernada por reglas fonológicas, morfológicas, sintácticas, semánticas, y también por lo que Pierre Bourdieu llamó “*habitus* lingüísticos” –por convenciones estilísticas, por códigos sociales que determinan en buena medida lo que se puede y no decir y cómo se debe o no decir, por la erección social de “locutores autorizados a hablar”<sup>383</sup> y locutores desautorizados, etcétera–), el código –el *guion*– en el *call center* es colocado en un lugar extremo y su poder regulador deviene poder totalitario. El habla se convierte –como el cuerpo y los movimientos en el taylorismo–, en objeto de una codificación extrema y de cuantificación obsesiva. Es como si el *management* quisiera trocar el *habla* en *lengua*, como si quisiera convertir la realización individual en sistema invariable, como si quisiese transformar el acto de inteligente combinatoria del código en reproducción automática de un fraseo preelaborado y cristalizado, es como si el *management* quisiera trocar el habla en puro código y estructura, como si quisiese hacer del habla un puro “guion unívoco y detallado”<sup>384</sup>, hacer del habla pura partitura; la sagacidad que exige el *management* del teleoperador es la de la reproducción automática de un repertorio estandarizado de frases, de unos micromovimientos lingüísticos. El *management* intenta sustraer del evento comunicativo entre teleoperador y cliente aquello que altere el guion, aspira a reducir el campo de ocurrencia de la variación y de la singularidad del estilo, reducir las errancias del habla, convertir el acto coloquial –el acto del *coloquio*– en lengua y sustraer, de ese acto, *el plus del habla*. Es como si el *management* intentara reducir la condición misma del lenguaje en tanto movido por aquello que la antropóloga y filósofa Zenia Yébenes ha denominado el “exceso significativo”<sup>385</sup>; en el *call center*, la inconsistencia, la variación, la fuga lingüística y la indeterminación relativa del acto de habla son reducidas –por técnicas de poder específicas– y reconvertidas en lengua pura.

---

<sup>382</sup> *Idem*, p. 29.

<sup>383</sup> Parafraseo aquí a Pierre Bourdieu, *¿Qué significa hablar?...*, p. 12.

<sup>384</sup> Paolo Virno, *Cuando el verbo se hace carne...*, p. 52.

<sup>385</sup> Zenia Yébenes Escardó, “Introducción”, p. 45.

El lenguaje tiene una capacidad generativa ilimitada en tanto que permite “producir infinitos discursos gramaticalmente conformes”<sup>386</sup>. Sin embargo, en el *call center*, esta cualidad del lenguaje (su infinita generatividad potencial) es limitada al extremo por el *management* que opera una estricta estandarización de las enunciaciones, una rigurosa normalización y acotamiento del campo posible de la enunciación.

En el *call center* la producción discursiva de los trabajadores está regulada según el imperativo que Saussure afirma que guiaba a los viejos gramáticos griegos que querían formular reglas para distinguir “las formas correctas de las incorrectas”<sup>387</sup> de hablar, una gramática erigida como “disciplina normativa”<sup>388</sup> que establece las formas del “bien hablar”<sup>389</sup>, un deseo de normalización del que Saussure se distanciaba decididamente en el *Curso*. En el *call center*,

[l]a evaluación y control sobre el teleoperador se desarrolla como imposición de una *gramática* que éste debe desplegar con atención en cada llamada. Tanto el salario como los mecanismos que lo establecen [...] son sometidos a una variación continua y anudados a la obediencia de la *gramática* (de qué modo hablar)<sup>390</sup>.

Los signos verbales que producen los teleoperadores están sujetos a una minuciosa coacción: toda desviación del guion detectada es, como veremos, salarialmente castigada; el *call center* es el lugar del ejercicio metódico de una “micropolítica de la conversación”<sup>391</sup> que se hace posible por intermediación de las incisivas técnicas de vigilancia auricular que hacen del lenguaje –de la producción de signos– el objeto de un poder disciplinario.

Así pues, los eventos comunicativos que produce el *call center* en realidad clausuran la comunicación (engendran una cierta incomunicabilidad), de ahí que una teleoperadora sostenga: “[h]ablamos todo el tiempo con miles de personas, pero no le podemos decir nada a nadie”<sup>392</sup> (una experiencia análoga tiene quien llama a un *call center* y siente que el guion encorsetado de la maquila del lenguaje –la narrativa preelaborada y

---

<sup>386</sup> Pierre Bourdieu, *¿Qué significa hablar?...*, p. 12.

<sup>387</sup> Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*, p. 39.

<sup>388</sup> *Ibidem*.

<sup>389</sup> *Idem*, p. 46.

<sup>390</sup> Colectivo *¿Quién habla?*, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 73.

<sup>391</sup> Gilles Deleuze y Félix Guattari, *Mil mesetas...*, p. 201.

<sup>392</sup> Colectivo *¿Quién habla?*, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 46.

rígida que allí se produce— es incapaz de dar acogida real a su solicitud). El habla está reducida a la reproducción frígida y burocrática de información precodificada, de *therbligs* narrativos taylorianamente preelaborados por el *management* (la comunicación se convierte en mera transmisión de información).

*Los modos del habla como vaporoso objeto de control*

*Te piden que no suenes inseguro y que suene como si lo que dices fuera verdad aunque sea mentira.*

Teleoperador de Santander

En tanto el capital se propone, en los centros de llamadas, hacer aquello que Antonio Negri llama una “expropiación de la comunicación”<sup>393</sup>, la acción comunicativa es tratada a través de las técnicas clásicas del control capitalista de la producción. Pero en el *call center* no sólo nos encontramos con la estandarización tayloriana de un fraseo —con la exigencia de la reproducción de unos enunciados preestablecidos—, sino que, además, nos encontramos con el despliegue de un pormenorizado control que toma por objeto aquello que podríamos llamar *el modo* en el que el habla se produce. Además del plegamiento de la voz de los teleoperadores a la recitación reiterada de los *scripts*, el *management* evalúa otras dimensiones de la producción lingüística de los trabajadores que no sólo tienen que ver con el plano del enunciado (el plano de *lo dicho*) sino, también, con algo acaso más etéreo, volátil y delicado: con el plano de los *modos* de la enunciación. Tal como afirma un teleoperador de Santander: “en el *call center* te evalúan no sólo lo que dices sino *la manera* en que lo dices”; no sólo se controla *lo que se dice* sino, además, *cómo se dice*; se evalúa no solamente “el *contenido informativo* del mensaje”<sup>394</sup>, sino también la *forma* en la que el mensaje es proferido. El tono y el volumen de la voz, la dicción, la modulación y fluidez del discurso, la “imagen telefónica”<sup>395</sup> (la actitud, el entusiasmo, la cortesía, la elocuencia y

---

<sup>393</sup> Antonio Negri, *Fin de siglo*, p. 113.

<sup>394</sup> Pierre Bourdieu, *¿Qué significa hablar?...*, p. 87 (el énfasis es nuestro).

<sup>395</sup> Cfr. Atento, “Guía rápida de técnicas telefónicas. Variables de medición, criterio de monitoreo y calidad telefónica”.

el profesionalismo sutilmente impresos en la enunciación), los silencios (a veces llamados, en el léxico de los *call centers*, “agujeros negros”), las interrupciones, las muletillas coloquiales (que deben evitarse), la “transmisión de seguridad”<sup>396</sup>, entre otras oscilaciones del habla, son convertidos en sutiles objetos de un puntilloso control que hace, de esas micro-oscilaciones del habla, *variables* de la medición de lo que el *management* denomina la “calidad vocal”<sup>397</sup> de los teleoperadores, criterios de medición de la “calidad del servicio”. Contenido y forma del discurso se vuelven tenues objetos sobre los que el poder se ejerce. (Ahora bien, es importante advertir una diferencia sustancial entre los *call centers* que vigilan el despliegue de la “sonrisa telefónica” de los teleoperadores y los *call centers outbound* que se dedican a realizar llamadas para la cobranza de créditos donde el *management* no demanda de los trabajadores el despliegue de una voz amable y “sonriente”, sino que les pide, en cambio, que de su lengua brote una voz agresiva, insistente y amenazadora a fin de lograr las “promesas de pago” de los deudores. Según me contaron ex-teleoperadores de un *call center* de cobranzas, se les pedía incluso que, en sus conversaciones, dijeran “groserías” si eso era necesario para lograr el amedrentamiento y una promesa de pago. La “calidad” de la voz depende, así, del tipo de producción de valor del que se trate).

A las técnicas de *management* dirigidas a la valoración de las *cualidades* de la voz – a la evaluación y sanción de lo que llamaremos aquí los *microgiros lingüísticos*– se las aglutina bajo el nombre genérico de “calidad”; así como las fábricas suelen contar con departamentos de “control de calidad” de los objetos producidos (con un segmento de la empresa consagrado a detectar, en el producto, aquello que se fuga del estándar –las desviaciones objetuales, los errores, los defectos de fabricación, la aparición de la anomalía y la variación en una producción estandarizada–), los centros de llamadas cuentan siempre con un “área de calidad” análoga en la que los así denominados “analistas”, “monitores” o “auditores de calidad” deben dedicarse a hacer de los sutiles y vaporosos objetos producidos en el *call center* –las enunciaciones– una medición que aspira, al igual que el “control de calidad” en la manufactura, a la detección de los desvíos, de las locuciones anómalas, de las microvariaciones lingüísticas en el habla de los teleoperadores. Los

---

<sup>396</sup> Revista ContactCenter, “Calidad”, p. 54.

<sup>397</sup> Sancor Seguros, “Uso de la voz en Call Center”.

departamentos de calidad –tanto en las fábricas tradicionales como en las maquilas del lenguaje– están animados por una suerte de espíritu teratológico<sup>398</sup>: las técnicas de “calidad” aparecen como un conjunto de prácticas que atienden a la emergencia de formas anómalas –equívocas– e intentan inhibir su surgimiento.

Un teleoperador de Cablevisión, en nuestras conversaciones, afirmaba que el discurso de la calidad no es sino “un mecanismo de contención salarial”. En tanto que los bonos de productividad dependen, en buena medida, de las evaluaciones del “área de calidad” –cuyos criterios de estimación de la “calidad de la voz” son siempre oscuros–, el discurso de la calidad opera como mecanismo de sanción: la calidad es un término –pululante en los discursos del *management* contemporáneo y que ha permeado los más heterogéneos terrenos de la vida– que, aparentemente inocuo, “sirve para hacer cosas en las organizaciones (para mandar, para vigilar, para castigar, para someter y explotar a los trabajadores)”<sup>399</sup>. La “mejora continua” de la calidad aparece como un principio que “obliga a los trabajadores a esforzarse más en sus prácticas de trabajo”<sup>400</sup>.

Veamos a continuación un documento empresarial que se detiene en la enumeración detallada de algunas de las variables sujetas a control gerencial de la “calidad” en los *call centers*:

**Saludo corporativo:** se evalúa la forma con la que el agente formula el saludo corporativo completo (en el que se incluyen datos como el nombre de la empresa o el del propio agente), y en qué medida este saludo se percibe como una acogida agradable por parte del cliente.

**Volumen de voz:** se evalúa si el agente utiliza un volumen de voz muy alto (que confiere agresividad, estar a la defensiva), o si, por el contrario, su tono de voz es muy bajo (transmite inseguridad).

**Actitud general:** la actitud debe estar orientada al servicio al cliente (disposición para resolver las consultas, eficacia y eficiencia en el trabajo, transmisión correcta de la imagen de la empresa). Asimismo, se valora la proactividad del agente en la llamada y la asertividad con el cliente.

---

<sup>398</sup> La teratología estudia las formas “anormales” en el reino vegetal y animal, es el estudio “de las anomalías y monstruosidades del organismo animal o vegetal” (Diccionario de la Real Academia Española).

<sup>399</sup> Joaquín Navajas Adán, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad...”, p. 3.

<sup>400</sup> *Idem*, pp. 7-8.

**Cordialidad:** se evalúa si el agente utiliza expresiones que transmiten educación, como por ejemplo el uso del “gracias”, “por favor”, “perdone”, “si es tan amable”..., además del uso de la sonrisa telefónica.

**Transmisión de seguridad:** se estudia si el agente se muestra dudoso respecto de la información que está transmitiendo al cliente o si, por el contrario, transmite seguridad por su tono o volumen de voz, así como las palabras utilizadas.

**Silencios:** a través de esta variable se estudia si el agente cubre los silencios que surgen en la conversación telefónica con información adicional para el cliente, o si, mientras realiza una consulta, lo deja a la espera, durante un largo periodo de tiempo, sin informarle de la gestión que está realizando.

**Interrupciones:** se evalúa si el agente interrumpe al cliente cuando éste esté hablando, provocando que se solapen los dos mensajes, o bien realiza escucha activa y esclarece las dudas al final de la exposición del cliente.

**Despedida:** se evalúa el grado con el que el agente se despide del cliente para ver si es apropiado y si no se olvida nunca de darle las gracias por su llamada.

**Sonido ambiental:** se evalúa el grado con el que cada uno de los agentes, mediante su tono de voz o por la forma de realizar las consultas, contribuye de forma negativa a fomentar el ruido ambiental del call center<sup>401</sup>.

Pero ¿cómo se evalúa todo esto? ¿Qué técnicas de poder hacen del lenguaje –y de las variaciones que le son inherentes– su sutil objeto? ¿Cómo *toma* el poder el lenguaje en los centros de llamadas? Así como en capítulos anteriores veíamos que los movimientos del cuerpo del trabajador de la fábrica taylofordista se descomponían en sus gestos más simples y elementales (en los llamados “micromovimientos” o “*stems*”<sup>402</sup>) para lograr, simultáneamente, su medición exhaustiva y su productividad más alta, aquí la voz del operador es, asimismo, taylorianamente descompuesta en aquello que podríamos llamar sus *microgiros lingüísticos*: tono, volumen, inflexiones prosódicas, emotivas, dicción, muletillas, *scripts*, administración de los silencios, “señales [lingüísticas] de subordinación [...], uso de formas ultracorteses (‘¿Sería usted tan amable de...?’ [...])”<sup>403</sup>, etcétera... En los *call centers* instalados en México que dan atención a Estados Unidos se evalúa también

---

<sup>401</sup> Revista ContactCenter, “Calidad”, p. 54 (negritas en el original).

<sup>402</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 140 (cursivas en el original).

<sup>403</sup> James C. Scott, *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*, p. 56.

el acento, los teleoperadores deben hablar en un inglés “neutro” a fin de que los clientes no detecten que se los está atendiendo desde un país periférico (de ahí que, según se lee a menudo en la literatura gerencial de la industria del teleservicio, los *call centers* que dan atención al mercado estadounidense estén prefiriendo instalarse en México y Centroamérica antes que en India pues, a juicio del *management*, el acento del inglés de los latinoamericanos bilingües tiene más posibilidades que el hindi de pasar desapercibido como acento extranjero). En los *call centers* instalados en Latinoamérica que atienden un mercado extranjero hispanohablante, los teleoperadores deben usar los giros idiomáticos del país en cuestión (por ejemplo, los trabajadores que, en Argentina, atienden el mercado chileno tienen que contestar la llamada diciendo “aló” en lugar de “hola”<sup>404</sup>). De esta suerte, los discursos proferidos en las fábricas del lenguaje deben hacer una especie de enmascaramiento cultural de su extranjería. En suma, en los *call centers* se echa a andar todo un dominio de las enunciaciones.

#### *Un nuevo análisis del discurso*

En el curso de una de nuestras entrevistas, un exteleoperador de Telvista contaba que mientras trabajaba en ese *call center*, el *management* empezó a utilizar un *software* que permite la medición de los decibeles de la voz de los trabajadores a fin de detectar los “picos de estrés” en la producción lingüística de los teleoperadores, picos de estrés en los que el *management* lee la emergencia de una agresividad indeseable que se detecta a través de los decibeles producidos por el aparato vocal y por los “movimientos fonatorios”<sup>405</sup> de los trabajadores (la intensidad de los sonidos del habla medida en decibeles aparece, para el *management*, como el signo indicial de una agresividad cuya emergencia hay que inhibir). El *software* genera automáticamente gráficas de las ondas sonoras producidas por el aparato vocal de los trabajadores y, cuando las líneas de medición de frecuencia sonora representadas en estas gráficas rebasan un estándar –cuando alcanzan un determinado “pico”–, se considera que el teleoperador está siendo agresivo. El *software* mide la

---

<sup>404</sup> Cfr. Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 109.

<sup>405</sup> Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*, p. 84.

frecuencia de los fenómenos ondulatorios sonoros y el *management* liga el bono (la parte variable del salario) al ajuste o desajuste de la voz de los trabajadores a los estándares frecuenciales establecidos.

El *software* lleva el elocuente y orwelliano nombre de “Witness 360” (Testigo 360), un programa que el teleoperador entrevistado no dudaba en calificar como absurdo pero revelador de lo que él denomina elocuentemente “las técnicas de opresión psicológica” que organizan el trabajo en el interior de los *call centers*. Revisando la literatura empresarial de la industria del teleservicio, se puede advertir que este no es el único programa creado para hacer del lenguaje objeto de puntillosos controles, sino que hay todo un mercado informático dedicado a ofrecer, a los centros de llamadas, aquello que las empresas programadoras de *software* denominan con el término genérico de *speech analytics* (análisis del discurso o analíticas de voz). Estos sistemas informáticos (entre los que se encuentran las marcas “Emospeech”, “CallMiner” “Utopy”, “Nice”, “Verbio”, etcétera) a la vez que permiten al *management* la grabación de todas las llamadas y el “monitoreo en caliente” de la producción lingüística de los trabajadores, hacen posible el “reconocimiento de [las] emociones”<sup>406</sup> sutilmente impresas en la voz del cuerpo-teleoperador. Leamos otro documento empresarial que explica el funcionamiento de las herramientas de *speech analytics*:

Las herramientas de análisis de voz [...] analizan la voz de las llamadas en tiempo real [...], pueden analizar el tono y la emoción de la voz y los patrones de hablar / silencio para medir la emoción y satisfacción, relacionar la detección de frases definidas por [la empresa] [...] con acciones específicas de un agente [telefónico] [...] [Estas herramientas permiten] descubrir o localizar fácilmente cuáles agentes no están siendo proactivos o cuáles no están obteniendo buenos resultados en satisfacer a los clientes. En este caso, puedes llevar a ese agente de servicio de llamadas aparte para educarlo [...] [P]uedes programar el software [...] para escuchar frases específicas y basado en esas frases, inmediatamente se le enviará al agente alternativas de respuestas proactivas. Los gerentes de los centros de llamadas también pueden monitorear el sistema para detectar la cantidad de veces que los clientes mencionan a un competidor o dicen “Gracias”. También puedes monitorear cuántas veces los clientes se molestan por su vocabulario y causan un cambio en el tono de voz del cliente durante la llamada. Además, puedes usar el sistema de las herramientas de análisis de voz para monitorear los patrones de tono y silencio, los cuales pueden ayudar a determinar cuándo los clientes están frustrados o a punto de molestarse. El tono también puede reflejar

---

<sup>406</sup> Viridiana Mendoza Escamilla, “Emprendedores mejoran los ‘call centers’”.

la edad [del cliente], la cual puede ser utilizada para precisar qué tan efectiva es una campaña de mercadeo en los segmentos de cierta edad específica<sup>407</sup>.

Las herramientas de *speech analytics* no sólo permiten *medir* el lenguaje de los teleoperadores sino, también, el de los clientes y, con ello, hacer una evaluación de la “calidad del servicio” que proveen los agentes telefónicos:

[Los programas de] *speech analytics* [...] detectan la alteración emocional del cliente al analizar su voz y clasificar su tono para conocer si está enojado, tranquilo, contento o nervioso. El mexicano Humberto Pérez, director general de Emospeech, desarrolló una solución de software que analiza las llamadas grabadas y las clasifica en un rango emocional. De esta forma el auditor de calidad identifica las llamadas de acuerdo con el sentimiento de los clientes, según fue calificado por el programa. “Es como un reproductor de música, sólo que en lugar de abrir canciones abres las llamadas grabadas y el software va reconociendo la voz cuando está molesto. Al final se clasifica la llamada cómo ‘tranquilo’ o ‘con mayor conflicto’”, explicó el directivo<sup>408</sup>.

Las herramientas informáticas de *speech analytics* pueden pensarse como una prolongación contemporánea del viejo dispositivo tayloriano del *Time and motion study*: se trata de un dispositivo de saber-poder que esta vez no hace del cuerpo físico su objeto privilegiado sino que éste está constituido, en cambio, por el lenguaje, por la producción signica. Pero ese nuevo y evanescente objeto –el lenguaje– es tratado bajo los mismos principios instaurados por el taylorismo: la ciencia –en este caso, la informática de la que se sirve el nuevo *management*– hace una toma del sujeto-productor, mide su producción discursiva, la descompone analíticamente en micro elementos (*scripts*, pronunciación, silencios, interrupciones, tono de voz, elocuencia, claridad, modos de la enunciación, giros emocionales, duración de las comunicaciones, etcétera). Así, sobre la voz del nuevo teleoperador –y sobre la afectividad que deja en el discurso su huella– se despliegan controles análogos a los que el taylorismo ejerció sobre el cuerpo obrero.

Si Paolo Virno considera que en los *call centers* hay una “identidad entre trabajo y comunicación verbal, [...] [una] total identidad entre lo que se hace fuera del lugar de

---

<sup>407</sup> Karen D. Schwartz, “Las herramientas de análisis de voz ofrecen tecnología probada para los desafíos persistentes en los Call Centers”.

<sup>408</sup> Felipe Marino, “Reconoce software la voz de enojados. Call centers utilizan programas que analizan el tono del habla de clientes”.

trabajo y lo que se hace al interior del lugar de trabajo”<sup>409</sup> en tanto que los centros de atención telefónica son el lugar en el que el lenguaje –adquirido por fuera del espacio productivo– es “puesto a trabajar”<sup>410</sup>, nosotros pensamos que en el *call center* no hay propiamente esa “identidad total” sino que en estos nódulos empresariales se opera toda una purga de lenguaje *ordinario* (por llamar de algún modo al lenguaje que se produce fuera del *call center*). El *management* se propone reformar el lenguaje, “purgarlo de los usos”<sup>411</sup> habituales, instaurar un “estilo expresivo”<sup>412</sup> distintivo, un “modo de expresión legítimo”<sup>413</sup>, una “lengua distinta”<sup>414</sup> que toma cierta distancia de la “lengua ‘común’”<sup>415</sup>. En los *call centers* se insta a los teleoperadores a “cambiar [...] [el] lenguaje común por un lenguaje profesional”<sup>416</sup>; además, hay locuciones prohibidas sobre las que pesa un poder censurante: muletillas, giros idiomáticos populares... “[P]alabras de moda no deberán ser usadas con nuestros clientes”<sup>417</sup>, prescribe un documento del *call center* de Atento; las locuciones prohibidas tienen, como veremos, una penalidad monetaria. Así, en los centros de llamadas toda una ortopedia verbal (de raigambre conductista) organiza el trabajo.

Ahora bien, es indispensable reconocer que el poder que hace del lenguaje su objeto no es, por supuesto, exclusivo de los *call centers*. En su libro *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*, Pierre Bourdieu evidenció las formas múltiples de “poder simbólico”<sup>418</sup> que hacen de las producciones discursivas objeto de control. Los *call centers* no son, desde luego, los únicos sitios en los que tiene lugar un intenso “trabajo de normalización”<sup>419</sup> de la producción lingüística, de la producción de enunciaciones. Como planteó Bourdieu, la instauración de una “lengua legítima”<sup>420</sup> y de unos estilos de expresión autorizados (y, correlativamente, la constitución de unas lenguas y unos estilos de expresión como ilegítimos y desautorizados) se produce en todos los campos de la vida

---

<sup>409</sup> Paolo Virno, “Sobre las ‘fábricas de la charla’...”, p. 147.

<sup>410</sup> *Ibidem*.

<sup>411</sup> Pierre Bourdieu, *¿Qué significa hablar?...*, p. 25.

<sup>412</sup> *Idem*, p. 50.

<sup>413</sup> *Idem*, p. 39.

<sup>414</sup> *Ibidem*.

<sup>415</sup> *Ibidem*.

<sup>416</sup> Atento, “Guía rápida de técnicas telefónicas...”.

<sup>417</sup> *Ibidem*.

<sup>418</sup> Pierre Bourdieu, *¿Qué significa hablar?...*, p. 26.

<sup>419</sup> *Ibidem*.

<sup>420</sup> *Idem*, p. 19.

social. Bourdieu supo mostrar que nuestras producciones discursivas están, siempre, ligadas a unas “condiciones sociales de producción, reproducción y uso”<sup>421</sup> que en cierta medida determinan la emergencia y la forma de nuestras enunciaciones. Entre esas condiciones, Bourdieu reparó, por ejemplo, en las siguientes: la instauración de una lengua oficial –uno de los gestos institucionales decisivos de la constitución de los Estados– devalúa las lenguas no-oficiales, las convierte en lenguas ilegítimas, des-reconocidas, estigmatizadas, restringe los campos de surgimiento de su enunciación relegándolas a menudo al ámbito doméstico y excluyéndolas de las interacciones “oficiales” (de aquellas que se producen en la escuela, en las instituciones de la administración pública, en el trabajo, en los medios de comunicación, etcétera); Bourdieu develó, además, el papel que juega el sistema de enseñanza en la producción de una lengua legítima, pensó el sistema escolar, entre otras cosas, como un ingente sistema de corrección lingüística que pone en marcha una permanente sanción sobre los actos de habla –hace del lenguaje objeto de una constante evaluación, puesta a prueba y normalización–, como un sistema institucional que somete las producciones discursivas a reiterados “actos de corrección”<sup>422</sup> por los que hemos aprendido a hacer de nuestras enunciaciones objeto de una “hipercorrección”<sup>423</sup> autogenerada (autovigilamos nuestro léxico, nuestras expresiones, las inflexiones de nuestra pronunciación); tanto en la vida escolar como en las interacciones oficiales, se produce una “lengua dominante”<sup>424</sup> que es el resultado de un “trabajo permanente de corrección”<sup>425</sup> que distingue los usos “cultos” de los “populares”, los giros y expresiones “aceptables” de los “inaceptables”, los usos “refinados” de los “vulgares”, etcétera. Así, los usos lingüísticos están siempre ligados a una codificación y a una jerarquía: los “usos populares de la lengua [...] se devalúan sistemáticamente al quedar relegados al estatuto de jergas o vulgarismos [...] impropios”<sup>426</sup>; en la vida social hay quienes “se atribuyen el poder de erigir normas y de imponerlas [...], contribuyen a [...] *delimitar* el universo de las pronunciaciones, de las palabras o de los giros aceptables y [...] [a] fijar una lengua *censurada y depurada* de los

---

<sup>421</sup> *Idem*, p. 6.

<sup>422</sup> *Idem*, p. 43.

<sup>423</sup> *Idem*, p. 47.

<sup>424</sup> *Idem*, p. 23.

<sup>425</sup> *Idem*, p. 42.

<sup>426</sup> *Idem*, pp. 34-35.

usos populares”<sup>427</sup>. Los intercambios lingüísticos no son nunca neutrales: “las características lingüísticas influyen de forma decisiva en el éxito escolar, las posibilidades de contratación, el éxito profesional, la actitud de los médicos (que prestan más atención a los pacientes de medios burgueses y a sus palabras [...])”<sup>428</sup>, etcétera.

Ahora bien, el hecho de reconocer la profusa generalización de estos poderes de normalización de las producciones discursivas que actúan en múltiples campos de nuestra socialidad, no debe disuadirnos de reparar en que en el *call center* este poder de normalización es llevado al extremo, es allí paradigmático y totalitario. En los centros de atención telefónica el habla es permanentemente vigilada y castigada, todos los niveles de la enunciación son colocados bajo un régimen de evaluación y sanción:

A un chavo [del *call center* de Santander] que trabajaba en el turno de la noche lo despidieron porque recibió una llamada como a las tres de la mañana y estaba dormido. El cliente se dio cuenta de que estaba medio dormido y lo despidieron<sup>429</sup>.

A nosotros [teleoperadores del *call center* de Telvista] nos controla un programa que se llama Wordfox que graba todas las llamadas y los monitores de los agentes. Te evalúan la voz, la seguridad con la que hablas, el sarcasmo está prohibidísimo, te evalúan también la personalización. [¿Qué es la personalización?, le pregunto] La personalización significa que en los 290 segundos que tienes para resolver la llamada tienes que decir mínimo tres veces el nombre del cliente y si no lo haces te pega en el bono<sup>430</sup>.

[En las campañas que atienden a clientes estadounidenses se evalúa] el cantadito de la voz porque el acento y el tono tienen que ser en un inglés neutro, no se tiene que notar que no eres estadounidense y que no estás atendiendo al cliente desde Estados Unidos. Tiene que parecer que eres norteamericano y que estás allá<sup>431</sup>.

### *Sabotaje lingüístico*

En el curso de nuestra entrevista, un exteleoperador de Teletech me contó algo que atestiguó en sus días de trabajo en ese corporativo estadounidense ubicado en el centro de

---

<sup>427</sup> *Idem*, p. 40.

<sup>428</sup> *Idem*, p. 37, nota 21.

<sup>429</sup> Capacitador de Santander.

<sup>430</sup> Teleoperador de Telvista.

<sup>431</sup> Teleoperadora de Telvista.

la ciudad de México; mientras estaba en operación, fue testigo de la repentina subversión lingüística de un compañero suyo de trabajo que, harto del teleservicio, estalló: “contestó una llamada y de pronto empezó a cantar, a gruñir, se puso como loco, se empezó a carcajear y a decir incoherencias, hacía ruidos raros y gritaba palabras sin sentido como si hablara en un lenguaje inexistente”. Por supuesto, el teleoperador fue inmediatamente despedido y boletinado a fin de impedir toda contratación futura en el sector de los *call centers* en México. Cuando escuché esta significativa historia me vino a la mente una anécdota que cuenta Robert Linhart en su ya referida etnografía en el interior de una fábrica taylofordista de automóviles en las afueras de París. Linhart narra la historia de la subversión de un obrero que puede ponerse en relación analógica con la historia de nuestro teleoperador. En la cadena de montaje, el obrero que refiere Linhart estaba consagrado a una tarea eternamente reiterada (una tarea ultra racional y, por tanto, ultra enloquecedora): atornillar cinco tornillos en cada uno de los tableros de los coches que iban pasando por su puesto llevados por el movimiento perpetuo de la cadena. Leamos la narración del sociólogo francés:

Las carrocerías, los guardafangos, las puertas, los capós, son lisos, relucientes, multicolores. Nosotros, los obreros, somos grises, sucios, gastados. El objeto se ha chupado todo el color y no queda nada para nosotros. El coche resplandece con mil luces cuando avanza suavemente por todas las etapas de su vestido, se va enriqueciendo de accesorios, de cromados, su interior se cubre de telas suaves, todas las atenciones son para él. Se burla de nosotros, nos insulta [...] ¿Cómo no sentir impulsos destructivos? Cuál de nosotros no sueña en algún momento con vengarse de esos mugrosos coches [...] *A veces alguno estalla y pasa al acto* [...] [Ese fue el caso de un obrero que] *atornillaba un elemento del tablero de instrumentos: cinco tornillos en cada coche. Ese viernes por la tarde ya debía haber puesto quinientos tornillos: de repente empieza a dar alaridos y se arroja sobre los guardafangos blandiendo su desarmador como un puñal. Lacera más de diez carrocerías [antes de ser conducido al manicomio]*<sup>432</sup>.

Empuñando el instrumento de trabajo como si fuese un cuchillo contra las brillantes carrocerías, el obrero –impulsado por una resistencia frente a la enloquecedora racionalidad taylofordista– se venga de la “dictadura del objeto”<sup>433</sup> al que el sujeto es sometido en la

---

<sup>432</sup> Robert Linhart, *De cadenas y de hombres*, pp. 65-66 (el énfasis es nuestro).

<sup>433</sup> *Idem*, p. 64.

fábrica. El instrumento de producción (el desarmador) deviene instrumento de destrucción y el sujeto, blandiéndolo, dirige su fuerza al arruinamiento de aquello que se le impone: “[l]a dictadura de los propietarios se ejerce aquí [dice Linhart], en primer término, a través de la omnipotencia de los objetos”<sup>434</sup>. El teleoperador, por su parte, hace algo similar: su gesto subversivo es análogo al del obrero pues hace de su instrumento de trabajo (de la voz, del discurso) artefacto de sabotaje de un proceso de trabajo que reduce al hombre a ser la instancia de locución sin fin del *speech* estandarizado de la empresa, “un *speech* reticulado y frío, muchas veces incoherente o destinado a la nada”<sup>435</sup>. Tanto el obrero como el teleoperador *se salen del guion*: uno con el desarmador desobedece todo lo que se le exige –la repetición sin fin de un gesto estandarizado de producción de un objeto que se erige como dominador–, otro con el habla y el aparato vocal (con los órganos fonadores) desobedece también todo aquello que se le exige (una producción lingüística formateada por “rígidas y escasas fórmulas verbales”<sup>436</sup>) y restituye, exagerándolo, lo reprimido por el *management*: las errancias del habla, el “carácter imprevisto, contingente y abierto que tiene toda conversación”<sup>437</sup>. Parafraseando a George Orwell podríamos decir que estos gestos del obrero y el teleoperador –gestos de insubordinación e infidelidad a las exigencias del *management*– parecen poner en crisis toda una cultura de la obediencia y todo un sistema de pensamiento y de trabajo<sup>438</sup>.

### *El dinero como mecanismo disciplinador*

El salario en los *call centers* está constituido por dos partes, una parte fija y una variable: por un lado, el salario propiamente dicho –el “salario base”– de 3,500 pesos al mes en el caso del *call center* de Banco Santander<sup>439</sup> y, por otro lado, una parte inestable de la remuneración mensual –llamada “bono” o “sueldo variable”– de 1,050 pesos mensuales en nuestro caso de estudio –que constituye alrededor de un tercio de la remuneración total

---

<sup>434</sup> *Idem*, p. 76.

<sup>435</sup> Anónimo, “El toyotismo, de la disciplina al control...”.

<sup>436</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 101.

<sup>437</sup> Colectivo *¿Quién habla?, ¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 157.

<sup>438</sup> *Cfr.* George Orwell, 1984, p. 39.

<sup>439</sup> Esta parte fija del salario es, en realidad, variable (depende de los días efectivamente trabajados).

máxima– y que sólo se empieza a poder cobrar tras tres meses de operación (gesto astuto pues recordemos que los teleoperadores no suelen permanecer por mucho tiempo en estos formatos empresariales que extenuan tempranamente las fuerzas físicas y psíquicas de los trabajadores). El salario de los teleoperadores es, como se ve, muy bajo<sup>440</sup>: el salario que los trabajadores reciben en estas corporaciones globales no resulta suficiente para que los teleoperadores puedan aspirar a llevar una vida independiente, es una cantidad situada por debajo de la posibilidad de la reproducción misma de la mano de obra; se trata, estrictamente hablando, de un subsalario (pues no alcanza para dotar a los trabajadores de la posibilidad de reproducirse, de restituir sus fuerzas, “de mantenerse en condiciones de seguir trabajando”<sup>441</sup> al día siguiente). Los *call centers* –al tener como yacimiento de su mano de obra predominante a jóvenes que suelen vivir con sus padres– expropian el esfuerzo colectivo de las redes familiares que hace posible el sustento de la unidad doméstica, la reproducción de sus miembros. Tal como escribía Kracauer: para los empleados “se ha agravado la inseguridad de la existencia y se ha desvanecido casi por completo la perspectiva de la independencia”<sup>442</sup>. Con estas estrategias de contención salarial, las corporaciones –ayudadas en ello por el Estado que fija el monto del salario mínimo en una cantidad irrisoria– bloquean la “masa monetaria”<sup>443</sup> destinada al salario: son, por ello, una máquina de generación de pobreza (la pobreza, sabemos, se produce, es engendrada y “programada conscientemente por el poder”<sup>444</sup>).

---

<sup>440</sup> El monto de los salarios de los agentes telefónicos en México presenta una cierta variabilidad (depende del tipo de *call center* del que se trate, si es *inhouse* u *outsourcing*, monolingüe o bilingüe, etcétera). El Instituto Mexicano de Teleservicios, en el documento “Sueldos y compensaciones en Centros de Contacto 2012”, un estudio basado en una encuesta realizada a 54 *call centers* instalados en el país, consigna un salario promedio para teleoperadores monolingües de \$4,945 mensuales (con bonos promedio de \$2,462). Sin embargo, otras estimaciones son más sombrías. En mi trabajo de campo y en la revisión de las ofertas de empleo en el sector encontré muchos casos de teleoperadores que ganan entre 2,400 y 2,800 pesos mensuales (a veces con un bono de 200 pesos al mes) y, comparando los datos obtenidos, llegué a la estimación de un promedio de 3,500 pesos como salario promedio mensual para teleoperadores monolingües. Mi estimación –vaga y endeblemente construida– se ve sin embargo respaldada por la estimación que presenta Inés Montarcé en su tesis doctoral: poniendo un velo de duda sobre los datos ofrecidos por el Instituto Mexicano de Teleservicios, Montarcé calcula que el salario promedio para los teleoperadores es de 3,600 pesos mensuales por una jornada laboral de 8 horas (Cfr. Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 121).

<sup>441</sup> Friedrich Engels, “Introducción a la edición de 1891”, p. 148.

<sup>442</sup> Siegfried Kracauer, *Los empleados...*, p. 115.

<sup>443</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 89.

<sup>444</sup> *Idem*, p. 88.

Así, el Banco Santander que actualmente es considerado el primer banco de la Eurozona y el undécimo mayor banco del mundo, mantiene a sus trabajadores –que no reconoce como tales pues son subcontratados– en la asfixia salarial. El banco español alcanza los altos pináculos de la capitalización bursátil mientras los trabajadores mexicanos que sirven a ese banco viven endeudados: su salario es tan exiguo que muy a menudo se ven orillados a recurrir al crédito. En efecto, muchos trabajadores de este y otros *call centers* viven, en su juventud temprana, atados al ciclo sofocante de la deuda con las instituciones bancarias, “arrastrando de mes en mes el agujero de sus tarjetas de crédito”<sup>445</sup> para poder subsistir en un contexto económico que, dejando a las mayorías en la precariedad, eleva la “financiarización de la vida cotidiana”<sup>446</sup> al estatuto de la única posibilidad de realización del consumo y la reproducción. Con los subsalarios, el capital captura la propia “órbita del consumo”<sup>447</sup>, financiándola y creando deudores crónicos. El testimonio de una teleoperadora de Banco Santander es ilustrativo de una situación ampliamente difundida entre los trabajadores de las fábricas del lenguaje –y, desde luego, de otros muchos dispositivos empresariales contemporáneos–: “mi salario actualmente lo uso casi en su totalidad para pagar un crédito de nómina que pedí para comprarme unos lentes y para ayudar a mis papás en el consumo de mi casa, lo que me queda lo uso para el transporte y nunca puedo ahorrar nada”. Para comprar lo que el microsalarío no puede pagar, se acude sistemáticamente al microcrédito; para hacer vivible el presente se empeña el futuro. El sistema de subsalarios crea sujetos en deuda crónica, sujetos morosos – ¡perseguidos por los propios *call centers* de la cobranza!– cuyo endeudamiento crediticio, además, favorece la prosperidad y el ensanchamiento del tan floreciente capital financiero: el capital crea una clase en su necesidad y desposesión y luego la captura “en el mecanismo de endeudamiento”<sup>448</sup> que hace prosperar al propio capital haciendo de cada sujeto un deudor –un culpable de impotencia salarial– del cual extraer intereses. “La necesidad [escribe lúcidamente Foucault] es también un instrumento político cuidadosamente dispuesto, calculado y utilizado”<sup>449</sup>.

---

<sup>445</sup> Pablo López Cantó, “Debtfare. Estado de endeudamiento y lucha de clases”, p. 17.

<sup>446</sup> *Idem*, p. 26.

<sup>447</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 65.

<sup>448</sup> Pablo López Cantó, “Debtfare...”, p. 17.

<sup>449</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 33.

El *management* del *call center* de Banco Santander hace, además, un bochornoso timo financiero a sus trabajadores: transcurridos unos días de la contratación de los nuevos trabajadores, se los reúne a fin de que todos firmen el contrato de la tarjeta de nómina en la cual se les depositará el sueldo y, simultáneamente, se les hace firmar engañosamente un documento –sin darles tiempo suficiente para leerlo y sin explicarles ni un ápice de su contenido– en el cual los trabajadores, además de contratar la tarjeta de nómina, solicitan al Banco Santander la contratación de tres instrumentos financieros: 1) una tarjeta de crédito; 2) la contratación de un seguro por fallecimiento del propio banco –al suscribir ese documento, el banco descuenta mensualmente del sueldo del trabajador una determinada cantidad de dinero, alrededor de 300 pesos–; 3) un plan de ahorro –en el que el banco retiene, de la tarjeta de nómina, 100 pesos mensuales del salario para la generación de un ahorro, una cantidad que se va acumulando y que el trabajador sólo puede retirar una vez transcurridos seis meses o un año. De este modo, del magro salario que Banco Santander paga a los teleoperadores, el propio banco retiene la parte del ahorro planeado, se embolsa la parte del seguro y, además, ata a los trabajadores al sistema crediticio de la propia institución (captura al sujeto en las redes de endeudamiento que favorecen al propio banco y, con gesto alquímico, el banco convierte a su trabajador en *cliente*). ¿Una neoporfiriana tienda de raya del capital financiero?

El sistema de subsalarios hace que, además de acudir al crédito, los teleoperadores se vean forzados a hacer sistemáticamente horas extra para poder abultar un poco su magra remuneración. El subsalario engendra, naturalmente, esta autosujeción de los trabajadores a la producción más allá de su jornada laboral formal, lo que para la empresa resulta altamente provechoso en tanto que ésta puede funcionar –como instruyen el toyotismo y el giro flexible del capitalismo– con un número reducido de trabajadores cuya productividad se aumenta recurriendo a las horas extraordinarias de operación<sup>450</sup>.

Ahora bien, según datos publicados por el Instituto Mexicano de Teleservicios, en la industria de los *call centers* instalados en México, el bono (la parte variable del sueldo que “complementa” el subsalario) constituye, en promedio, alrededor del 35 por ciento de la

---

<sup>450</sup> En este *call center* las horas extra son pagadas de acuerdo a las estipulaciones de la Ley Federal del Trabajo; en otros centros de llamadas las horas extraordinarias de trabajo no se pagan de conformidad con esas disposiciones legales.

remuneración mensual total<sup>451</sup> de los agentes telefónicos (una altísima proporción). El bono no sólo es, como veremos enseguida, un eficaz mecanismo disciplinador y engendradora de autocontrol (en tanto que funciona como prima o incentivo) sino, también, un gesto contable astuto: al ser una especie de premio o don de la empresa, ésta no está obligada a pagar el bono, que constituye una especie de regalo. Al hacer que una tercera parte de la remuneración mensual sea un don extraordinario de la empresa, ésta no se ve en la necesidad de declarar ante el Estado esa parte del salario que queda *en negro*, que no cuenta en términos de obligaciones impositivas para la empresa, que no cuenta para la cotización de los trabajadores en el sistema de seguridad social y de jubilación, que no cuenta para la determinación del valor de las horas extra de trabajo (que se pagan según el salario base), etcétera. Así pues, el sueldo variable introduce una profunda informalidad en las relaciones laborales.

Ahora bien, la parte variable del sueldo –el bono– es instrumentalizada por el *management* como un modesto pero eficaz mecanismo disciplinador de las fuerzas de trabajo. El bono se otorga a los trabajadores (con un monto siempre oscilante) según aquello que en el léxico del *call center* se denomina las “métricas”, según el cumplimiento diferencial de las “metas” de productividad y según la adherencia de cada sujeto a las normas que regulan el trabajo (según el estatuto de su obediencia). A fin de mes, se entrega a cada uno de los teleoperadores una larga planilla en la que se enlistan los criterios de productividad y “calidad del servicio” y donde se consigna la calificación numérica que, en cada rubro, obtuvo el teleoperador (tal como mostró Foucault, en los espacios disciplinarios, la individualidad entra en un régimen de escritura, en un espacio documental, se convierte en un *caso* minuciosamente medido, valorado):

En el *call* [de Santander] te dan al final del mes una hoja que tiene como cuarenta cosas que son todos los criterios para darte el bono o no. Tú en realidad nunca sabes bien cuáles son los criterios ni cómo los miden y los de recursos humanos cometen a propósito errores masivos en nómina para no darnos el bono completo<sup>452</sup>. En esa hoja se evalúa todo, desde

---

<sup>451</sup> Cfr. Instituto Mexicano de Teleservicios, “Sueldos y compensaciones en Centros de Contacto 2012”, p. 7.

<sup>452</sup> En las conversaciones que sostuve con teleoperadores apareció reiteradamente la denuncia de los pequeños robos que las empresas cometen contra los trabajadores al no registrar, en sus pormenorizadas mediciones, los días trabajados, las horas totales efectivamente trabajadas, las horas extras, etcétera. Se trata

los horarios en los que trabajaste, tus asistencias, los retardos, los tiempos de logueo, de baño, el tono de voz que usas en tus llamadas, la fluidez, la escucha activa, la amabilidad, la información que das, las respuestas, la elocuencia, no ser dudoso, el tono seguro, el uso de muletillas, todo<sup>453</sup>.

[En el *call center* de Atento-México] todo el tiempo nos ponen obstáculos para no darnos el bono de productividad: si no le insistes al cliente te penalizan. Si le insistes y no compra también te penalizan porque dicen que le insististe mucho. Si hablas pausado dicen que tu voz provoca flojera y te penalizan. Si hablas rápido también te penalizan. También te prohíben que seas muy propio porque no generas empatía con el cliente. Y hay palabras prohibidas: “okay”, “espéreme tantito” o “un momentito”. Por cada una que uses te penalizan<sup>454</sup>.

A cada inobservancia normativa le corresponde una penalidad monetaria, una sustracción en el bono que opera como expiación dineraria de las culpas: a cada transgresión detectada a través del potente y multilocalizado “microscopio de la conducta”<sup>455</sup> que gobierna los comportamientos en el *call center*, le corresponde eso que Foucault llamaba una “sanción normalizadora”, esa acción correctiva que encuentra en las instituciones disciplinarias su favorito y natural hábitat, esa acción que aspira a instituir la subordinación de los sujetos a un conjunto heterogéneo de normas y que ha sido construida bajo los influjos de una suerte de inspiración profiláctica: intentar prevenir la emergencia y la reiteración de las conductas desviantes. El bono es uno de los instrumentos sancionadores decisivos en las fábricas del lenguaje<sup>456</sup>. Cada uno de los criterios de la productividad y la obediencia tiene su correlato en un determinado porcentaje del bono: por ejemplo, en el *call center* de Banco Santander,

---

de una habitual práctica de “yerro” en los cómputos empresariales que instituye una sistemática sustracción hormiga del salario que corresponde a los trabajadores. Esta situación no es exclusiva de los *call centers* que operan en México. En su investigación sobre los *call centers* instalados en Argentina, Paula Abal Medina consigna la práctica habitual del *management* de hacer “malas liquidaciones de salarios como modalidad reiterada sobre la base de un cálculo que ‘olvida’ computar minutos trabajados” (Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 137). De ahí, de la reiterada ocurrencia de “errores”, el hecho de que sea común que los teleoperadores lleven un registro paralelo de sus días y horas trabajados a fin de contrastarlo con el registro empresarial (sobre el cual pende, siempre, el velo de la sospecha). Es posible que estos “yerros” –robos salariales hormiga– sean una práctica habitual en la industria global de los centros de llamadas.

<sup>453</sup> Teleoperador de Santander.

<sup>454</sup> Testimonio de teleoperadora de Atento-México recogido por Ana Lilia Pérez, “Call centers: todo por un empleo”.

<sup>455</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 178.

<sup>456</sup> Las “actas administrativas” y las “cartas compromiso” que el área de recursos humanos hace firmar a los teleoperadores díscolos (a los que llegan tarde, a los que no cumplen con los códigos de vestimenta, a los que pasan más tiempo del debido en el baño, etcétera) son otros instrumentos de la sanción normalizadora en estos formatos empresariales.

con una inasistencia a lo largo del mes –aunque sea médicamente justificada por el IMSS<sup>457</sup>– el bono no se recibe en su conjunto; un retardo en el mes (aunque sea de 1 minuto) está penalizado con un 25% menos del bono, 2 retardos con 50%, 3 retardos con 100%. El bono premia y penaliza, también, los tiempos de logueo, de baño, el microtiempo entre una llamada y otra, el tiempo promedio de atención por llamada, etcétera. El 30% del bono está constituido por los “monitoreos de calidad” (en los que se evalúan las oscilaciones de la voz de los teleoperadores, la reproducción de los *scripts* y, en general, el plegamiento del lenguaje a las normas que se le prescriben); el 20% del bono está representado por el desempeño del trabajador en los exámenes escritos que se hacen con regularidad a los teleoperadores en torno a nuevos procedimientos en el sistema. Un “reporte mal levantado” se penaliza con el 25% del bono. La “evaluación cualitativa del supervisor” (que premia o castiga el grado de lealtad de los sujetos, su disposición a la obediencia, a la colaboración, a mostrarse dispuesto y sonriente, a dar “apoyo” quedándose horas extras, cambiando de turno, etcétera) representa un 5% del bono. Si el trabajador cuelga la llamada la pena es del 100% del bono<sup>458</sup>. La evaluación que los clientes hacen del desempeño del trabajador a través de una encuesta telefónica automática tiene asignado también un porcentaje del bono –cuya cantidad exacta no pude saber. Si las distintas inobservancias suman un total de 75% de penalidades en el bono, éste no se cobra<sup>459</sup>. De este modo, el bono, “compuesto por innumerables e infinitesimales combinaciones de premios y penalidades, [...] es una incógnita que se revela cada vez, en un clima constante de incertidumbre y sorpresa”<sup>460</sup>. El bono introduce una modulación de las remuneraciones de acuerdo con el grado de lealtad,

---

<sup>457</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social.

<sup>458</sup> En los *call centers outbound* que se dedican a la cobranza de créditos, los teleoperadores tienen permitido colgar la llamada.

<sup>459</sup> Cada *call center* instrumenta la figura del bono de manera más o menos diferencial en lo que a los detalles respecta, pero en todos es un instrumento disciplinador. En Telvista, por ejemplo, en la campaña de Sears, hay tres bonos (que suman, en total, 1000 pesos): un “bono de calidad” de la llamada, un “bono de AHT” (el tiempo promedio de atención de las llamadas que debe ser de 290 segundos) y el “bono de adherencia” al puesto de trabajo (que mide si, durante las 8 horas de la jornada laboral, el trabajador cumplió o no con la regla de disponer de 10 minutos para ir al baño). Un retardo de 1 minuto se castiga con \$25 del bono, un retardo de 2 a 30 minutos se penaliza con \$50; una falta al mes se penaliza con el 50% de los tres bonos; con dos faltas no se cobra ninguno de los bonos.

En Teleperformance, en la campaña de cobranzas de Bancomer donde hay alrededor de 80 agentes telefónicos, una trabajadora me contó: “sólo les dan bono a los tres agentes que recuperen más cobros [a quienes hagan más cobranza de deudas bancarias]. A veces a esos tres no les dan el bono sino que los premian un mes con una pantalla, otro mes con un microcomponente, otro con una *tablet*”.

<sup>460</sup> Colectivo ¿Quién habla?, ¿Quién habla? *Lucha contra la explotación del alma...*, p. 32.

obediencia, productividad de los sujetos; premia o castiga los comportamientos según su plegamiento o desviación de las normas.

En los *call centers*, como en todo espacio disciplinario, rige un permanente régimen de sanción. Sobre los trabajadores pende la permanente posibilidad del castigo: cada uno de sus actos puede ser evaluado y sancionado en función de una serie de normas que rigen, siempre, en los espacios de trabajo. Foucault planteó que una de las características más notorias de los sistemas disciplinarios es que en ellos “funciona un pequeño mecanismo penal”<sup>461</sup>:

[Los sistemas disciplinarios tienen] sus propias leyes, sus delitos especificados, sus formas particulares de sanción, sus instancias de juicio. Las disciplinas establecen una “infra-penalidad”; reticulan un espacio que las leyes dejan vacío [...] En el taller, en la escuela, en el ejército, reina una verdadera micropenalidad del tiempo (retrasos, ausencias, interrupciones de tareas), de la actividad (falta de atención, descuido, falta de celo), de la manera de ser (descortesía, desobediencia), de la palabra (charla, insolencia), del cuerpo (falta de recato, indecencia). Al mismo tiempo se utiliza, a título de castigos, una serie de procedimientos sutiles, que van desde el castigo físico leve, a privaciones menores y a pequeñas humillaciones. Se trata a la vez de hacer penables las fracciones más pequeñas de la conducta<sup>462</sup>.

El bono es, en los *call centers*, ese sutil procedimiento de penalización de las conductas. Ahora bien, la apariencia de científicidad numérica en los criterios para la asignación del bono –con números, porcentajes, cálculos, calificaciones y demás mistificaciones matemáticas– es una y otra vez cuestionada por los teleoperadores de distintos *call centers* que, con mucha frecuencia, afirman que el bono es arbitrariamente asignado, que su otorgación depende en buena medida de la relación de empatía o antipatía que el supervisor mantiene con los trabajadores de su grupo; además, los teleoperadores afirman que las evaluaciones del “área de calidad” –cuyos criterios de estimación de la “calidad de la voz” son siempre oscuros– suelen ser muy arbitrarias, que las “metas” y los parámetros de evaluación se cambian constantemente a fin de que sea imposible obtener el bono y que éste es, por definición, inalcanzable. “La objetividad de las métricas es aparente porque las políticas de incentivo varían constantemente y porque cada fase de trabajo está permeada

---

<sup>461</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 183.

<sup>462</sup> *Ibidem*.

por una arbitrariedad sin límites”<sup>463</sup>. En el curso de las entrevistas que sostuve con teleoperadores, la imagen del bono inalcanzable fue reiterada. Muchos teleoperadores insisten en que los bonos son muy difíciles de ganar, que “son una mentira, son un gancho porque jamás los obtienes, te cambian los parámetros de calidad para que jamás obtengas un bono y al final te dicen que siempre estás fuera de meta”<sup>464</sup>; el bono es una promesa que nunca se cumple y, en todo caso, uno mismo es el culpable, uno es quien se ha autocolocado *fuera de meta*. “Nunca sacas el bono completo”, dice un trabajador de Santander. Una teleoperadora de Teleperformance que trabaja en la campaña de Bancomer cuenta: “[m]i chavo y yo nunca hemos ganado el bono. Tú como trabajador desconoces cuáles son los criterios, no sabes cómo los manejan y quién sabe cómo hacen las cuentas”. Y lo mismo pasa en otras latitudes: “siempre van buscando la manera de exigirte más para tener que pagarle el bono a menos gente”<sup>465</sup>, dice un teleoperador argentino.

El bono constituye un modesto pero eficaz mecanismo disciplinador para lograr el esfuerzo sostenido de los trabajadores y su autosujeción (para lograr ese trabajo sobre sí mismo a través del cual los propios sujetos nos plegamos a normas heteroimpuestas): “el salario variable [...] [escribe el Colectivo ¿Quién habla?] depende de la autogestión y autosujeción del trabajador”<sup>466</sup>:

El refuerzo de la autogestión y el autocontrol es al punto de la culpabilización: “Si no cobraste este mes el bono es porque no te esforzaste lo suficiente, porque no obedeciste lo suficiente y, por tanto, porque no supiste ser lo suficientemente libre. Por eso el mes que viene tenés que redoblar el control sobre vos mismo, acatar todo lo que digan el supervisor y el manager, hacer todo lo que te diga la computadora, volverte precisamente un apéndice de los mecanismos de control y gestión que nosotros ponemos a tu alcance, volverte un autómatas, y ahí, ahí seguro que cobrarás todo el bono”, pareciera ser el discurso [...] De este modo, el salario remunera, de manera personalizada, la autogestión de la obediencia. Un valor-obediencia<sup>467</sup>.

---

<sup>463</sup> *Idem.*, p. 34.

<sup>464</sup> Comentario en la página web “Apestan”.

<sup>465</sup> Testimonio de un teleoperador recogido por Paula Abal Medina, “Trabajador@s de la vincha”, p. 108.

<sup>466</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma...*, p. 32.

<sup>467</sup> *Idem.*, pp. 33-34.

El bono introduce una profunda individualización de las remuneraciones: la parte variable del salario paga las diferencias de rendimiento, de adhesión desigual de los sujetos a las exigencias de productividad, paga el “grado de implicación, ‘el celo’ y el interés demostrados [por los sujetos] durante el proceso productivo”<sup>468</sup>. Lo que se paga aquí es la obediencia, la fidelidad, el grado de subsunción real de los sujetos al capital, el grado de servidumbre voluntaria de los sujetos a las normas. De ahí que sea muy habitual en el sector de los *call centers*, la impugnación de los trabajadores de ese modelo salarial modulante: haciendo el mismo trabajo, se paga distinto. Cada quién recibe una retribución perfectamente individualizada y que varía una y otra vez.

Así pues, el sistema de penalidades adopta en los *call centers* una forma predominantemente económica: hace del dinero el objeto sobre el cual recae el castigo. Como sabemos, en nuestras sociedades el dinero posee una extraordinaria fuerza: nos hace hacer. El joven Marx, en los *Manuscritos económico filosóficos de 1844*, atribuyó al dinero las siguientes cualidades:

Al poseer la *propiedad* de comprar todo, al poseer la propiedad de apropiarse de todos los objetos, el *dinero* es de este modo el objeto en el sentido de la posesión más eminente. La universalidad de su cualidad es la omnipotencia de su ser. Por tanto es el ser todopoderoso. El dinero es el *alcahuete* entre la necesidad del hombre y el objeto, entre su vida y sus medios de vida<sup>469</sup>.

Si ansío un guiso particular o quiero tomar el coche de posta porque no soy lo suficientemente fuerte para viajar a pie, el dinero me provee del guiso y del coche; es decir, convierte mis deseos existentes en la imaginación, los transforma en su existencia mediatizada, imaginada o deseada, en su existencia *sensorial, real*; de la imaginación a la vida, del ser imaginario, en ser real. Al realizar esta mediación, el dinero es el *verdadero poder creador*<sup>470</sup>.

El dinero, en tanto forma abstracta a la que se reduce toda la “abigarrada diversidad”<sup>471</sup> de los valores de uso, tiene la alquímica capacidad de transformarse —en el acto del intercambio— en otra cosa. En tanto que el dinero toma la forma del gran mediador entre la

---

<sup>468</sup> Cito aquí, con algunas modificaciones gramaticales, a Christian Marazzi, *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía...*, p. 60.

<sup>469</sup> Karl Marx, *Manuscritos económico filosóficos de 1844*, p. 139.

<sup>470</sup> *Idem*, p. 142.

<sup>471</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 15.

necesidad y el objeto que la satisface, y en tanto que el dinero es, por ende, el vehículo de esa satisfacción –el instrumento a través de cual adquiero los “objetos de goce”<sup>472</sup> ofrecidos en el mercado– el dinero se erige como un “*poder auténtico*”<sup>473</sup>. Mi potencia para entrar en relación con los objetos de mi goce –con aquellos que están en el mercado, que no son pocos– no es *mi* potencia, sino la potencia de mi dinero. El dinero “es el vínculo que me une”<sup>474</sup> a la órbita del consumo. Para quien está desposeído de dinero, la demanda de su imaginación y de su hambre de un objeto de goce permanece, dice Marx, en su imaginación, no se realiza: la necesidad permanece para él “*sin objeto*”<sup>475</sup>, el desposeído queda así sumido en el malestar. ¿Qué castiga, entonces, el sistema de penalidades que hace del dinero el objeto sobre el cual recae la punición de las infracciones? Al castigar el dinero, se castiga el cuerpo y sus imaginaciones, el cuerpo y sus necesidades. Al castigar el dinero, el *management* produce impotencia del sujeto. Como necesitamos dinero para vivir, éste se convierte en la suprema posesión. En una sociedad en la que el dinero es el único medio para proveerse de valores de uso, el dinero nos disciplina de forma natural. Al castigar el dinero, la empresa castiga, indirectamente el cuerpo, las posibilidades del consumo. Al estrechar el dinero la empresa estrecha la vida. “Todo te pega en el bono”, dice un teleoperador de Telvista. El *management*, al *pegarte* en el bono, te *pega* en el cuerpo, produce privación. El dinero se erige en autoridad y desplaza, al menos relativamente, al capataz. El capataz nos habita y nos organiza interiormente porque necesitamos dinero. La necesidad de dinero nos fuerza naturalmente a “permanecer embridado[s] al salario, obediente[s] y útil[es] en el ámbito laboral, pero también exige reducir al mínimo los costes de la propia reproducción, someter la propia vida a las lógicas de la austeridad”<sup>476</sup>. Nuestra absoluta dependencia del dinero para vivir lo convierte en el gran mecanismo de control. El capitalismo, al engendrar la “necesidad de dinero”<sup>477</sup>, otorga a éste el estatuto de un poderoso medio de coerción y de corrección de conductas.

---

<sup>472</sup> Karl Marx, *Manuscritos económico filosóficos de 1844*, p. 139.

<sup>473</sup> *Idem*, p. 126.

<sup>474</sup> *Idem*, p. 141.

<sup>475</sup> *Idem*, p. 142.

<sup>476</sup> Pablo López Cantó, “Debtfare...”, p. 19.

<sup>477</sup> Karl Marx, *Manuscritos económico filosóficos de 1844*, p. 116.

## *El trabajo lingüístico y la discusión sobre el postfordismo*

*En el call center se hace uso de herramientas psicoemocionales que son recursos de la interacción social y eso es lo que en el call está sometido a desgaste. El desgaste psíquico es impresionante. Mis relaciones personales no son las mismas desde que trabajo en call centers. He gastado mis recursos de interacción social.*

Testimonio de teleoperador de Cablevisión.

El trabajo en los *call centers* –lugares en los que el lenguaje es puesto a producir– ha sido a menudo pensado como un caso paradigmático del postfordismo. Veamos a continuación algunas de las coordenadas teóricas en las que se inspira dicha asignación.

Todo un conjunto de autores (entre los que se encuentran Antonio Negri, Michael Hardt, Paolo Virno, Maurizio Lazzarato, Christian Marazzi, entre otros) ha dedicado sus esfuerzos a trazar los contornos definatorios de la nueva naturaleza de la producción en las sociedades contemporáneas bosquejando las direcciones de las metamorfosis que ha sufrido, en las últimas décadas, el mundo del trabajo. Si antes la figura productiva central del mundo laboral estaba ocupada por el obrero tradicional fabril, hoy –y ya desde la década de 1970– la figura laboral fundamental, se dice, va progresivamente siendo ocupada por los “trabajadores subjetivos”<sup>478</sup> (a menudo también denominados “trabajadores del conocimiento”), por una “fuerza laboral intelectual, inmaterial y comunicativa”<sup>479</sup>.

Antonio Negri sitúa en 1968 el gran salto ruptural que habría dado lugar al tránsito irreversible de la sociedad disciplinaria fabril (con sus respectivas formas de organización del trabajo fraguadas bajo la égida del taylorismo y el fordismo) a la sociedad del control y la comunicación (de cuño postindustrial y postfordista) dentro de cuyos bordes definatorios se desenvolvería nuestra contemporaneidad. Entre ambas modalidades societales, Negri ve un salto, un desgarró, una cesura categórica: la nueva época surgida del convulso 1968 es, para él, lo *radicalmente nuevo*, ninguna continuidad con la sociedad disciplinaria puede asignarse al horizonte de la historicidad contemporánea pues, a juicio del lúcido –pero a mi

---

<sup>478</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 65.

<sup>479</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 43.

parecer a veces desacertado— filósofo, nuestra actualidad ha “quebrado toda continuidad”<sup>480</sup> con el viejo mundo de la disciplina cuyos rasgos distintivos puso al descubierto Foucault. Negri plantea que la sociedad asiste, desde entonces, a la emergencia de una nueva época signada por un conjunto de sustituciones:

el trabajo material es sustituido por el trabajo inmaterial, la organización de fábrica por [...] la sociedad informatizada, el mando directo sobre el trabajo por el control de la cooperación social productiva [...] La microfísica se transforma en micropsicología, la dimensión del control se hace interna, la acumulación del capital es una acumulación de saber y de ciencia, porque el trabajo se ha hecho al mismo tiempo trabajo inmaterial y cooperación social<sup>481</sup>.

Para Negri y Hardt, desde 1968 (cuando en el cosmos capitalista se generalizó el rechazo social de los microfascismos taylofordistas que organizaban y hacían funcionar la producción, cuando los movimientos sociales pusieron en entredicho la relación inmanente entre capitalismo y explotación, la alienación del trabajo, la tecnificación del mundo, las formas diversas de la opresión sexual, familiar, laboral, institucional, el poder de mando, la organización jerárquica, los autoritarismos de los pequeños jefes, las tareas minuciosamente fijadas en el mundo laboral, la división del trabajo, la confiscación de toda autonomía, el silenciamiento y normalización de los sujetos, en fin, la colonización de la vida en la organización capitalista del mundo<sup>482</sup>), las sociedades contemporáneas han transitado hacia una nueva configuración de gran alcance y signo irreversible que se distingue por una serie de mutaciones, entre las cuales sobresalen, además de las ya señaladas, las siguientes:

Una transformación de los procesos productivos dominantes, lo que dio por resultado una reducción del rol del trabajo industrial en fábricas, desplazado por la prioridad que se le da hoy al trabajo comunicativo, cooperativo y afectivo. En la posmodernización de la economía global, la creación de la riqueza tiende aún hacia lo que llamaremos [dicen Hardt y Negri] la producción biopolítica, la producción de la vida social misma, un proceso en el

---

<sup>480</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 57.

<sup>481</sup> *Idem*, p. 38.

<sup>482</sup> Una exposición de las diversas críticas que se dispararon en 1968, especialmente en Francia, pero que pone de manifiesto el espíritu general de la época puede encontrarse en Luc Boltanski y Ève Chaipello, “1968, crisis y renovación del capitalismo”, en *El nuevo espíritu del capitalismo*.

cual cada vez más lo económico, lo político y lo cultural se superponen e invierten recíprocamente<sup>483</sup>.

Desde esta perspectiva, en las sociedades del “capitalismo maduro”, como las denomina Negri, el trabajo estaría cada vez más orientado hacia la producción “inmaterial” e “intelectual” y sería llevado a cabo por “trabajadores altamente calificados”, por una fuerza de trabajo inmaterial “dedicada a tareas relacionadas con la comunicación, la cooperación y la producción y reproducción de afectos”<sup>484</sup>. La “posmodernización económica” incluye el desplazamiento del empleo hacia el sector de los servicios que deviene progresivamente hegemónico respecto del trabajo industrial. Para Negri y Hardt, así como en la modernidad las fuerzas de trabajo rurales migraron del campo a la fábrica, en la posmodernidad, en cambio, las fuerzas de trabajo migran de la fábrica hacia los servicios (como “los cuidados de la salud, la educación [...], las finanzas, el transporte, el entretenimiento y la publicidad”<sup>485</sup>, entre otras actividades en las cuales “el conocimiento, la información, el afecto y la comunicación”<sup>486</sup> juegan, a juicio de la dupla Hardt-Negri, un papel toral). Además, la producción en su conjunto se ve organizada y dominada por el paradigma de la informatización (que no sólo impone su ley en el universo heterogéneo de los servicios sino en la propia fábrica que está cada vez más regulada por los flujos informáticos). Así como la máquina de vapor fue emblema de la modernidad, la computadora se convierte en nuestros días en la gran máquina universal: el microprocesador aparece como la “herramienta central [...] a través de la cual podrían realizarse todas las actividades”<sup>487</sup> (la computadora no sólo vehiculiza las actividades calificadas como “productivas” – proponiéndoles, a esas actividades, una máquina-comodín que para todo sirve– sino también aquellas que caen en la esfera del consumo y del ocio, por lo que la computadora se va erigiendo en la gran instancia tecnológica mediadora de los sujetos –de quienes tienen acceso a ella– en su relación con los otros y con el mundo). La sociedad postindustrial es la del dominio de la “economía informática” de los intercambios de información y comunicación a través de las tecnologías computarizadas y de sus rizomáticas redes. En

---

<sup>483</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 15.

<sup>484</sup> *Idem*, p. 64.

<sup>485</sup> *Idem*, p. 265.

<sup>486</sup> *Idem*, p. 266.

<sup>487</sup> *Idem*, p. 272.

tanto que la producción de servicios origina “un bien no material y durable”<sup>488</sup> –un producto intangible–, los trabajos que se desarrollan en ese segmento económico son definidos como “inmateriales” (aunque en la producción de todo servicio el cuerpo esté siempre comprometido, puesto en juego). Desde esta perspectiva, el proletariado mundial contemporáneo aparece configurado como “intelectualidad de masas” o “intelecto general”<sup>489</sup>. El capitalismo requeriría cada vez más, para consumir su valorización, del recurso a una fuerza de trabajo “intelectual, inmaterial y comunicativa”<sup>490</sup>, requeriría cada vez más del marxiano *general intellect*. Frente a una declinación del trabajo “inmediatamente productivo”<sup>491</sup>, habría una extensión progresiva del trabajo “inmaterial”, “creativo”, “intelectual”, “innovador”, “mental”. La composición contemporánea de la clase que vive del trabajo estaría constituida como “intelectual” y “cooperativa” (en tanto que, a juicio de Negri, Hardt, Virno, Marazzi y Lazzarato, los servicios producen, fundamentalmente, cooperación, interacción social, comunicación, es decir, producen la vida social misma –por lo que asistimos a una especie de fusión capital-sociedad–). La producción contemporánea, escriben Hardt y Negri, está “animada en su totalidad por la inteligencia social, por el intelecto general y, al mismo tiempo, por las expresiones afectivas que definen las relaciones sociales”<sup>492</sup> pues la producción de servicios requiere a menudo de la movilización de la emocionalidad de los sujetos que, al igual que el lenguaje, es puesta a trabajar. La producción contemporánea depende de una fuerza viva de trabajo de la que se demanda cada vez más la activación de sus potencias subjetivas (lenguaje, afectividad, “creatividad”, “capacidades de decisión”<sup>493</sup>, “capacidades relacionales”<sup>494</sup>, etcétera) que son tendencialmente colocadas en el centro mismo de los procesos de valorización. A los trabajadores “se les pide que aporten a las empresas todas sus capacidades, incluidas las más personales, no sólo sus competencias técnicas sino también su creatividad, su sentido de la amistad, su emotividad, etc.”<sup>495</sup>. El valor de uso de la fuerza

---

<sup>488</sup> *Idem*, p. 270.

<sup>489</sup> *Cfr.* Maurizio Lazzarato y Antonio Negri, “Trabajo inmaterial y subjetividad”, p. 11.

<sup>490</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 42.

<sup>491</sup> Christian Castillo, “Una crítica marxista a Toni Negri y los autonomistas”, p. 11.

<sup>492</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 333.

<sup>493</sup> Maurizio Lazzarato y Antonio Negri, “Trabajo inmaterial y subjetividad”, p. 11.

<sup>494</sup> Maurizio Lazzarato, “Trabajo autónomo, producción por medio del lenguaje y *general intellect*”, p. 37.

<sup>495</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 146.

de trabajo estaría cada vez más conformado por la subjetividad y sus potencialidades inmateriales y emotivas y ya no sólo, como en el taylorfordismo, por la fuerza muscular activada y orquestada por las fórmulas de dominio del *management*. El desenvolvimiento de la producción en el mundo contemporáneo depende, se dice, de una fuerza viva de trabajo cada vez más intelectualizada, de aquello que ha sido denominado el nuevo “cognitariado”<sup>496</sup>.

Es en este marco de transformaciones generales del mundo productivo en el cual tiene lugar aquello que el politólogo y economista sueco Christian Marazzi ha elocuentemente denominado *el giro lingüístico de la economía*, en el cual el lenguaje es colocado en el centro de la producción de valor y es, así, capitalizado, convertido en parte del proceso de producción, en factor productivo central: “algo tan inminentemente social como el lenguaje es capturado y entra a formar parte de las estrategias para generar beneficio privado”<sup>497</sup>. Nuestra propia capacidad social y subjetiva de hablar, de enunciar, de engendrar significación y vínculo a través del acto de habla, es conducida al espectro de la apropiación privada, al proceso de valorización (el capital *toma* la palabra, captura la lengua). Paolo Virno, Christian Marazzi y Maurizio Lazzarato han señalado cómo en las últimas décadas se ha asistido a un fenómeno quizás cada vez más generalizado en el cual el lenguaje y la interacción comunicativa entran en la esfera de la explotación: la “economía de la información pone a trabajar lo que es más ‘común’ a los hombres: el lenguaje y la comunicación”<sup>498</sup>. Aquello que Jürgen Habermas llamó la “acción comunicativa” (que en los dispositivos tradicionales taylorfordistas era en cierta medida colocada fuera de la fábrica e incluso pesaba sobre ella, a veces, una proscripción –pues el lenguaje era pensado como un obstáculo, como una ralentización de la cadencia productiva–), es ahora capturada por los dispositivos capitalistas de engendramiento de valor y se convierte, así, en “una nueva esfera de explotación”<sup>499</sup>, por lo que tenemos una especie de semio-explotación, semiocapitalismo. Lo que era relativamente exterior y superfluo para la producción deviene inmanente y central: el lenguaje se convierte en

---

<sup>496</sup> Cfr. Christian Marazzi, *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía...*, p. 84.

<sup>497</sup> Isaac Marrero, en Christian Marazzi e Isaac Marrero, “Alrededor del giro lingüístico del capitalismo”, p. 2.

<sup>498</sup> Maurizio Lazzarato, “Trabajo autónomo, producción por medio del lenguaje...”, p. 38.

<sup>499</sup> Christian Marazzi, en Christian Marazzi e Isaac Marrero, “Alrededor del giro lingüístico del capitalismo”, p. 2.

objeto de “explotación privada”<sup>500</sup>, “aquello que solía estar fuera está dentro”<sup>501</sup>. El lenguaje, dice Marazzi, se ha convertido en el gran “lubricante”<sup>502</sup> de los flujos económicos.

Para Paolo Virno, las formas contemporáneas de la producción convierten en objeto de explotación lo “transindividual”. Desde esta perspectiva, la transindividualidad es aquello que nos pertenece a todos, es otro nombre para el *general intellect* (en palabras de Jun Fujita Hirose, “el ‘intelecto en general’ del animal humano en tanto ‘hablante-pensante’”<sup>503</sup>, un término que nombra las potencias intelectivas y comunicativas socialmente engendradas). Las nuevas formas de la organización del trabajo subsumen esas potencias transindividuales (el lenguaje, el pensamiento, la imaginación, la potencia de socialización, el engendramiento del vínculo, etcétera) bajo el régimen de producción capitalista. Al igual que para Hardt y Negri, para Virno las sociedades contemporáneas asisten a la preeminencia de la producción inmaterial –y cognitiva–: la producción contemporánea pone a trabajar el lenguaje, el pensamiento, la imaginación... La transindividualidad (las potencias del alma que hemos incorporado a nuestro ser a través de la socialización) deviene objeto de explotación. La producción capitalista, en su desenvolvimiento actual, captura “el carácter común, compartido, público de los recursos mentales”<sup>504</sup> y coloca bajo un régimen de explotación “las mismas facultades empleadas en las relaciones sociales en general [...] [como] conversar, consolar, informar, mentir”<sup>505</sup>. La facultad genérica del lenguaje y de nuestro pensamiento “deviene campo de batalla de la formación de la plusvalía”<sup>506</sup>. Para Virno, como para Marazzi, el capitalismo contemporáneo es un “modo de producción que posee su centro en la facultad del lenguaje”<sup>507</sup>.

Ahora bien, a todo este conjunto de rasgos y mutaciones (el desplazamiento del empleo hacia el sector de los servicios, la paulatina expansión del trabajo “inmaterial” –en

---

<sup>500</sup> *Ibidem.*

<sup>501</sup> *Ibidem.*

<sup>502</sup> *Idem*, p. 5.

<sup>503</sup> Jun Fujita Hirose, “Leer a Gilbert Simondon; transindividualidad, actividad técnica y reificación”, p. 22.

<sup>504</sup> Paolo Virno, en Jun Fujita Hirose, “Leer a Gilbert Simondon...”, p. 30.

<sup>505</sup> Paolo Virno, “Sobre las ‘fábricas de la charla’...”, pp. 147-148.

<sup>506</sup> *Idem*, p. 149.

<sup>507</sup> Paolo Virno, *Cuando el verbo se hace carne...*, p. 36.

donde “las materias primas más importantes son el saber, la inteligencia, las cualidades cognitivo-inmateriales activadas a lo largo de los procesos productivos”<sup>508</sup>–, la entrada del lenguaje y de la emocionalidad en el círculo de la explotación y de la obtención de beneficio privado –el giro lingüístico del capitalismo–, la informatización de los procesos productivos, sumado todo ello a la flexibilización, la precarización de los salarios, la declinación del Estado benefactor, el gobierno íntegro del mercado que se erige como el totalitario regulador de la vida social, etcétera) se le ha dado el nombre genérico de postfordismo (que incluiría también, en su definición amplia, tanto al toyotismo como al giro flexible de la economía). Postfordismo sería entonces el término que nombra esa nueva concreción histórica de la explotación que toma como su objeto las fuerzas laborales inmateriales, intelectuales, afectivas, lingüísticas, comunicativas, en un contexto general de flexibilización.

\*

La idea de esa sociedad postfordista y postindustrial ha movilizado interpretaciones optimistas, como la de los propios Negri y Hardt quienes encuentran en las transformaciones de la producción contemporánea las posibilidades de una liberación, el anuncio germinal de una organización de la producción en la que el “mando directo sobre el trabajo” está ya siendo sustituido por el “control de la cooperación social productiva” –ese cambio entrañaría amplias y manifiestas posibilidades de autoorganización y de elisión definitiva de la figura del patrón– y donde el trabajo, al intelectualizarse y hacerse (presuntamente) más creativo, se desalieniza, aparece como “expresión de la esencia creativa del individuo”<sup>509</sup>. De este modo, Negri llega a afirmar que “la posibilidad del ‘comunismo’ está inscrita en la forma social de la organización y de la expresión del trabajo vivo”<sup>510</sup>, en tanto que hoy la producción de riqueza convocaría cada vez más a un trabajo vivo intelectualizado, convocaría al mismo tiempo las potencias intelectivas y cooperativas de la *multitud* que pueden hacer saltar por los aires la organización capitalista:

---

<sup>508</sup> Christian Marazzi, *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía...*, p. 67.

<sup>509</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 40.

<sup>510</sup> *Ibidem*.

Hoy la productividad, la riqueza y la creación de superávit social adquieren la forma de la interactividad cooperativa a través de redes lingüísticas, comunicacionales y afectivas. En la expresión de sus propias energías creativas, el trabajo inmaterial parece proveer así el potencial para un tipo de comunismo espontáneo y elemental.<sup>511</sup>

Un (nuevo) “hombre nuevo”<sup>512</sup> late y avanza en la sociedad contemporánea y el comunismo, se dice, está anunciado en la configuración de nuestra actualidad: el comunismo es ya “una determinación ontológica irreductible”<sup>513</sup>. Un nuevo sujeto haría su aparición en nuestros tiempos posmodernos: el sujeto “que ha encontrado finalmente en su constitución lo absoluto de su expresión”<sup>514</sup>, pues la producción social dependería cada vez más de la exacción de las fuerzas de trabajo subjetivas-colectivas (cooperativas, comunicativas, afectivas, intelectivas, creativas) que signan por definición, siempre según esta perspectiva, al sujeto mismo. La actualidad asiste a la irrupción de un nuevo “sujeto productivo que no encuentra fuera de sí otras funciones que lo complementen, así como no hay formas y tiempos que lo organicen desde el exterior”<sup>515</sup>. Para Negri este nuevo sujeto es la posibilidad misma del comunismo, su actualidad. El comunismo soñado y esperado habría finalmente encontrado su “sujeto adecuado”<sup>516</sup>; el mundo productivo ya no puede funcionar sin recurrir a estos “trabajadores subjetivos” que son, al mismo tiempo que aquello que el capital requiere para su valorización, la instancia del fin del capital. El siglo XXI, auguraba Negri en 1989, será “la época de un nuevo acto colectivo creativo”<sup>517</sup>. El nuevo sujeto de la producción inmaterial “es demasiado fuerte para poder ser silenciado”<sup>518</sup>. El nuevo siglo “está ya habitado por nuevas realidades, nuevos sujetos o máquinas, proyectos o utopías concretas, una nueva raza que el saber y el mando capitalista ya no pueden someter más”<sup>519</sup>. Para Lazzarato y Negri, “ninguna organización científica del

---

<sup>511</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 273.

<sup>512</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 58.

<sup>513</sup> *Ibidem*.

<sup>514</sup> *Idem*, p. 40.

<sup>515</sup> *Idem*, pp. 40-41.

<sup>516</sup> *Idem*, p. 40.

<sup>517</sup> *Idem*, p. 41.

<sup>518</sup> *Idem*, p. 42.

<sup>519</sup> *Idem*, p. 57.

trabajo puede predeterminar esta [...] capacidad productiva social”<sup>520</sup>. El postfordismo sería, en suma, la antesala misma del comunismo.

\*

Para Virno, los centros de llamadas representan “el núcleo central del posfordismo”<sup>521</sup>, ejemplo por antonomasia de ese *modus* de la producción que coloca en su centro el lenguaje y las potencias álmicas. Para el lúcido pensador napolitano, los *call centers* se fraguan en una cierta relación con la emblemática ruptura cultural y política de la década de 1970:

Puede decirse que la realidad actual de los call centers y del trabajo lingüístico en general tiene su precedente en algunas experiencias de los movimientos de lucha de los años 70, al menos en Europa. Quiero decir: contra la fábrica muda, alienada, contra un trabajo repetitivo y vacío de relaciones, las subjetividades obreras opusieron relaciones sociales, invención, contingencia, vínculo con lo imprevisto. Las mismas fuerzas productivas que hoy explotan los call centers son las que antes creaban políticas alternativas, experiencias subversivas. Contrarrevolución significa precisamente la captura de fuerzas sociales y políticas que se manifestaron antes como subversivas. No se trata sólo de represión de la revolución, no se trata nunca sólo de eso; se trata más bien de una inversión, una apropiación como fuerza productiva –y por fuerzas productivas entiendo fuerzas que son puestas a generar plusvalía– de relaciones subversivas y capacidades políticas<sup>522</sup>.

¡Impugnaban la fábrica silente, ahora hablen! ¡Se quejaban del trabajo muscular, ahora piensen y sientan! ¡Les repelía el autoritarismo y el poder jerárquico de la fábrica, ahora autocontrólense! ¡Hicieron su apología sesentayochera de la juventud, venga la juventud y su “alegría” al seno de la producción! Ève Chiapello y Luc Boltanski han señalado cómo el capitalismo es muy hábil para reconducir aquello que críticamente se le opone hacia la propia valorización del capital<sup>523</sup>. La crítica, señalan, aparece a menudo como “motor”<sup>524</sup>

---

<sup>520</sup> Maurizio Lazzarato y Antonio Negri, “Trabajo inmaterial y subjetividad”, p. 11.

<sup>521</sup> Paolo Virno, “Sobre las ‘fábricas de la charla’...”, p. 147.

<sup>522</sup> *Idem*, p. 151.

<sup>523</sup> Escriben Chiapello y Boltanski: “para mantener su poder de movilización, el capitalismo debe incorporar recursos que no se encuentran en su interior, acercarse a las creencias que disfrutaban, en una época determinada, de un importante poder de persuasión y tomar en consideración las ideologías más importantes – incluidas aquellas que le son hostiles– que se encuentran inscritas en el contexto cultural en el cual se desarrolla” (Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 61).

<sup>524</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *supra*, p. 241.

del capital; la crítica corre por ello siempre el riesgo de ser *integrada* a la maquinaria de la valorización, de ser digerida, “metabolizada”<sup>525</sup> y traicionada. El capital se inspira a menudo en la crítica para llevar a cabo sus reestructuraciones y mudanzas –tanto de los modos de organización del trabajo como de los discursos que dan coherencia e intentan conferirle legitimidad a esas formas de organización– pues, para lograr su propia reproducción, el capital requiere a menudo granjearse “la adhesión de sus tropas”<sup>526</sup> y, para ello, debe dar al menos respuesta parcial a las críticas de sus detractores –una respuesta que, sin poner nunca en riesgo ni en duda “el principio mismo de la acumulación ni la exigencia de obtener beneficios”<sup>527</sup> dé respuesta (aunque superficial y trunca) a las exigencias que sus detractores le plantean. “Algo que no debemos olvidar [escribe Marazzi] es que muchas de las cosas que el posfordismo ha realizado en un sentido negativo eran justamente nuestras demandas”<sup>528</sup>.

\*

Es preciso reconocer la magnitud de las transformaciones del mundo productivo que atestiguamos en nuestros tiempos y que este conjunto de autores desgrana con lucidez, pero a mi juicio la interpretación que ellos hacen de estas mutaciones y el mismo término *postfordismo* introducen cierta equivocidad en la intelección de nuestra contemporaneidad. Se hace necesario, creo, reconsiderar hasta qué punto hay en el neocapitalismo, como señalan los pensadores del postfordismo, una *ruptura* con los modelos taylofordistas y con la sociedad disciplinaria que les está asociada, en qué medida hay un *salto*, una *cesura*, una definitiva *transición* o si no tenemos, más bien, una suerte de *radicalización*<sup>529</sup> del taylofordismo y de la disciplina y su imbricación compleja con mecanismos flexibles –y, por ello, muy eficaces– de control. Pienso que efectivamente el lenguaje y las potencias álmicas han sido llevadas a la esfera de la explotación capitalista y que ocupan, en los

---

<sup>525</sup> Cfr. Christian Marazzi, en Christian Marazzi e Isaac Marrero, “Alrededor del giro lingüístico del capitalismo”, p. 6.

<sup>526</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 73.

<sup>527</sup> *Ibidem*.

<sup>528</sup> Christian Marazzi, en Christian Marazzi e Isaac Marrero, “Alrededor del giro lingüístico del capitalismo”, p. 5.

<sup>529</sup> Isaac Marrero sugiere esa idea de la radicalización del taylofordismo –a la que nosotros adherimos– en su conversación con Christian Marazzi (cfr. *supra*, p. 5).

nuevos formatos productivos, un lugar central (de ahí –del poder que el capital dirige hacia la exacción de valor de las potencias álmicas– la generalización de la idea del *stress* laboral como la gran aflicción contemporánea, el pequeño e insulso nombre para un diseminado e incisivo malestar que abrumba las almas y los cuerpos en la tesitura de nuestra cotidianeidad). Tal como ha señalado Wallerstein, “en el curso de su intento de acumular más y más capital, los capitalistas han intentado mercantilizar más y más procesos sociales [...] ninguna transacción social ha estado intrínsecamente exenta de una posible inclusión [en el mecanismo de la valorización] [...] el desarrollo histórico del capitalismo ha implicado una tendencia a la mercantilización de todas las cosas”<sup>530</sup>; en vista de esta tendencia inmanente del capital a la mercantilización de todas las cosas y todos los procesos sociales no extraña que el lenguaje y las potencias álmicas sean objeto de inclusión en los procesos de la valorización. Creo que, en efecto, el sistema de la explotación contemporánea dirige sus fuerzas hacia la subsunción de la dimensión comunicativa, afectiva y lingüística del proletariado, abriendo a la acumulación de capital dominios acaso antes no tan centrales. Como escribe el Colectivo *¿Quién habla?*:

No es nuevo que el capitalismo esclaviza. Lo nuevo es que lo esclavizado ya no sea sólo puro cuerpo mudo, repetición muscular, que hemos conocido de modo predominante en el régimen de trabajo de la fábrica durante las décadas pasadas. Ahora se agrega la esclavitud del *alma*: la potencia de vínculo, de innovación, de charla, de percepción, de invención cotidiana, de memoria, de habla<sup>531</sup>.

A diferencia de los teóricos del postfordismo pienso que el análisis de los procedimientos concretos a través de los cuales el *management* ejerce su poder de mando sobre esas potencias álmicas devela que estamos lejos de una simple sustitución de los mecanismos taylofordistas y del poder disciplinario por mecanismos postfordistas de control. El capital, en su desenvolvimiento histórico, ha encontrado nuevos objetos para lograr su valorización y sobre los cuales ejercer su poder; pero estos nuevos objetos álmicos –más evanescentes que la fuerza muscular– son subsumidos, controlados y conducidos a la generación de valor a través de mecanismos que guardan significativas líneas de evocación, continuación y

---

<sup>530</sup> Immanuel Wallerstein, *El capitalismo histórico*, p. 4.

<sup>531</sup> Colectivo *¿Quién habla?*, *¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma...*, p. 132.

analogía con los viejos ardides taylofordistas. El postfordismo no es, a mi juicio, un gran salto de tigre de la historia que ha roto toda continuidad con lo que lo precede. A este respecto el *call center* resulta ilustrativo y puede ser usado como un “caso testigo”<sup>532</sup> para problematizar los discursos en torno a la configuración del trabajo lingüístico y las nuevas formas de la producción. Me gustaría dejar apuntado un conjunto de dudas sobre estos discursos, una cierta distancia crítica.

1. A los discursos sobre la inmaterialidad de la producción contemporánea a menudo les aqueja, como los mismos Hardt y Negri reconocen, una cierta somatofobia, un aura “angélica”<sup>533</sup> que es preciso recusar. Se dice que el trabajo inmaterial en el capitalismo actual se configura como incorpóreo y cognitivo y que, por ello, “no necesita de ninguna máquina material como medio de producción”<sup>534</sup>. En los *call centers* –que el mismo Virno identifica como el núcleo fundamental del postfordismo– la centralidad despótica de la computadora como la máquina que se fija al cuerpo mismo del trabajador, que controla las oscilaciones del lenguaje y los tiempos productivos, es contrastante con esa idea angélica y “desmaquinizada” de la presunta incorporeidad del capitalismo contemporáneo. Los discursos sobre la inmaterialidad del trabajo en el sector de los servicios descuida a menudo las profusas estrategias de gestión de los cuerpos, su amarre a las nuevas máquinas informáticas, etcétera. Las fábricas del lenguaje “trabajan la información acudiendo a técnicas propiamente corporales de gestión”<sup>535</sup>: el cuerpo está allí permanentemente puesto en juego, la expoliación de sus potencias álmicas lo compromete; el cuerpo es, en estas nuevas corporaciones, controlado en sus posturas, confinado en un espacio cerrado y geométrico (altamente disciplinario), el cuerpo y sus comportamientos son panó(p)ticamente vigilados mientras los discursos en torno a la sociedad contemporánea postulan el ocaso definitivo del encierro disciplinario y dan por sentada “la decadencia de aquella sociedad industrial poblada de cuerpos disciplinados, dóciles y útiles”<sup>536</sup>.

Nuestra modernidad flexible no se ha deshecho de las paradigmáticas rigideces del capital. Escribe el Colectivo ¿Quién Habla? a propósito de las fábricas del lenguaje:

---

<sup>532</sup> Lavaca, “Matrix en el call center”.

<sup>533</sup> Cfr. Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 44.

<sup>534</sup> Jun Fujita Hirose, “Leer a Gilbert Simondon...”, p. 22.

<sup>535</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la explotación del alma...*, p. 73.

<sup>536</sup> Paula Sibilia, *El hombre postorgánico...*, p. 14.

Por debajo del mito posmoderno de la libertad y los usos flexibles del tiempo y las potencias creativas de la especie humana, se despliega una línea dura, que gestiona el alma con las mismas técnicas de subordinación utilizadas para el cuerpo: la repetición infinita (“en algún momento todo se vuelve tan mecánico que tu mente va por un lado y tus palabras por el otro”), la eliminación de tiempos muertos, la introducción de sistemas tecnológicos de control y registro, que tienden a volver el trabajo mental un apéndice de tales sistemas, la gestión centralizada de los horarios, incluso los horarios básicos para ir al baño. *La flexibilidad se pone al servicio de la más dura de las rigideces*. El mando unificado sobre los hábitos más básicos del uso del tiempo y del espacio, y los malos tratos, articulan los rasgos más elementales del “nuevo” capitalismo<sup>537</sup>.

2. La noción de “trabajador del conocimiento” me resulta, por decir lo menos, sospechosa: la idea de que en los *call centers* y en otros formatos productivos propios de la sociedad postindustrial atestiguamos “la figura laboral emergente del trabajador del conocimiento”<sup>538</sup> tiene como necesario envés y correlato la idea de que habría trabajadores que no podrían ser considerados como tales; como si los trabajadores del campo, los mecánicos, las cocineras, las taxistas, los albañiles, las vendedoras ambulantes, las trabajadoras domésticas y un infinito etcétera, no fuesen agentes del conocimiento y no pusieran permanentemente en juego, en su trabajo, sus saberes. ¿Es más legítimamente perteneciente al “cognitariado” el sujeto que está todo el día frente a una computadora y que se desempeña hábilmente ante ella que un campesino que conoce los enrevesados ciclos de la naturaleza, la sutil e inteligente clasificación de sus seres y fenómenos más diversos, las interacciones entre ellos y la oscilación de sus comportamientos, las propiedades múltiples de los instrumentos del trabajo agrícola, las combinatorias tecnológicas, el campesino que, en suma, en cada acción hace entrar en juego un cúmulo heterogéneo de saberes complejos? ¿Es más “cognitariado” quien pasa sus días ante una computadora que una cocinera que conoce la multiplicidad de las propiedades y las combinaciones de los entes con los que entra en relación, las sutiles e infinitamente enrevesadas posibilidades del engendramiento alquímico del sabor, que conoce los efectos transformadores del fuego, del agua, de la temperatura, que hace un permanente y sutil juego con la medida y la proporción, quien está en permanente relación con lo imprevisto, que se las ingenia con lo que hay, que pone su saber y su inventiva en juego una y otra vez para dar existencia a su cotidiana obra? ¿No son, ellos también, trabajadores “intelectuales”, “trabajadores del conocimiento”? Por otra

---

<sup>537</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 133.

<sup>538</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 36.

parte, quizás habría que pensar si la caracterización del capitalismo contemporáneo como “capitalismo cognitivo” no resulta solidaria con la *doxa* del nuevo *management* que le confiere a los nuevos trabajos esa cualidad intelectual (para edulcorar al neocapitalismo y presentarlo como diametralmente alejado del trabajo industrial que tanta crítica ha despertado). ¿No hay, tanto en los discursos del *management* como en los de ciertos estudiosos del postfordismo, una cierta mistificación de la “creatividad”, la “innovación”, la “comunicación” y el “conocimiento” que son puestos a trabajar en el capitalismo contemporáneo? Las fábricas del lenguaje son ilustrativas a este respecto: allí se pide la realización del acto de habla y de la inteligencia que le da existencia, pero se trata de un acto de habla reducido a una magra reiteración de fórmulas prefabricadas. Tal como señala el Colectivo ¿Quién habla?, el mundo del trabajo en los *call centers* es el mundo “de los cerebros (afectivos, memorísticos, perceptivos, comunicativos) trabajados según pautas de la cadena fordista y de repetición taylorista”<sup>539</sup>. El capitalismo, al tomar la lengua y el cerebro como parte integrante del proceso de valorización, los reduce, los subsume: al convertirlos en mercancía estandarizada y producida en serie los despoja del juego creativo. Los discursos sobre la nueva torsión del capital pensada como torsión *cognitiva* ¿no hacen suyas, como plantea el sociólogo Christian Castillo, “las mistificaciones de la sociedad postindustrial”<sup>540</sup>? ¿No sobrevaloran, esos discursos, la idea del trabajo “creativo” y de la preeminencia de la “innovación” y, en cambio, subvaloran la persistencia de los mecanismos disciplinarios, del mando capitalista sobre el trabajo, la pervivencia tenaz de lo viejo, su actualidad y eficacia? Cabe traer de nueva cuenta a cuento a Harry Braverman, quien advierte una contradicción en la literatura sobre el empleo; escribe el obrero y economista estadounidense:

En un lado se enfatiza que el trabajo moderno, como resultado de la revolución científico-técnica y la “automatización” requiere cada vez más elevados niveles de educación, entrenamiento, mayor ejercicio de la inteligencia y esfuerzo mental en general. Al mismo tiempo parece contradecir esta visión una creciente insatisfacción con las condiciones del trabajo industrial y de oficina. Debido a ello también se dice [...] que el trabajo se ha subdividido en forma creciente en pequeñas operaciones que fracasan en mantener el interés o en emplear las habilidades humanas a los niveles de educación en boga; que estas

---

<sup>539</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 72.

<sup>540</sup> Christian Castillo, “Una crítica marxista a Toni Negri y los autonomistas”, p. 14.

pequeñas operaciones demandan cada vez menos calificación y entrenamiento, y que la moderna corriente de trabajo con su “menor empleo de la mente” y su “burocratización” está “alienando” sectores cada vez más grandes de la población trabajadora<sup>541</sup>.

Los servicios y el trabajo inmaterial en general están cada vez más estandarizados, burocratizados. Ya hemos visto lo que ocurre en el mundo académico y científico (calificado a menudo como trabajo inmaterial, cognitivo y como perteneciente al sector de los “servicios”), un universo gestionado de modo tal que el conocimiento, la imaginación y la creatividad resultan ser más obstaculizados que posibilitados. Lo mismo pasa, como hemos señalado reiteradamente, en los *call centers* (lugar de producción en serie de actos lingüísticos estandarizados y taylorfordianamente regulados). Richard Sennett ha planteado cómo, en el campo de la medicina –en el terreno de los “servicios de salud” que Negri y Hardt consideran como uno de los sectores en los que el cuidado del otro demanda la movilización de la afectividad y la puesta en juego del conocimiento– se ha burocratizado a un grado altísimo convirtiéndose –a través de reformas de los procesos de atención a los enfermos y de gestión hospitalaria– en servicios fordistas<sup>542</sup> producidos en serie (Sennett refiere, entre otras cosas, cómo los hospitales están taylorfordianamente regulados, cómo a los médicos se les asigna una cuota de enfermos por atender y, como en la cadena de montaje, deben atender a cada uno en un reducido número de minutos; el desempeño de los médicos y enfermeros se mide según criterios cuantitativos heredados de la cuantificación taylorista; el sociólogo ha señalado cómo el oficio médico va siendo tendencialmente reducido al ejercicio rutinario de chequeos programados; el conocimiento efectivamente necesario para “explorar un cuerpo desconcertante”<sup>543</sup> va siendo reducido al ejercicio raudo y homogéneo de protocolos estandarizados de diagnóstico). La misma fuerza burocratizante afecta, como vimos, al lugar genérico de la *oficina* y el trabajo “profesional” y, en general, al campo amplio de lo que Boltanski y Chiapello llaman los “servicios altamente estandarizados”<sup>544</sup>. Así pues, ¿no hay una cierta adherencia involuntaria de los discursos del postfordismo a las falaces promesas del neocapitalismo que se califica a sí mismo como

---

<sup>541</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 15.

<sup>542</sup> El análisis de Sennett sobre el giro fordista de la medicina inglesa puede encontrarse en Richard Sennett, “Artesanos”, pp. 64-70.

<sup>543</sup> *Supra*, p. 67.

<sup>544</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 254.

vehiculizador del “‘trabajo educado’ [...], mejor pagado, un tanto privilegiado”<sup>545</sup>? ¿No hay, en el trabajo inmaterial contemporáneo, una racionalización empobrecedora en donde –salvo aisladas excepciones– los empleos son en su mayoría “mal pagados, insulsos, rutinarios y fragmentarios”<sup>546</sup>? ¿No resultan los discursos sobre el postfordismo involuntariamente creyentes de esas “promesas sobre el presente [que] hablaban de una sociedad de la información y el conocimiento, con [...] trabajadores conectados en red, más libres [...] [y] calificados”<sup>547</sup>, unas promesas que nuestra cotidianeidad refuta a cada rato? El capitalismo contemporáneo hace del conocimiento y de la emocionalidad una cosa muy magra y pobre: al expoliar valor de esas fuerzas las reduce, las subyuga. Procedimientos análogos a los que en el taylorfordismo clásico se dirigen al control de los cuerpos, los movimientos y las fuerzas musculares, se dirigen en buena medida al control de las producciones enunciativas y afectivas (que en el *call center* son, como vimos, taylorfordianamente controladas). ¿Hasta qué punto en vez del camino de la sustitución de un modelo de sujeción-producción por otro no tenemos una densificación y extensión de los dispositivos de poder taylorfordianos hacia objetos más sutiles y la aleación de esos dispositivos con nuevas estrategias? Creo que el problema que introduce el prefijo *post* (que aparece en los términos posttaylorismo, postfordismo, sociedad postindustrial, postpanóptica, postmoderna, etcétera) es que tiene el efecto epistémico –y político– de ensombrecer la vigencia del taylorfordismo en buena parte de las formas contemporáneas de organización del trabajo y su traslado al amplio sector de los servicios. Los discursos apologéticos del giro flexible del capital dicen que la rutina está desapareciendo del mundo del trabajo que demandaría cada vez más las potencias creativas de la multitud, sin embargo, escribe Sennett, “la mayor parte del trabajo sigue inscrito en el círculo del fordismo [...] [y] al menos dos tercios de los empleos modernos son repetitivos en una forma que Adam Smith reconocería como afín a las practicadas en su fábrica de tachuelas y clavos”<sup>548</sup>. El prefijo *post* nos conduce a pensar en una ruptura decisiva: se asegura que, en el postfordismo, la “irrupción del lenguaje en la esfera productiva representa un auténtico

---

<sup>545</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 39.

<sup>546</sup> Special Task Force *apud* Harry Braverman, *supra*, p. 50.

<sup>547</sup> Lavaca, “Matrix en el call center”.

<sup>548</sup> Richard Sennett, *La corrosión del carácter...*, p. 45.

salto en el modo de concebir la ciencia, la técnica y el trabajo productivo”<sup>549</sup>. Pero, como hemos visto, el lenguaje y el conocimiento pasan a ser taylorfordianamente tratados (no sólo en el ámbito reducido de los centros de atención telefónica sino también en el campo de las actividades profesionales, académicas y científicas). El *objeto* de la explotación y el control ha cambiado (este objeto ya no es solamente el cuerpo y sus movimientos, sino que se ha ampliado a dimensiones vitales que antes acaso no eran tan centrales<sup>550</sup>), pero el *modo* de control de ese objeto renovado continúa reactivando la vieja herencia del taylorfordismo. Creo, con Braverman, que lo que tenemos es una diseminación del taylorfordismo hacia nuevos objetos y hacia nuevos segmentos de la vida económica, una extensión de su campo de dominio en el que el dispositivo taylorfordiano se combina con nuevas estrategias de dominio de cuño toyotista y flexible y posibilitadas por las tecnologías informáticas.

¿No hay también, en los discursos contemporáneos sobre la “sociedad de la información y el conocimiento”, una mistificación de las nuevas “tecnologías de la información y la comunicación”? ¿No son las así nombradas “TIC’s”, al mismo tiempo que tecnologías de la información, máquinas del desconocimiento? Las tecnologías de la “información” nos expropian saberes –o, al menos, los convierten en saberes superfluos–: hoy no tenemos que conocer nuestras ciudades para desplazarnos por ellas, una máquina gobierna nuestros desplazamientos y nos dice cómo conducirnos (Waze o Google nos guían haciendo surgir –desde el ignoto interior de nuestros celulares– una voz maquinal que nos da instrucciones para recorrer las calles cuyos sentidos, nombres y avatares antes debíamos, más o menos, conocer); no tenemos que leer, con cuidado, prolijidad y demora, largos libros y volúmenes, el “aplicativo” de “buscar” incluido en nuestras computadoras nos dispensa de ello (nos lleva a los párrafos de nuestro interés y listo); no tenemos que saber ortografía, la máquina nos corrige y señala nuestros errores; no tenemos que saber hacer operaciones matemáticas, la calculadora incluida en nuestros celulares o computadoras nos

---

<sup>549</sup> Christian Marazzi, *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía...*, p. 56.

<sup>550</sup> Aunque hay que decir que, si bien es cierto que los nuevos formatos productivos hacen entrar las potencias del alma en el círculo de la explotación, acaso tampoco hay que ver en ello una novedad absoluta y un escenario inédito. También en el trabajo taylorista y en el trabajo en la cadena de montaje fordista, se demanda del sujeto la entrada en juego de sus potencias álmicas: se demanda de él el permanente ejercicio de la “atención”, la resistencia a la locura que acecha en la reiteración perenne del mismo gesto, la paciencia, un espíritu estoico que resista a la cadena perpetua de la producción de lo mismo. Esas son también fuerzas del alma que en el taylorfordismo son puestas a trabajar. Como dice Kracauer, mientras “menos atractivo resulta” el trabajo, más se le exige a “los nervios” (Siegfried Kracauer, *Los empleados...*, p. 152).

las resuelve... La información no es lo mismo que el conocimiento (acaso lo que tenemos no es un “capitalismo cognitivo” sino un capitalismo de la mera transmisión de información<sup>551</sup> en el que los sujetos nos vemos plegados al modelo del *bit* y el *byte*)... Los nuevos trabajos que colocan a los sujetos ante la relación sostenida con la pantalla no son, como piensa Negri, la “expresión de la esencia creativa del individuo”: el “uso de los ordenadores en el trabajo [...] implica, para la mayoría, tareas totalmente rutinarias”<sup>552</sup> que reintroducen el taylorfordismo allí donde éste se declara superado.

3. La idea –fundamentalmente sostenida por Negri– de que el comunismo está ya anunciado en las nuevas formas de organización capitalista del trabajo, me parece esperanzadora pero falsa. Si bien en la postulación de la inminencia del comunismo hay un deseo político, una interpelación, un llamado contrastante con el nihilismo (que sostiene que nada puede ser transformado), la idea del comunismo anunciado en las propias formas de producción capitalista termina haciendo eco, desde su propia criticidad y esperanza, de la ideología del nuevo *management* que atribuye a los nuevos trabajos cualidades “intelectuales”, “comunicativas”, “creativas” y “afectivas” distantes de los paradigmas disciplinarios y taylorfordistas y que le confiere –mistificadoramente– a los nuevos trabajos formas generosas y liberadoras que, a mi juicio, no entrañan. Hay un cierto esencialismo – que es necesario rechazar– en la idea de que el “trabajo inmaterial” no puede ser del todo subsumido y que el capital encuentra en él un límite decisivo, más allá del cual el capitalismo no puede avanzar, más allá del cual el devenir del capital se hace imposible y sólo puede esperarse su sustitución por el comunismo. Para Negri, las nuevas figuras que ha tomado el capital en su impulso reformador encuentran, en los últimos desarrollos del trabajo inmaterial, afectivo, lingüístico, informatizado, etcétera, un insuperable límite: “hay algo, en los comportamientos del capital, en su mismo reformismo, como definitivamente roto: la sospecha de que el capitalismo sea una forma de relaciones de producción ya superadas, el temor de no lograr estrechar ya más [...] procesos de trabajo y procesos de valorización”<sup>553</sup>. Para Negri, llegado a este límite, el capitalismo es ya imposible, ha devenido impotente: el “mando capitalista” no podrá ya someter al *nuevo hombre* que el

---

<sup>551</sup> Para la idea de la economía neocapitalista como mero transporte de información *cfr.* Carlos Oliva Mendoza, “La narrativa marxista y el discurso crítico de *El capital*”, p. 58, nota 7.

<sup>552</sup> Richard Sennett, *La corrosión del carácter...*, p. 45.

<sup>553</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 50.

capital contemporáneo requiere para su despliegue (los sujetos con potencias de engendramiento de la socialidad misma, los sujetos de la enunciación y la acción comunicativa, los sujetos de la afectividad que son puestos a trabajar en el neocapitalismo)<sup>554</sup>. Para Negri, ese “nuevo hombre” que el capital moviliza para su valorización contemporánea (ese “haz de saber, poder y amor como no se recuerda”<sup>555</sup>) es ya el “desgarro ontológico”<sup>556</sup> que pone en evidencia que nuestra actualidad está habitada por el comunismo. A mi juicio, la idea de que las potencias sociales y lingüísticas no pueden ser subsumidas por el capital se ve refutada con sólo analizar en su concreción cómo son gobernadas esas potencias en los nuevos formatos empresariales (donde la subjetividad, la afectividad, la enunciación y la potencia del vínculo son duramente comandadas). Lejos de constituir una esencia ingobernable, esas potencias subjetivas son duramente subsumidas en el capitalismo contemporáneo (que, además, se propone explícitamente el dominio de las subjetividades presuntamente esenciales e indomesticables: Paula Abal Medina nos recuerda la existencia de una corriente actual del *management* llamada “*coaching ontológico*”<sup>557</sup> que toma “el ser” como el objeto de técnicas de dominio). La idea de un comunismo ya inscrito en la actualidad como por efecto exclusivo del desarrollo de las propias fuerzas productivas del capital, me parece falsa: constituye aquello que el sociólogo Christian Castillo, en su crítica a Negri, denomina la idea de un “comunismo sin transición”<sup>558</sup> que sería el resultado del propio desenvolvimiento del capital (de una “hipermadurez de las fuerzas productivas”<sup>559</sup> que conduciría a un automático pasaje al comunismo). Comparto con Negri y con todo pensamiento marxiano la convicción de que el capitalismo es una forma histórica de socialidad condenada a su muerte y desaparición, pero lamentablemente no creo que esa muerte esté ya anunciada y prefigurada en las propias figuras del capital contemporáneo. Dudo que estemos ante un capitalismo “tardío” en franco proceso de declinación. Tras la crisis de 2008 proliferaron las lecturas del fin

---

<sup>554</sup> Una idea análoga defiende Christian Marazzi cuando sostiene que el postfordismo, al poner la comunicación en el centro de la producción de valor, tendría que conducir a la crisis de la democracia representativa –al fin de ese dispositivo político fundado en la delegación de la voz.

<sup>555</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 58.

<sup>556</sup> *Ibidem*.

<sup>557</sup> Cfr. Paula Abal Medina, “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo”, p. 10, nota 9.

<sup>558</sup> Christian Castillo, “Una crítica marxista a Toni Negri y los autonomistas”, p. 2.

<sup>559</sup> *Ibidem*.

perentorio del capitalismo; por desgracia no fue así. Pienso, por mi parte, que el comunismo sí está anunciado, pero no en las propias configuraciones del capital contemporáneo (no como efecto maquinal de la historicidad del capital, de su reformismo inmanente): está anunciado en las luchas, en ellas es donde el comunismo se asoma y palpita, es en las luchas –y en las relaciones sociales que ellas proponen y ensayan– donde al comunismo se le da existencia. El comunismo no está en el capital mismo –y en su necesidad de una fuerza de trabajo presuntamente “cognitiva” y “esencial”– sino en las prácticas que se oponen a él: “llamamos comunismo [escribían Marx y Engels] al movimiento *real* que anula y supera el estado de cosas actual”<sup>560</sup> (el comunismo, podemos inferir, no anida en el “estado de cosas actual” sino en las prácticas que subvierten ese estado).

## VII

### LA EXTENUACIÓN DE LAS ALMAS: SINFONÍA DEL HARTAZGO



Fig. 101. “Extracción de actitud”<sup>561</sup>

El control taylofordista de las potencias del alma que organiza el trabajo en las fábricas del lenguaje, sumado a la intervención decisiva del “cliente” como instancia interpeladora y

<sup>560</sup> Karl Marx y Friedrich Engels, “Feuerbach. Contraposición entre la concepción materialista y la idealista...”, p. 37 (cursivas en el original).

<sup>561</sup> Imagen disponible en la página “Ley Básica del Teleoperador”, <<http://leybasicadelteleoperador.blogspot.com.ar/?view=snapshot>>, fecha de consulta: 2 de junio de 2015.

demandante con la cual los teleoperadores deben entablar una relación sostenida, conduce a los trabajadores de los *call centers* a una paradigmática extenuación existencial, un “cansancio de nuevo tipo”<sup>562</sup> (pues deben llevar a cabo un constante “trabajo emocional”<sup>563</sup> bajo regulaciones taylofordianas y producir una y otra vez la “satisfacción” de exigencias procedentes de instancias con solicitudes las más de las veces antagónicas –el *management* y los clientes–). El desplome psíquico y la fatiga del alma abrumada –colocada en el justo medio de demandas incompatibles–, son malestares que asedian con mucha frecuencia a los nuevos tele-obreros. El proverbial *estrés*<sup>564</sup> de los teleoperadores, su estado de tensión y desgaste del espíritu, se originan por el hecho de estar colocados ante demandas emanadas de diversas y simultáneas fuentes: las exigencias siempre crecientes de productividad en el *call center* y la sensación de un control exhaustivo; la exigencia del *management* de dar un trato a la par expedito y amable a los clientes (en la mayoría de los *call centers*, los teleoperadores deben “resolver” la llamada en determinado número de segundos pero desplegando todas las muestras verbales de la amabilidad, la sonrisa telefónica y la atención personalizada); la demanda de los clientes de resolución de problemas que a menudo los teleoperadores no pueden resolver; la solicitud de los clientes de un lenguaje fuera de *script* que resuelva sus problemas y las simultáneas demandas del *management* de plegamiento al *speech* de la empresa; la demanda del *management* de aceleración de la producción y la parsimonia de algunos clientes (que a veces narran a los teleoperadores parte de su vida ralentizando las comunicaciones); la agresión de los propios “clientes”, la embestida verbal del “cliente-estafado”<sup>565</sup> que llama por lo general legítimamente fúrico con la empresa que el teleoperador se ve obligado a representar y cuya furia debe ser oída y gestionada por el propio teleoperador (por esa figura de la mediación empresa-cliente colocado ante cientos de voces disfónicas y discordantes que surgen –dirigiéndose a ella– tanto en el piso de producción como en la proximidad absoluta de su auricular).

---

<sup>562</sup> Areli Escobar Salazar, “Las fábricas de la charla en Chile...”, p. 30.

<sup>563</sup> Arlie Russell Hochschild *apud* James C. Scott, *Los dominados y el arte de la resistencia...*, p. 271, nota 14.

<sup>564</sup> Un estudio –elaborado desde la perspectiva de la antropología médica– del *estrés* entre operadoras telefónicas de la empresa Teléfonos de México, puede encontrarse en Josefina Ramírez Velázquez, “El estrés como metáfora. Apuntes y resultados de un estudio antropológico con un grupo de operadoras telefónicas”.

<sup>565</sup> Colectivo ¿Quién habla?, ¿Quién habla? *Lucha contra la explotación del alma...*, p. 47.

En esta sección recuperaremos algunos testimonios de teleoperadores que ponen en evidencia la catadura de la extenuación psíquica de los trabajadores de las fábricas lingüísticas y que muestran cómo en estos formatos empresariales “la tensión no sólo procede del panóptico que enlaza empresa-operador, sino también de la otra parte de la tríada, del lazo operador-cliente”<sup>566</sup>, un lazo que viene a complejizar el lugar en el cual el trabajador está situado.

### *Obertura*

Llevo tres meses trabajando aquí y ya estoy hartado del trabajo, me estresa muchísimo. Trabajo en la campaña de Sears, en el área de atención a clientes que tienen contratos de mantenimiento de aparatos electrodomésticos. Es gente que ha comprado esos contratos, que ha pagado por un seguro de mantenimiento de un aparato cualquiera, atiendes gente de clase media alta que a veces es muy prepotente. Entonces llaman porque el aparato que se compraron, una pantalla, una lavadora, una licuadora, lo que sea, tiene una falla, y nosotros agendamos la visita de los técnicos para que reparen el aparato o lo cambien. Pero hay muy pocos técnicos para reparar todas las fallas y somos muy pocos agentes telefónicos, a veces tenemos 40 llamadas en cola de espera por agente. Todo eso genera mucha tensión, hay mucha presión por parte de los clientes, hay muy pocos técnicos y las visitas se demoran mucho, Sears no tiene refacciones suficientes, se tienen que pedir a veces a Estados Unidos o a Japón y tardan mucho en llegar, la gente se enoja, muchos levantan demanda ante la PROFECO<sup>567</sup> contra ti, yo por ejemplo ahorita tengo una. Tienes que soportar los insultos de la gente que a veces con razón está enojada, tienes la exigencia de resolver la llamada en sólo 290 segundos y si no llegas a ese promedio de llamada al mes, no te llevas el bono de tiempo en llamada. Aparte siempre sientes que si tú fallas falla una empresa gigante: fallan las tiendas en todo el país, las refacciones internacionales, los técnicos, y todo eso depende de ti, que eres la persona con la que el cliente se comunica. Los días más fuertes atiendo aproximadamente 100 llamadas. Tienes 10 minutos para ir al baño en 8 horas de trabajo, si te pasas algunos minutos no ganas el bono de adherencia. Es casi imposible ganar los bonos, gano como 4,500 pesos al mes más o menos. No volvería a trabajar en un *call center*<sup>568</sup>.

En el *call center* los niveles de estrés son demasiado altos<sup>569</sup>.

---

<sup>566</sup> Luis Reygadas, comunicación personal, febrero de 2015.

<sup>567</sup> Procuraduría Federal del Consumidor.

<sup>568</sup> Testimonio de teleoperador de Telvista.

<sup>569</sup> Testimonio de teleoperador de Telvista.

Todos los días llaman clientes agresivos y parte del oficio es aprender a controlarlos, a tener “control de cliente”, como te dicen en el *call*, y eso es muy cansado<sup>570</sup>.

En el trabajo de agente telefónico usas mucho la psicología, los clientes llaman agresivos y tu trabajo es en gran parte relajarlos con el uso de la voz. Tienes que trabajar inteligentemente para transformar su estado de ánimo. De eso se trata todo, es muy estresante<sup>571</sup>.

Perdías un poco el concepto de persona, es una voz a la cual vos tenías que convencer de algo<sup>572</sup>.

En los primeros tres días de operación en el *call* muchísima gente se va: no aguantan el ritmo, la presión. Si detectan que te estás tardando en una llamada, viene el *escalation desk* [el ayudante del supervisor], se pone atrás de tu silla y te empieza a presionar y a veces a gritar para que la resuelvas rápido<sup>573</sup>.

Trabajé seis meses en el *call center* de Inbursa que está en Ecatepec. No recibía salario, te pagaban comisiones por el número de tarjetas de crédito vendidas. Era estresante porque estabas obligado a vender a como diera lugar para sacar algo de dinero<sup>574</sup>.

El estrés interno es brutal porque tienes al supervisor atrás de ti, diciéndote: tienes dos minutos para cortar esa llamada: ¡ya córtala!<sup>575</sup>

Lidiar con los conflictos de otras personas o escuchar algo por obligación que no quieres escuchar, eso es algo que te agota<sup>576</sup>.

No es como una canción que vos sabés cuándo bajarle el volumen [...], no: es un tipo que te está hablando y de pronto se saca y te empieza a gritar<sup>577</sup>.

Yo ya estaba literalmente quemado<sup>578</sup>.

---

<sup>570</sup> Testimonio de ex-teleoperador de Teletech.

<sup>571</sup> Testimonio de teleoperador de Telvista.

<sup>572</sup> Testimonio de teleoperador en Argentina, recogido en el documental dirigido por Franco De Nuncio, “Mira quién habla – Call center”.

<sup>573</sup> Testimonio de ex-teleoperador de Teletech.

<sup>574</sup> Testimonio de trabajador de Teleperformance (ex-teleoperador de Inbursa).

<sup>575</sup> Martha Carrillo (teleoperadora de Atento-México) *apud* Guadalupe Cruz Jaimes, “Despide ‘call center’ Atento 35 empleados, la mayoría mujeres”.

<sup>576</sup> Testimonio de teleoperador en Chile, recabado por Areli Escobar Salazar, “Las fábricas de la charla en Chile...”, p. 31.

<sup>577</sup> Testimonio de teleoperadora en Argentina, recogido en el documental dirigido por Franco De Nuncio, “Mira quién habla – Call center”.

<sup>578</sup> Testimonio de teleoperador en Argentina recogido por Paula Abal Medina, “Esquilmación inmediata...”, p. 106.

¡Este trabajo apendeja!<sup>579</sup>

### *Racismo al teléfono*

Atendemos a clientes de Estados Unidos y a cada rato me tocan clientes que me dicen: “pásame con un norteamericano”, “quiero hablar con alguien que esté en Estados Unidos, no con una latina”. Hay muchísimo racismo. Todos los días salgo de trabajar traumada<sup>580</sup>.

En la campaña de AT&T si alguien te pedía hablar en español, lo tenías que atender en inglés: tenía que parecer que estabas en Estados Unidos<sup>581</sup>.

Me tengo que comer que me digan sudaca y todas esas cosas<sup>582</sup>.

En atención al cliente donde estoy yo, nos dicen “sudaca, no quiero nada con ustedes, son inoperantes”, inmediatamente un choque frontal con el cliente, por ser nosotros extranjeros, el cliente español nos trata muy mal<sup>583</sup>.

### *Hablar, hablar y hablar*

Estoy cansado de hablar y nunca me ha gustado hablar por teléfono<sup>584</sup>.

Hay un síntoma que nosotros tenemos, los chicos que trabajamos ahí: cuando salís de ahí tenés un rato en el no querés hablar con nadie<sup>585</sup>.

Había una época en la que yo hablaba aproximadamente con doscientos clientes por día y te estalla la cabeza<sup>586</sup>.

El hecho de estar seis horas hablando por teléfono todo el tiempo, constantemente, es muy estresante, no parás un minuto<sup>587</sup>.

---

<sup>579</sup> Testimonio de teleoperadora de Telmex recogido por Josefina Ramírez Velázquez, “El estrés como metáfora...”, p. 34.

<sup>580</sup> Testimonio de teleoperador de Telvista.

<sup>581</sup> Testimonio de ex teleoperador de Teletech.

<sup>582</sup> Testimonio de teleoperadora en Argentina, recogido en el documental dirigido por Franco De Nuncio, “Mira quién habla – Call center”.

<sup>583</sup> Testimonio de teleoperador de Teleperformance-Chile recabado por Areli Escobar Salazar, “Las fábricas de la charla en Chile...”, p. 30.

<sup>584</sup> Testimonio de teleoperador de Cablevisión.

<sup>585</sup> Testimonio de teleoperadora en Argentina, recogido en el documental dirigido por Franco De Nuncio, “Mira quién habla – Call center”.

<sup>586</sup> *Ibidem*.

<sup>587</sup> *Ibidem*.

## *Horas extra*

Estoy harta del trabajo, de las actitudes de los supervisores y de los gerentes que te tratan como un número más. Te obligan a hacer horas extra: primero te contratan diciendo que tus días y horario de trabajo van a ser equis y después resulta que no, te lo cambian a cada rato, siempre te exigen “apoyo”, eso significa que te quedes horas extra. Aquí sí te pagan esas horas extra pero te obligan a hacerlas y si no las haces no te llevas el bono. Nuestra supervisora sube los horarios de trabajo del fin de semana, el viernes a las 8 de la noche, y ella te asigna los horarios según tus métricas, entonces nunca sabes qué día y a qué horario te va a tocar. Resulta que te contrataron con un horario fijo pero en realidad te exigen disponibilidad de horario total. Eso genera mucho estrés y muchas cosas que planeaste las tienes que cancelar<sup>588</sup>.

En el *call center* de Sertec si no llegabas a las metas te tenías que quedar horas extras hasta cumplirlas y esas horas extras eran sin pago<sup>589</sup>.

Con los horarios de trabajo no puedo hacer la tarea, siento que no aprendo nada en la escuela, que fallo en todo, eso me estresa mucho. Me voy a tener que dar de baja en la universidad<sup>590</sup>.

Estoy muy cansado del ritmo de trabajo: es una llamada tras otra sin descanso, vendo más o menos 450 boletos de avión al mes. Me va bien en las métricas porque tengo mucha labia, pero estoy harto. Si tú te equivocas en capturar algún dato, por ejemplo si tienes un error en el nombre del cliente que compra el boleto, eso te genera un débito y tú tienes que pagar una penalidad que es de 150 dólares en viajes internacionales y 68 dólares en viajes nacionales. Eso genera mucho estrés, no te puedes equivocar y recibes muchísimas llamadas de varias partes del mundo<sup>591</sup>.

## *La veta del pánico*

Hubo un momento que tuve dos trabajos: uno en Cablevisión en el día y otro en Telvista en el horario nocturno de 12 de la noche a 7 de la mañana. En varias ocasiones tuve ataques de ansiedad estando en operación: empezaba a tener taquicardia, la presión altísima, sudoración en las manos, lividez, sentía que no podía respirar, no podía seguir atendiendo pero tenía que seguir. Me afectó mucho<sup>592</sup>.

---

<sup>588</sup> Testimonio de teleoperadora de Santander.

<sup>589</sup> Testimonio de ex teleoperadora de Sertec y actualmente trabajadora de Teleperformance.

<sup>590</sup> Testimonio de teleoperador de Telvista.

<sup>591</sup> Testimonio de teleoperador de Telvista.

<sup>592</sup> Testimonio de teleoperador de Cablevisión y exteleoperador de Telvista.

Entrás en pánico, te sentás ahí, agarrás el *mouse* y no sabés muy bien qué hacer y cortás las llamadas. Las primeras veces te dan ganas de llorar y escaparte<sup>593</sup>.

El ataque de pánico es una cuestión de represión más que nada. Llega un punto en que te supera porque no tenés la fuerza o el recurso, no tenés la oportunidad de agarrar y defenderte<sup>594</sup>.

Había agentes que en la llamada se desesperaban muchísimo, ya estaban hartos, se encabronaban, se ponían como locos y le pegaban a la mampara, estaban muy tensos<sup>595</sup>.

[Algunas operadoras telefónicas] aventaban el equipo en un acto de rebeldía<sup>596</sup>.

[En operación estás en un] estado de ansiedad permanente<sup>597</sup>.

Tuve que tomar ansiolíticos y tener que tomar relajantes para poder vivir porque no puedo dormir, estoy mal. En el trabajo yo sufrí persegimiento, iba al baño y tenía personal de seguridad que me perseguía atrás. Aparte de todo esto, hay hostigamiento por parte de jefes, supervisores. Es más, intimaciones legales, cartas-documento que me han llegado a mí y a varios de mis compañeros también. El sueldo [...] que no alcanza para nada<sup>598</sup>.

## Coda

Salís y decís: “¡Ay, soy libre!”<sup>599</sup>.

Así como en *Tiempos modernos* Chaplin nos mostraba –a través de su crítica y burlesca gestualidad– el *temblor* al que conduce la producción fabril en su inquietud característica, así como Chaplin nos hizo reparar –en su “sátira del progreso”<sup>600</sup>–, en la experiencia límite de los sujetos hiperradiestrados del capitalismo taylofordista –de los cuerpos y las *psiques* llevados a su propio estremecimiento y extenuación–, los teleoperadores nos muestran, con el vuelo crítico de sus palabras reveladoras, la inquietud característica de los nuevos

---

<sup>593</sup> Testimonio de teleoperador en Argentina, recogido en el documental dirigido por Franco De Nuncio, “Mira quién habla – Call center”.

<sup>594</sup> *Ibidem*.

<sup>595</sup> Testimonio de ex teleoperador de Teletech.

<sup>596</sup> Testimonio de teleoperadora de Telmex recogido por Josefina Ramírez Velázquez, “El estrés como metáfora...”, p. 34.

<sup>597</sup> *Ibidem*.

<sup>598</sup> Testimonio de teleoperador en Argentina grabado en “Peligro: Call Center” (reportaje realizado por Canal 7, Buenos Aires).

<sup>599</sup> Testimonio de teleoperador en Argentina, recogido en el documental dirigido por Franco De Nuncio, “Mira quién habla – Call center”.

<sup>600</sup> *Cfr.* Charles Chaplin, *Mi autobiografía*, p. 230.

formatos de la producción informacional, una inquietud que guarda un sospechoso aire de familia con aquella chapliniana fábrica taylofordista, un parentesco que desacredita las “lecturas optimistas del post-industrialismo”<sup>601</sup> que quisieron ver en la sociedad contemporánea (en el cierre masivo de las fábricas –en algunas latitudes, ¡no en todas!– y en la expansión del sector de los servicios) los signos anunciadores del advenimiento de un mundo post-capitalista y con presuntos visos emancipatorios, con trabajadores felices, “implicados” en el trabajo (una mistificación análoga a la que presentan los anuncios de empleo en los centros de llamadas con trabajadores sonrientes, saltando de alegría y en los que a menudo se leen términos como “trabajo divertido”, “buen ambiente”, etcétera). Así como la fábrica chapliniana trastorna los cuerpos de los obreros –los lleva al límite convulso de su agitación– y les deshace los nervios, el *call center* conduce a los espíritus al “pánico”, conduce a los cuerpos y a las almas a la irrupción taquicárdica del “ataque de ansiedad”, a la “lividez”, al brote de las lágrimas, a la aparición nocturna de las enloquecedoras voces demandantes que, surgidas en el *call* –en “la patria del *headset*”<sup>602</sup>– se niegan a desaparecer y resurgen, fantasmales, en los trances insomnes de los teleoperadores a quienes aquejan los “trastornos de sueño”.

En *Tiempos modernos*, Chaplin representó a su personaje transitando rápidamente de la cadena de montaje de la fábrica fordista al manicomio. El Colectivo ¿Quién habla? ha señalado con gran lucidez el “continuum call-psiquiátrico”, pues los teleoperadores se ven orillados a consumir las cada vez más proliferantes pastillas de la industria farmacéutica – los medicamentos de la emocionalidad psiquiátricamente normalizada– para intentar sobrellevar un régimen de trabajo que, como el de ayer, “afecta enormemente el sistema nervioso, ahoga el juego variado de los músculos y confisca toda la libre actividad física y espiritual”<sup>603</sup> de quien trabaja, en donde los “cuerpos agobiados se sostienen con ansiolíticos”<sup>604</sup>. Los teleoperadores son diariamente colocados en ese malestar rayano en la locura al que conduce la racionalidad del plusvalor. La subsunción de las potencias del alma al capital, lleva a las almas a su consunción.

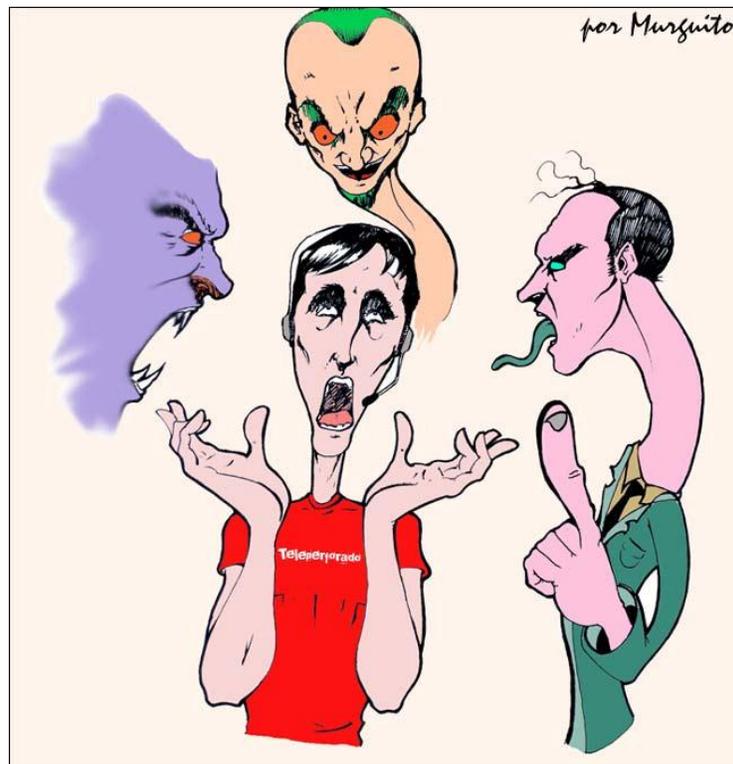
---

<sup>601</sup> María Inés Landa y Leonardo G. Marengo, “La di-gestión de energías en los *Call Centers*...”, p. 74.

<sup>602</sup> Alejandro Seselovsky, “Diario de un telemarketer”, p. 7.

<sup>603</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, pp. 350-351.

<sup>604</sup> Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*, p. 91.



Figs. 102, 103 y 104. Esténcil y dibujos de Teleperforados<sup>605</sup>

<sup>605</sup> Imágenes disponibles en la página de Teleperforados, <<http://tpa2.awardspace.com/menu.htm>>, fecha de consulta: 1 de junio de 2015.

## VIII

### LA TENTATIVA DE COLONIZACIÓN DE LAS ALMAS

Así como la vieja *human engineering* se propuso producir, en los centros de trabajo, cierto tipo de subjetividades, los *call centers* reaniman esa añeja preocupación del capital y se proponen hacer su propia fabricación de sujetos. Veamos algunas de las técnicas micropolíticas de producción de sujetos que se echan a andar en estos nuevos formatos empresariales.

*El espejo y la sonrisa: control especular*

*Hoy, al cabo de tantos y perplejos  
años de errar bajo la varia luna,  
me pregunto qué azar de la fortuna  
hizo que yo temiera los espejos.*

*Espejos de metal, enmascarado  
espejo de caoba que en la bruma  
de su rojo crepúsculo disfuma  
ese rostro que mira y es mirado.*

*Infinitos los veo, elementales  
ejecutores de un antiguo pacto,  
multiplicar el mundo como el acto  
generativo, insomnes y fatales.*

[...]

*Nos acecha el cristal. Si entre las cuatro  
paredes de la alcoba hay un espejo,  
ya no estoy solo. Hay otro. Hay el reflejo  
que arma en el alba un sigiloso teatro.*

Jorge Luis Borges (fragmento)

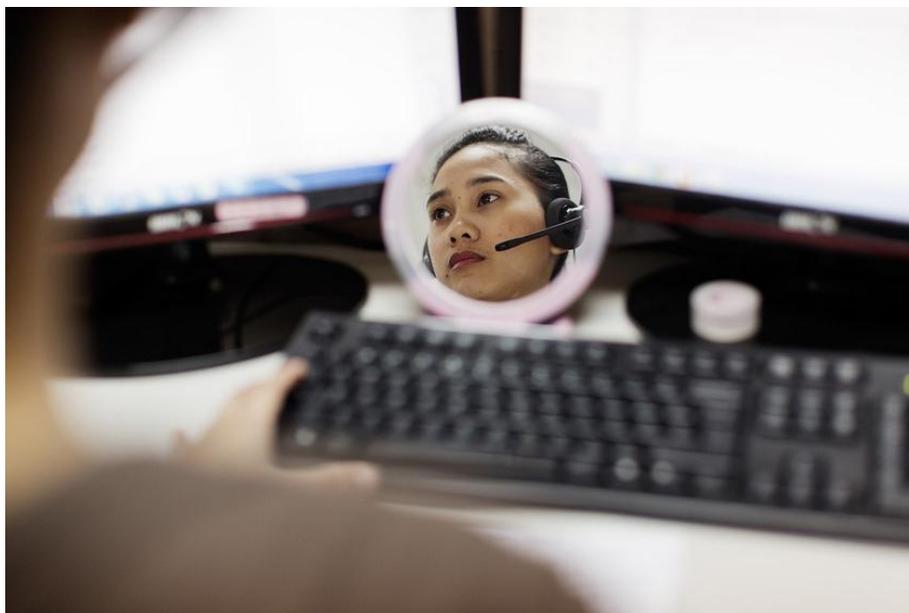


Fig. 105. El espejo: micropolíticas de la inducción del autocontrol<sup>606</sup>

En el *call center* de Banco Santander, junto al monitor de la computadora, adherido al tablón frontal del *box*, destaca un objeto desconcertante, un objeto que parece fuera de lugar pero que, tras experimentar su efecto, revela su sentido: se trata de un pequeño espejo que está colocado a la exacta altura del rostro del teleoperador (en otros *call centers* este espejo suele situarse sobre el escritorio –ver figs. 105 y 106–). Así, en el fondo del *box*, “como una ilusión en el agua pura del espejo”<sup>607</sup>, aparece el propio rostro del teleoperador reproducido, duplicado; el pequeño espejo refleja la cara del trabajador individualizándola –aislándola del espacio en su conjunto– y confiriéndole una especie de existencia independiente. En la superficie del espejo está impresa una leyenda que, en letras rojas, reza: “en Santander la calidad empieza con tu SONRISA. No dejes de SONREÍR mientras atiendes tu llamada”. En la superficie del espejo están impresos, además, el logo del banco y una “carita sonriente” que refuerza, a través de su infantil configuración icónica, la conminación textual a la sonrisa. Se trata de la típica exhortación de los *call centers* a sus trabajadores a hacer una transubstanciación de la dulce retracción de los labios en voz afable. El *management* de la tele-atención al “cliente” demanda del empleado esa disposición permanente a la “sonrisa

---

<sup>606</sup> Imagen disponible en <<http://mashable.com/2014/07/23/filipino-call-centers/>>, fecha de consulta: 4 de noviembre de 2014.

<sup>607</sup> Roberto Piglia, *Plata quemada*, p. 56.

telefónica”. Si en las fábricas taylofordistas a menudo estaba prohibido sonreír<sup>608</sup>, aquí la sonrisa se solicita, se requiere, forma parte del proceso de trabajo. En esta industria, la amabilidad se constituye como valor (genera –o aspira a generar– lo que en el *call center* de Santander se denomina la “fidelización del cliente”, su captura como usuario del banco). A través de su leyenda impresa, el espejo recuerda al teleoperador la demanda sonriente. En algún foro de Internet se lee la siguiente interpretación de estos dispositivos especulares de control:

En algunos call centers (de los cuales huí laboralmente hablando) les ponen a los pobres telemarketers un espejo enfrente en una de las paredes de su box, para que en el momento de hablar con un cliente improvisen una sonrisa mirándose al espejo... es una supuesta técnica de buena comunicación con el cliente, en fin... prefiero verme en el espejo de casa cuando me plazca y si tengo ganas de hacer una mueca de furia, no reprimirme<sup>609</sup>.

En un blog dedicado a publicar “Tips para una excelente atención telefónica”, se da a las teleoperadoras el siguiente consejo: “[c]oloca un espejo al frente de ti donde te puedas ver cada vez que hables, en ese momento te darás cuenta que hablas muy seria, cuando hablas con los clientes debes transmitir alegría, tu imagen es tu voz”<sup>610</sup>.

El *management* asigna al espejo una sutil pero eficaz función: siempre ante uno mismo (ante el teleoperador) aparece la propia imagen. La imagen virtual –que se manifiesta, como una epifanía, en la superficie ilusoria del espejo– engendra la extraña

---

<sup>608</sup> El testimonio de Huw Beynon (un obrero de la década de 1930 de la planta de Ford en Detroit), ilustra, además del ambiente opresivo que prevalecía en las fábricas de Ford, la prohibición que pesaba sobre la sonrisa en la fábrica fordista: “the pace was inexorable, the pressure for ever-better production insistent... the plant was dominated by Bennett’s Servicemen... the 3,500 private policemen employed by Ford policed the gates of his plants, infiltrated emergent groups of union activists, posed as workers to spy on the men on the line... chatting or fraternizing with workmates during the lunch hour was taboo during the old days which lasted twenty years or more... humming, whistling *or even smiling on the job* were, in the judgment of Ford Service, evidence of [...] insubordination” (Huw Beynon *apud* Peter Bain y Phil Taylor, “Entrapped by the ‘electronic panopticon’?...”, p. 7 –el énfasis es nuestro–). La traducción de la cita es la siguiente: “el ritmo era inexorable, la presión para producir cada vez más era insistente... la planta estaba dominada por los soldados de Bennett... los 3.500 policías privados empleados por Ford vigilaban las puertas de sus plantas, se infiltraban en grupos emergentes de activistas sindicales, se hacían pasar por trabajadores para espionar a los hombres en la línea... conversar o fraternizar con los compañeros de trabajo durante la hora del almuerzo era tabú en los viejos días que duraron veinte años o más... tararear, silbar *o incluso sonreír en el trabajo* eran, a juicio de los hombres al servicio de Ford, evidencia de [...] insubordinación”.

<sup>609</sup> Texto extraído de los comentarios en el blog “Neurotransmisores”.

<sup>610</sup> Texto extraído de los comentarios en el blog “Call / Contact Center”.

sensación de una multiplicación y persecución del yo: el teleoperador está permanentemente situado ante su propio espectáculo, ante la imagen de sí mismo:



Fig. 106. La aparición de un doble: la propia imagen interpela al teleoperador<sup>611</sup>

Como un desdoblamiento, la imagen virtual de sí se erige como un insólito vigía: la imagen de uno mismo se convierte en una especie de capataz o centinela del cual es difícil escapar –pues es un centinela que está siempre allí, vigilando desde las profundidades del *box* y a la exacta altura de los ojos del trabajador. Como microtécnica del *management*, el espejo funciona como un dispositivo que promueve la autorregulación de los trabajadores, la automodulación de su ánimo y de su disposición psíquica. Con el espejo –modesto aparato de duplicación y autocontrol– se espera que el teleoperador se autocorrija en disposiciones de la subjetividad que son más o menos difíciles de encargar a una supervisión externa (la sonrisa telefónica, la amabilidad, la cordialidad, la paciencia, la escucha atenta, la autocontención, etcétera). La aparición de un doble que interpela al trabajador desde el “imposible espacio de reflejos”<sup>612</sup> especulares intenta asegurar esas vigilancias y correcciones que ya no son sólo conferidas a los aparatos burocráticos de control

---

<sup>611</sup> Imagen disponible en <<http://www.ecns.cn/2014/01-08/96011.shtml>>, fecha de consulta: 4 de noviembre de 2014.

<sup>612</sup> Jorge Luis Borges, “Los espejos”, p. 192.

taylorfordista sino que, tal como instruye el *nuevo espíritu del capitalismo*, deben ser auto-generadas por los propios trabajadores. Como vimos en nuestro recorrido histórico por las formas diferenciales de la subsunción del trabajo al capital, las corporaciones acuden cada vez más a mecanismos de inducción del autocontrol: el poder no sólo debe ser heterodirigido sino activado por los propios sujetos. La subsunción debe proceder de nosotros mismos, pero hay aquí un pequeño intermediario: la propia imagen que surge en el espejo hace emerger la permanente mirada autointroyectada del patrón. Para decirlo parafraseando al poeta: en el *call center* “nos acecha el cristal en el que el rostro que mira es mirado”.

### *La infantilización*

*La estricta contrapartida de la máquina burocrática es [...] el mundo multicolor [...] Un mundo que, hasta en los últimos rincones, ha sido limpiado como con una aspiradora del polvo de la cotidianidad.*

Siegfried Kracauer

*[...] el piso entero como obligándose a un júbilo que no tiene.*

Alejandro Seselovsky

*Derrotar a un adversario es menos capturarlo que cautivarlo.*

Paul Virilio

*El otro día fui al Call Center de Interbank en Lima, Perú. Quedé impresionado: todas las estaciones de trabajo estaban decoradas por globos de colores; en una pared había la pared familiar, donde todos ponían fotos de sus hijos. Cada cierto tiempo hacen actividades lúdicas, como [...] venir a trabajar con pijamas. La lógica de todo esto es generar una*

*buena actitud en el colaborador [...] El clima laboral aumentó más del 15% con estas medidas y las personas vienen a trabajar más contentas [...] Interbank manda varios mensajes importantes. Primero, nuestra gente es importante; [...] segundo, trabajar debe ser divertido y debe tener humor.*

David Fischman (consultor de empresas)

La atmósfera general del piso de producción del *call center* es manifiestamente infantil. Uno se siente, al estar allí, en una especie de lugar mixto que restituye dos escenarios que nos son familiares: entre escuela de educación básica y salón de fiestas infantiles. El *call center* rehabilita el mundo simbólico de la niñez<sup>613</sup>: hay globos de colores, serpentinas y peluches en las estaciones de los trabajadores que cumplen años; abundan los carteles con “caritas sonrientes” y caligrafías infantiles en los que se anuncian las metas de producción que los trabajadores deben cumplir y en donde se consigna el desempeño que al respecto ha alcanzado cada uno de los integrantes de los equipos; según la época del año, el piso infaliblemente se decora con adornos infantiles alusivos a las festividades en puerta (*Halloween*, Navidad, Día de San Valentín, etcétera). Esta infantilización no sólo se advierte en la estilización del espacio de trabajo sino, también, en la configuración general de las prácticas de *management* prevalecientes en los *call centers*: durante el período de “entrenamiento”, los capacitadores promueven el consumo de dulces pidiendo a los nuevos trabajadores que lleven caramelos para compartir con los demás; también durante el período de capacitación, si alguien infringe alguna regla (por ejemplo, si llega tarde), debe bailar, a manera de “castigo”, una canción infantil frente al grupo mientras los demás cantan y aplauden; las técnicas de capacitación consisten, en su mayor parte, en juegos de “integración” y “entrenamiento” que reactualizan el ambiente festivo infantil y sus convenciones; en algunos *call centers* los teleoperadores tienen que “pedir permiso” a su

---

<sup>613</sup> Las operaciones de infantilización que tienen lugar en los *call centers* han sido advertidas y problematizadas por diversos estudiosos del tema. Véanse, al respecto, los siguientes textos: Colectivo ¿Quién habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma...*; Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*; Paula Abal Medina, Cora Cecilia Arias, Karina Crivelli y Nicolás Diana Menéndez, “Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios...”; Luis Pedro Jacobo Meoño Artiga, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala...”.

supervisor para ir al baño; periódicamente se organizan concursos de disfraces, de elaboración de piñatas, cada tanto se programan *pizza parties*... En algunos *call centers* se agenda periódicamente un día para ir a trabajar en pijama, en otros hay salas de videojuegos –instrumentalizadas como mecanismos de “premiación”– a las que los trabajadores que logran cumplir con alguna meta productiva especial pueden ir a jugar durante determinado tiempo, etcétera. En el piso de producción es común ver a algunos teleoperadores elaborando piñatas mientras trabajan (la condición que pone la empresa para su confección es que las piñatas lleven, en algún lugar, el logo del banco). En las fiestas de *Halloween* se puede ver a empleados disfrazados mientras hablan con los “clientes”. En suma, en el *call center*, los sujetos son constantemente llamados a reconocerse en la figura del niño: los supervisores invariablemente llaman a los trabajadores con los apelativos “niños”, “niñas”, “mis niños”, “mis chiquitos” (esta nominación no sólo tiene lugar en México, está registrada en etnografías de *call centers* de diversas coordenadas, por lo que quizás estamos ante una estrategia de eso que se ha denominado “ingeniería cultural”<sup>614</sup> a la que se recurre en la industria global del teleservicio). Tal como ha señalado Pierre Bourdieu siguiendo en ello a John L. Austin, “las operaciones sociales de nominación”<sup>615</sup> entrañan una dimensión performativa: en el mismo acto en el cual un supervisor interpela al trabajador como “niño”, “mi niño”, “le notifica [...] que posee tal [...] propiedad y, al mismo tiempo, que debe comportarse conforme a la esencia social que de ese modo se le asigna”<sup>616</sup>.

¿Cómo pensar esta polimórfica interpelación de los sujetos en tanto *niños*?, ¿cómo pensar este llamado que el *management* dirige a los trabajadores para identificarse con la figura del niño? Hay que decir, en principio, que la infantilización no sólo se estimula en este tipo de organizaciones, sino que constituye un socorrido mecanismo de poder en distintos ámbitos de la vida social contemporánea. La “industria cultural” –a través de sus instituciones y de su potente maquinaria audiovisual– ha promovido, con una eficacia prodigiosa, una estilización idealista y banal<sup>617</sup> de la infancia que ha permeado los más diversos campos (la política, el trabajo, la educación, el tiempo libre, la vida familiar, el

---

<sup>614</sup> Gideon Kunda *apud* Luis Reygadas, *Ensamblando culturas*..., p. 19.

<sup>615</sup> Pierre Bourdieu, *¿Qué significa hablar?*..., p. 81.

<sup>616</sup> *Idem*, p. 82.

<sup>617</sup> Tal como ha señalado Virno, la sociedad del espectáculo promueve una caricaturización pueril de la infancia (*cfr.* Paolo Virno, “Infancia e Institución. Conversación con Paolo Virno”).

lenguaje, la gestualidad): la infancia es presentada como un horizonte de plenitud subjetiva, como un valle edénico a cuya recuperación y restitución se dirigen múltiples prácticas. La industria cultural y del espectáculo ha erigido toda una parafernalia infantil en la que se construyen imaginarios y eufóricos mundos de pureza, inocencia<sup>618</sup> y de vivos colores que intentan producir sujetos fascinados con ese paraíso perdido y obstinados en su recobramiento, reproducción y prolongación. Esta generalizada infantilización –que también pesa sobre los niños pues, como apunta Deleuze, “los niños sufren una infantilización que no es la suya”<sup>619</sup>– puede pensarse, entre otras cosas, como una diseminada estrategia de despolitización de los sujetos, una tentativa de expropiación de nuestra potencia política<sup>620</sup>. Cabe traer aquí a la memoria el conocido valor etimológico de la palabra *infancia*: el vocablo procede del latín *infans*, término que, construido con el prefijo negativo *in* y el verbo *for, fatus sum* –hablar–, significa “incapaz de hablar” o “que aún no puede hablar”. (Cabe recordar, además, que el vocablo *for, fatus sum*, alude especialmente al hablar “en público”). El término remite a ese momento de la vida en el que “la cría de hombre”<sup>621</sup> no se ha inscrito aún en el universo simbólico<sup>622</sup> –en el pluriverso del lenguaje– y mantiene, por ello, una relación problemática, incierta, equívoca y desafiante con el universo clasificatorio y normativo. Inspirados en el valor etimológico de la palabra *infancia*, podríamos decir que las operaciones de infantilización –que encuentran, en los *call centers*, un ejemplo paradigmático– hacen un doble juego. Por un lado, intentan alejar a los sujetos de toda enunciación pues encumbran, como ideal del yo, al *infans*, a quien vive en una especie de universo pre-lingüístico, encumbran al que no habla como ideal de constitución subjetiva; además, quien aún no habla requiere de una tutela: a quien es infantilizado se le intenta recluir en una identidad privada y familiar (de ahí que en los *call centers*, por ejemplo, se insista en la idea de que la empresa constituye

---

<sup>618</sup> O de violencia exterminadora, que es otra forma de la ingenuidad.

<sup>619</sup> Gilles Deleuze, “Un diálogo sobre el poder. Gilles Deleuze / Michel Foucault”, en Michel Foucault, *Diálogos sobre el poder...*, p. 28).

<sup>620</sup> La mayoría de los medios de comunicación hace un doble juego: hace una promoción y valoración positiva de la infantilización de la sociedad y, paralelamente, un desprecio de lo político.

<sup>621</sup> Jacques Lacan, “El estadio del espejo como formador de la función del yo [*je*] tal como se nos revela en la experiencia psicoanalítica”, p. 86.

<sup>622</sup> Aunque hay que decir, también, que esta inscripción en el universo simbólico nunca es algo estable y ganado de una vez por todas; uno siempre está inscrito en el lenguaje pero, al mismo tiempo, uno siempre tiene la sensación de que su inserción en el universo del lenguaje es precaria y que lo simbólico es algo que ha de ser eternamente alcanzado.

una “familia” y se promuevan, paralelamente, las relaciones paternalistas a través de la figura del “patriarca benevolente”<sup>623</sup> –figura asumida especialmente por los supervisores–). Con esta reducción a una identidad familiar y necesitada de tutela, la infantilización aspira a alejar a los sujetos de todo posicionamiento en la vida pública –de ahí la prohibición que, en los *call centers* y en organizaciones similares, pesa sobre el discurso político. Pero, por otro lado, los procedimientos de infantilización le expropián a esa figura –al *infans*– uno de sus genios más estimulantes, perturbadores e inspiradores, justamente aquel que muestra una relación de analogía con el acto político: el de producir una relación problematizante con el universo simbólico y normativo, pues el *infans*, en su relación con el mundo y en la pluralidad de sus juegos –en el vuelo de su fantasía y de sus prácticas–, subvierte contantemente las reglas que le son dadas y produce unas nuevas, condición necesaria de toda subversión y de todo acto político<sup>624</sup>. El niño que accede al universo del lenguaje y de las reglas genera, en el decurso de su acceso, una apertura del mundo, muestra el ámbito abierto e indeterminado de las posibilidades múltiples de constitución de ese mismo mundo al que el niño adviene y accede: el niño está “a la escucha del ser y de la posibilidad”<sup>625</sup>, la “infancia es [...] la preeminente composición de lo posible y lo potencial”<sup>626</sup>. La gran enseñanza que nos ofrecen los niños, aquella que nos muestran una y otra vez en su “saber-hacer excedente”<sup>627</sup>, es profundamente política: ellos nos muestran la posibilidad de la apertura y la transfiguración del mundo, la posibilidad de la modificabilidad de las reglas.

---

<sup>623</sup> Peter Fleming *apud* Paula Abal Medina, Cora Cecilia Arias, Karina Crivelli y Nicolás Diana Menéndez, “Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios...”, p. 45.

<sup>624</sup> Nos inspiramos aquí en los planteamientos del Colectivo ¿Quién habla? La diferencia entre infancia e infantilización ha sido penetrantemente planteada por este Colectivo que escribe lo siguiente: “[i]nfantilización no es infancia. La infantilización es el sometimiento, la *puerilidad*, los rasgos más opresivos y exteriores, más banales de la infancia: los caracteres más difundidos de una adultez infantilizada. La infancia es la relación abierta con el mundo: con la regla y con la praxis. En ella, como dice Paolo Virno, está siempre presente la regla, pero también está el juego, que elude la relación directa, lineal e incuestionable en la que la regla mide el mundo, y hay que obedecer(la). El juego es el opuesto al estado: mide la regla con la praxis. Así, la regla expone abiertamente su modificabilidad [...] Este juego auténtico de la vida con lo abierto del mundo, esencia de la infancia, de una infancia que vive dentro de todas las edades, de una madurez actual de los tiempos, es la que se censura y queda completamente excluida con la infantilización. En tanto infantilizados, quedamos en una posición de obediencia a la regla. Podemos transgredirla, y hasta hacerla caer, pero nos cuesta volver al *juego* que produce reglas propias, al servicio de una nueva producción, liberada” (Colectivo ¿Quién habla?, ¿Quién habla? *Lucha contra la esclavitud del alma...*, pp. 138-139, cursivas en el original).

<sup>625</sup> Giorgio Agamben, “Por una filosofía de la infancia”, p. 29.

<sup>626</sup> *Ibidem*.

<sup>627</sup> Paolo Virno, “Infancia e Institución. Conversación con Paolo Virno”.

Así, las operaciones de infantilización promueven una infancia trunca y mutilada, despojada de su juego, de su genio y de su fuerza productora de sub-versiones (con ello, la infantilización elimina “el peligro” de la infancia –la *apolitiza*–, neutraliza el auténtico desafío que la infancia dirige al mundo de las reglas y las convenciones). La infantilización, así, aspira a alejar al sujeto de toda enunciación controversial y de toda impugnación de lo normativo, aspira a producir subjetividades refractarias a su politización, aspira a “bloquear la expresión política de las fuerzas productivas”<sup>628</sup> y a alejarlas de la expresión de la conflictualidad en la que el trabajo se desenvuelve. El *call center* acude a una instrumentalización de los procedimientos de infantilización a fin de recluir a los teleoperadores en una posición de sujeto que facilita su manipulación y su dominio. El *call center* desea que los teleoperadores se reconozcan a sí mismos como niños y no como trabajadores (de ahí la sistemática elisión de ese nombre –el de *trabajador*– de los discursos del *management*).

Además del salón de fiestas y la escuela, el *call center* rehabilita otro escenario afín al mundo infantil: el de la familia y la casa. “Somos una gran familia”, es una frase típica del *management* en estos formatos empresariales. Paula Abal Medina ha planteado que una de las estrategias de poder en este tipo de empresas es lo que ella denomina *el destierro de la alteridad*<sup>629</sup>: se trata de hacer sentir a los trabajadores que están “en casa” (pensemos en el supervisor llamando a los trabajadores “mis chiquitos”, en las piñatas, en la celebración de los cumpleaños, en la decoración doméstica del espacio productivo, etcétera); con esa evocación permanente del ámbito de lo doméstico y de la vida familiar se trata de

evitar a partir del ejercicio de una multiplicidad de prácticas ínfimas y cotidianas en los lugares de trabajo que los trabajadores perciban a la empresa como un alter; como un actor con intereses divergentes, antagónicos a los del colectivo de trabajadores. El trabajador modelo [...] es aquel que, despojado de una percepción del mundo como campo de fuerzas, sea capaz de “entregarse” a la reiterada metáfora empresaria de la “gran familia”<sup>630</sup>.

---

<sup>628</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 130.

<sup>629</sup> Cfr. Paula Abal Medina, “El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina”, pp. 683-727.

<sup>630</sup> Paula Abal Medina *apud* Mariana Carbajal, “Wal Mart, la empresa que odia los gremios”.

La infantilización y la reconducción al ámbito de lo familiar es un mecanismo para “occluir la conflictividad”<sup>631</sup> inherente a la relación capital-trabajo. Al ofrecerse la empresa como un lugar de prolongación de los gozos de una infancia doméstica y puerilizada –y socialmente convertida en un horizonte al que aferrarse y al cual restituir–, el capital aspira a generar el compromiso de los trabajadores y a engendrar –con un ambiente *naif* bajo el cual edulcorar las paradigmáticas reciedumbres del proceso de trabajo– su buena disposición para “el cumplimiento de tareas más o menos penosas”<sup>632</sup>, para lograr ese “consentimiento de los dominados”<sup>633</sup> que resulta indispensable para que el poder funcione. Como un “dispositivo de regulación de las sensaciones y [...] de soportabilidad social”<sup>634</sup>, las estrategias de infantilización aspiran a colocar a los sujetos en un lugar que guarde cierto aire de familia con esos paraísos infantilizados que los alejen de la politización. Se trata, en suma, de toda una tecnología política de la subjetivación, una ingeniería de los *modos de ser* provechosos para el capital. Si los *call centers* acuden a la herencia taylorfordista para dominar los cuerpos y las enunciaciones de los trabajadores, reactivan también la vieja herencia de la *human engineering* y su preocupación por la fabricación del alma.

Ahora bien, conviene hacer una última apostilla sobre los mecanismos de infantilización puestos en operación en los *call centers*. Recordemos que, como ya señalamos, los centros de atención telefónica muestran una tendencia a reducir cada vez más la edad de los trabajadores contratados: en México hoy se contratan jóvenes desde los 16 años de edad (lo mismo ocurre en otras coordenadas donde los *call centers* buscan “trabajadores cada vez más jóvenes, son unos niños los que entran ahora”<sup>635</sup>). La figura laboral ideal de estos nuevos formatos productivos es, así, el niño (el niño hábil, obediente y sin organización política). Con ello, asistimos quizás a una nueva manifestación del viejo espíritu del capitalismo que encuentra exquisitos beneficios en la incorporación de niños a la producción (a quienes se somete, siempre, a un sistema de subsalarios). Así pues, no tendría que extrañarnos que en un futuro próximo empecemos a ver estas fábricas del lenguaje efectivamente atendidas por niños, niños hábiles en la manipulación de las

---

<sup>631</sup> Parfraseo aquí a María Belén Espoz, “Colonizar los sentidos...”, p. 96.

<sup>632</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 46.

<sup>633</sup> Aldous Huxley, “Las dictaduras tecnológicas futuras”.

<sup>634</sup> Pedro Lisdero, “*Call Centers*: Comunicación, Tecnología y Trabajo...”, p. 76.

<sup>635</sup> Testimonio de teleoperador reproducido por Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p.

máquinas informáticas, tan hábiles y tan explotados como eran los niños trabajadores del siglo XIX cuyos testimonios Marx recogió en esas páginas de *El capital* en las que presenta una especie de etnografía del trabajo infantil en el mundo de la producción industrial<sup>636</sup>. ¿Tenemos un *revival* del capitalismo decimonónico –que acudía a la contratación sistemática de niños– en las entrañas de una fábrica del capital financiero? Así como la gran industria clásica floreció en buena medida gracias a la explotación de los “niños fabriles”<sup>637</sup> ¿la industria del teleservicio florecerá gracias al recurso sistemático de la fuerza de trabajo de los niños de la digitalidad? Tenemos, acaso, los signos augurantes del advenimiento de un mundo de la producción de teleservicios globales sostenido por la explotación de una nueva infancia precarizada.

### *Código de vestimenta*

En el *call center* rige un “código de vestimenta” de estricta observancia, toda una gramática del cuerpo y sus revestimientos. De lunes a jueves los teleoperadores deben ataviar sus cuerpos con una “vestimenta formal”: las mujeres no deben usar escotes, ni faldas cortas, ni ropa transparente, ni prendas ajustadas; nadie puede usar tenis y deben prevalecer los pantalones “de vestir”, las blusas, faldas no más arriba de las rodillas, camisas, corbatas, sacos, etcétera; aunque no está explícitamente planteado en el código de vestimenta –cuyas reglas se explican a los empleados el primer día de la capacitación–, el maquillaje, el peinado y demás “marcas cosméticas”<sup>638</sup> deben también ceñirse a la idea de la “formalidad”<sup>639</sup>, una idea profundamente cruzada por vectores clasistas y racistas (habría que dedicar un análisis a las razones por las cuales las empleadas de los *call centers*, como muchas otras mujeres en México, suelen maquillarse el rostro de blanco –sin que el *management* se los solicite–, aclarando el color de su piel y encubriendo, con ese ardid

---

<sup>636</sup> Cfr. Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, pp. 189-192.

<sup>637</sup> F. Horner *apud* Karl Marx, *supra*, p. 645, nota 67.

<sup>638</sup> Pierre Bourdieu, “Notas provisionales sobre la percepción social del cuerpo”, p. 185.

<sup>639</sup> Aunque las marcas cosméticas no están contenidas en el código de vestimenta explícito del *call center*, su configuración está dada por sentada (a mí, por ejemplo, me solicitaron prestar más atención a mi peinado). En otros *call centers* sí hay reglas explícitas sobre el tipo de maquillaje y sobre los hábitos del arreglo del cabello que deben reproducir los empleados.

cosmético, una cualidad cromática que ha sido estigmatizada y sometida a un repudio histórico estimulado por los grupos dominantes y por la generalizada blancofilia de las ex-colonias<sup>640</sup>). Los viernes el código se flexibiliza, se pueden usar pantalones de mezclilla y zapatos (bajo ninguna circunstancia se pueden llevar tenis). Los sábados se pueden usar jeans y tenis (jamás bermudas, shorts, chanclas, escotes y transparencias disolutas, etcétera). La contravención de estas reglas, por supuesto, está sujeta a sanciones correctivas (los supervisores pueden ordenar al díscolo trabajador que regrese a su casa y se quede sin pago, pueden levantarle un “acta administrativa”, penalizarlo a través de una reducción del bono y, si la inobservancia, tenaz, persiste, puede llegarse a la rescisión del contrato).

A diferencia de los *call centers* que emplean trabajadores bilingües deportados de Estados Unidos (centros de llamadas en los cuales los “códigos de vestimenta” – denominados “casuales”– son un poco más relajados<sup>641</sup> –aunque también allí los escotes, las faldas cortas, la ropa ajustada y las prendas transparentes son objeto de prohibición y el cuerpo femenino constituye, por tanto, el destino privilegiado de las codificaciones de atuendo–), en los *call centers* que funcionan con trabajadores monolingües las reglamentaciones del vestido suelen ser mucho más rigurosas.

---

<sup>640</sup> Una inteligente línea de interpretación de la “blancofilia” que se revela en estas prácticas cosméticas de encubrimiento del color del rostro puede encontrarse aquí: “[l]a primera tentativa del colonizado es cambiar de condición cambiando de piel. Un modelo tentador y muy próximo se le ofrece y se le impone: precisamente el del colonizador. Éste no sufre de ninguna de sus carencias, tiene todos los derechos, goza de todos los bienes y se beneficia con todos los prestigios; dispone de riquezas y honores, de la técnica y la autoridad. Finalmente, es el otro término de la comparación, el que aplasta al colonizado y lo mantiene en la servidumbre. La ambición primera del colonizado será igualar a ese modelo prestigioso, parecersele hasta desaparecer en él” (Albert Memmi *apud* Alessandra Privitera, “La representación del ‘deseo de ser blanco’ en los poemas de ‘Lagarto verde’ y ‘Elegía del duque de la mermelada’ de Luis Palés Matos”, pp. 1-2).

<sup>641</sup> Los *call centers* que operan con teleoperadores deportados relajan relativamente las codificaciones de atuendo a fin de atraer a los *homies* (que suelen vestir a lo cholo y cuyos cuerpos a menudo están decorados con tatuajes). El deseado bilingüismo de los *homies* hace que los *call centers* los exenten –en cierto grado– de las prohibiciones de atuendo más severas que regulan los cuerpos de los teleoperadores monolingües. Sin embargo, en los *call centers* bilingües a menudo los supervisores sí deben ajustarse a un estricto código del vestido –si relajan las reglas sobre los empleados rasos, las mantienen para los cuadros directivos. Un teleoperador deportado de Estados Unidos que trabaja en Telvista decía lo siguiente: “yo en Estados Unidos aprendí de la francmasonería una cosa: a descifrar símbolos, y esta pendejada del *call center* de obligar a los supervisores a vestirse como pingüinos [a los supervisores les dicen *pingüinos* porque sobre ellos pesa la obligación de usar diariamente traje y corbata] es un símbolo de autoridad, una forma de hacernos sentir la diferencia de jerarquía”. Como se sabe, la marcación simbólica de las diferencias de status, de rango, de jerarquía, pasa, entre otras cosas, por la vestimenta que hace entrar al individuo “en la red invisible de la sociedad” (Michel Foucault, “El cuerpo utópico”, en *El cuerpo utópico. Las heterotopías*, p. 15).

El capital instituye un “cuerpo legítimo”<sup>642</sup> y unos usos legítimos del cuerpo (y, en ese mismo gesto reiterado, el capital instituye la exterioridad de la legitimidad: cuerpos ilegítimos y “abyectos”<sup>643</sup>, cuerpos repudiados y objetos de exclusión). El cuerpo, sabemos, está atravesado por múltiples vectores de poder, entre ellos el de las “marcas sociales”<sup>644</sup> de la distinción. En los espacios de la producción –entre otros, por supuesto– el cuerpo es constreñido a *presentarse* de ciertas formas (los atributos del cuerpo vestido son siempre, allí, preocupación del *management*): para poder ser exhibido ante los otros y para poder ser reconocido como empleado, el cuerpo tiene que asumir ciertas formas simbólicas de la representación legítima, tiene que investirse de los signos que hacen posible su encuadramiento bajo determinados valores. Los sujetos deben hacer de sí mismos un encuerpamiento –una encarnación– de los valores de la productividad, de la probidad moral, del profesionalismo, de la obediencia, etcétera. El capitalismo insta ciertos regímenes corporales, una “imagen del cuerpo”<sup>645</sup> atravesada por las demandas de las clases dominantes. El “microcosmos corporal”<sup>646</sup> del empleado debe reproducir, en el vestuario con el que cubre su cuerpo individual, los lineamientos de las clases dominantes que determinan qué cuerpos y qué usos del cuerpo son legítimos y cuáles no. El microcosmos corporal del trabajador debe *citar* permanentemente los atributos legítimos, hacer su reiteración. Se ha afirmado que el proletario es aquel que no posee más que su cuerpo, no obstante, lo cierto es que no lo posee totalmente<sup>647</sup>. Las decisiones sobre el propio cuerpo (que, como sabemos, nunca es *propio*) están codificadas por una fuerza de clase.

Los teleoperadores a menudo cuestionan las codificaciones del vestido de los *call centers* alegando su profunda inutilidad; como dice un teleoperador de Santander: “¿para qué nos obligan a vestirnos así si los clientes no nos ven nunca? Sería mejor para nosotros, que tenemos que estar todos los días 6, 8 horas sentados atendiendo llamadas, poder vestirnos con ropa más cómoda. Es absurdo”. Difiero de la idea de Benjamin Coriat quien

---

<sup>642</sup> Pierre Bourdieu, “Notas provisionales sobre la percepción social del cuerpo”, p. 184.

<sup>643</sup> Judith Butler, “Prefacio”, p. 14.

<sup>644</sup> Pierre Bourdieu, “Notas provisionales sobre la percepción social del cuerpo”, p. 185.

<sup>645</sup> *Idem*, p. 191.

<sup>646</sup> Rodrigo Díaz Cruz, “La huella del cuerpo...”, p. 152.

<sup>647</sup> Aunque, como sabemos, el cuerpo nunca nos “pertenece” de manera íntegra, nunca nos es íntegramente dado. Nuestro cuerpo es un exceso, algo que no nos pertenece y que siempre nos excede.

sostenía que las disciplinas laborales son sólo “condición de producción del plusvalor [...] [y que] [el] capital no pretende en modo alguno ‘torturar’ los cuerpos; le basta con que estén sujetos a la producción de valor”<sup>648</sup>. En la subordinación de los cuerpos del teleservicio a un código de vestimenta hay un exceso del capital, un ir más allá de la exacción de plusvalor: el puro ejercicio de una autoridad que sobrecodifica los gestos mínimos, que sobredetermina las configuraciones del cuerpo, las figuras y atributos que debe tomar. Es el puro ejercicio de una subsunción real que hace la *toma* semiótica del cuerpo por el capital: ni bien trasponemos las puertas del espacio de trabajo somos codificados, nos vemos obligados a plegarnos a códigos que nos subsumen realmente<sup>649</sup>. Este exceso es, desde luego, funcional a la producción de plusvalor en tanto el interés de este exceso reside en la constitución de subjetividades heterodirigidas hasta en sus menores comportamientos –subjetividades cuyo margen de autonomía es cada vez más reducido, estrechado. Pero la funcionalidad del código respecto a la exacción del plusvalor es aquí paradigmáticamente indirecta.

Al codificar y regular el cuerpo, el *management* regula el alma de los empleados, en donde el capital opera “minuciosos trabajos de colonización”<sup>650</sup>: operando sobre nuestros cuerpos, sus revestimientos y sus atributos sígnicos, el *management* aspira a llegar al alma –gran objeto de la subsunción– que debe comportarse según lo que se le instruye.

---

<sup>648</sup> Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro...*, p. 33, nota 21.

<sup>649</sup> No suponemos, por supuesto, que *fuera* del espacio de la producción –en su ingente exterioridad– no actúen códigos del cuerpo que lo norman y que deciden su comportamiento, que no se desplieguen estrategias para producir una corporalidad conforme a ciertos imperativos (el cuerpo siempre está ligado al poder y a formas de codificación). Marcel Mauss, en su texto “Técnicas y movimientos corporales” (1936) –uno de los estudios antropológicos señeros sobre el problema del cuerpo–, había mostrado la presencia, en toda sociedad, de lo que denominaba las “técnicas corporales” que hacen del cuerpo objeto de minuciosas codificaciones culturales. En toda sociedad hay, pues, toda una tecnología y “pedagogía corporal” (Rodrigo Díaz Cruz, “La huella del cuerpo...”, p. 152). No obstante, la evidencia de que en toda sociedad el cuerpo está ligado a técnicas y es producido y soportado por “esquemas reguladores” (Judith Butler, “Prefacio”, p. 14) que deciden su comportamiento, no tiene porqué conducirnos a desatender el hecho de que la entrada al ámbito de la producción capitalista tiene, como correlato, la exigencia a los sujetos de operar sobre sí una transformación simbólica del cuerpo.

<sup>650</sup> Siegfried Kracauer, *Los empleados...*, p. 190.

## IX

### RESISTENCIA EN EL CALL CENTER: PRÁCTICAS DE CONTRAPODER

*TODOS lo sabemos o lo hemos comentado, sobre todas las irregularidades que existen en Teleperformance, lo mal que están [...] casi todas las cosas, hemos resistido en silencio olas y olas de recorte de personal, hemos visto irse compañeros que eran muy valiosos, que tienen una familia, que eran buenos agentes, hemos visto cómo se carga el trabajo cada vez más y más entre los que quedan, hemos sufrido modificaciones en las métricas para que nuestro trabajo se haga cada vez más rápido, con mayor calidad, hemos soportado mentiras, presión, cambios de horario, cientos de miles de llamadas, suspensiones injustificadas basadas en encuestas aleatorias, vigilancia, monitoreos. Hemos visto a nuestros compañeros del departamento de calidad irse, hemos visto cómo el trabajo se carga también para los supervisores. TODOS lo sabemos, y lo hemos comentado, siempre terminamos en un suspiro derrotado, en una pregunta que antecede a la rendición: ¿PERO QUÉ PODEMOS HACER? Ahí terminaba todo, en esa pregunta, en el silencio y la pasividad. Ahora hay otra cosa: un grupo de trabajadores y despedidos, nos hemos dado a la tarea de decir un YA BASTA organizado, hemos abierto este espacio para hacer pública nuestra lucha, denunciar lo que sucede y estar en contacto. Esta página tiene esos dos objetivos muy humildes y sencillos, pero abre una posibilidad real que responde a esa pregunta.*

#### Trabajadores VS Teleperformance

*Si es cierto que por todos lados se extiende y se precisa la cuadrícula de la “vigilancia”, resulta tanto más urgente señalar cómo una sociedad entera no se reduce a ella; qué procedimientos populares (también minúsculos y cotidianos) juegan con los mecanismos de la disciplina [...]; en fin, qué “maneras de hacer” forman la contrapartida [...] de los procedimientos mudos que organizan el orden sociopolítico.*

Michel de Certeau

El estudio de las fábricas del lenguaje y la lectura de algunas etnografías sobre *call centers* de distintas coordenadas ponen en evidencia cómo, aún en estos formatos empresariales (precarizantes, expulsivos, flexibles, hiperdisciplinarios, hostiles a la politización de los trabajadores, que dirigen eficaces dispositivos de poder sobre los cuerpos y las almas, que promueven la conformación de subjetividades acrílicas, relaciones (a)sociales de aislamiento y fragmentación), los teleoperadores “han logrado resistencias, organización y acción colectiva”<sup>651</sup>, hacen posible, a través de sus resistencias y sus luchas, la instauración de fisuras en los densos dispositivos de poder y el despliegue de una socialidad alternativa a la que las empresas promueven. La emergencia de comportamientos disruptivos en los nuevos núcleos productivos desafía “la idea de que en trabajos precarios los individuos estarían determinados al aislamiento y a la imposibilidad de identificarse como fuerzas colectivas”<sup>652</sup>. A juicio de Inés Montarcé –lúcida estudiosa de dos casos de organización política de teleoperadores en *call centers* de la ciudad de México–, la persistencia de la acción colectiva y de la politización en contextos paradigmáticamente adversos a ellas, pone en entredicho la idea de que la conflictualidad en el trabajo es totalmente ocluida por los dispositivos de poder. A contrapelo del funcionamiento y de la intencionalidad de los dispositivos, “la conflictividad no ha desaparecido”<sup>653</sup>: la constitución de sujetos políticos y la irrupción de la acción colectiva continúan siendo posibles. Las nuevas superficies de la producción de plusvalor son, al igual que las viejas, campos de intensa problematicidad y disputa: “los lugares de trabajo no están pacificados”<sup>654</sup>.

La dominación que se proponen los dispositivos nunca es íntegra, fracasa en su tentativa totalitaria; y fracasa no por la impotencia de los dispositivos sino por la potencia de las subjetividades que resquebrajan y frustran esa pretensión totalitaria: la subjetividad, producida por el poder, es también aquello en lo que anida la posibilidad de resistir, subvertir y desarticular el poder, la posibilidad de desmontar su eficacia. La fuerza constrictiva del dispositivo puede ser agrietada por esas subjetividades que al mismo tiempo que son, como pensaba Marx, producidas por las circunstancias, son hacedoras de

---

<sup>651</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional de los call centers”, p. 5.

<sup>652</sup> *Ibidem*.

<sup>653</sup> *Idem*, p. 6.

<sup>654</sup> Paula Abal Medina, “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias...”, p. 9.

las circunstancias<sup>655</sup>, por esas subjetividades de las que no se puede esperar una íntegra “reproducción de lo dado”<sup>656</sup> y un pleno plegamiento a lo heteroinstruido, sino que albergan la capacidad de la transformación. Hay, así, un cierto exceso del sujeto: su potencialidad de no responder a la demanda del poder, su capacidad para impugnarla y subvertirla; el genio del sujeto estriba precisamente en aquello que Montarcé elocuentemente denomina “su carácter no reproductivo”<sup>657</sup>: “aún reconociendo la presión de las estructuras, los sujetos pueden crear órdenes materiales y simbólicos alternativos”<sup>658</sup>. Digamos, con Paula Abal Medina, que siendo el sujeto la más “bendita” mercancía para el capital (en tanto que es “fuente de plusvalor”), el sujeto aparece al mismo tiempo como la mercancía paradigmáticamente “maldita”<sup>659</sup> (en tanto fuente de la resistencia a la subsunción).

Ahora bien, la idea de la vigilancia absoluta y la omnisciencia de los dispositivos puestos en operación en las fábricas lingüísticas es, en parte realidad y, en parte, una construcción “mítica” del propio *management*: “la gerencia [escribe Montarcé] construye – y reinventa cotidianamente– un relato [de sí] en que [dice] ‘[...] conocer y controlarlo todo’”<sup>660</sup>.

A contrapelo de esa pretensión totalitaria de los dispositivos, los teleoperadores se las ingenian para burlar –aunque sea un poco– la cadena de montaje virtual, el panóptico electrónico, las estrategias de control visual y las demandas subjetivas del *management* de la “implicación” y el “compromiso” de los trabajadores con la empresa. Pasemos revista por algunas de esas prácticas transgresivas habituales en las fábricas del lenguaje que, entre otras cosas, nos muestran que “what management *would like* to achieve is often very different from what they *are able* to achieve”<sup>661</sup>.

a) Poniéndose apenas unos segundos en el sistema en el *modo de auxiliar* –no disponibles para la recepción de llamadas– los trabajadores logran ganar unos momentos de descanso entre una llamada y la siguiente (pues, de esta manera, su extensión telefónica

---

<sup>655</sup> Cfr. Karl Marx, “Tesis sobre Feuerbach”, p. 8.

<sup>656</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 5.

<sup>657</sup> *Idem*, p. 36.

<sup>658</sup> *Idem*, p. 24.

<sup>659</sup> Paula Abal Medina, “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias...”, p. 8.

<sup>660</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 153.

<sup>661</sup> Peter Bain y Phil Taylor, “Entrapped by the ‘electronic panopticon’?...”, p. 5 (cursivas en el original). La traducción de la cita es la siguiente: “lo que a la administración le gustaría lograr es a menudo muy diferente de lo que es capaz de lograr”.

aparece al final de la cola de teleoperadores disponibles y, con ello, los trabajadores ralentizan al menos por unos segundos la cadena de montaje virtual y la velocidad con la que ésta asigna el fónico objeto de trabajo<sup>662</sup>). Suele haber también cierto tortuguismo (esto sólo ocurre en los *call centers*, como el de Santander, en los que no hay un promedio de tiempo de atención tan severo), de modo que los teleoperadores se toman su tiempo para resolver los problemas de los clientes y para aquietar el tenaz ritmo de la producción. Hay, además, mucho ausentismo<sup>663</sup> (a través del cual los teleoperadores intentan hacer menos extenuante la vida –introduciendo pausas en la producción que, aunque los afecten en la asignación de los bonos de productividad, les permita tener un respiro–). En todos estos casos, se trata de una tenaz microlucha contra la apropiación del tiempo de trabajo<sup>664</sup>.

b) Los teleoperadores suelen tapar el “popote” de la diadema telefónica con la mano a fin de poder hablar con sus compañeros de cubículo sin que los clientes ni el área de calidad puedan escuchar lo que dicen (burlando, con ello, el panóptico electrónico). Muchos trabajadores, hurtándose a las estrategias de control visual de las conductas, esconden sus celulares debajo del *box* para poder mandar mensajes –huir virtualmente del *call*– mientras están en operación. Hay quienes, rompiendo códigos informáticos para acceder a Internet –que está bloqueado–, logran abrir Facebook en un pequeño recuadro de su pantalla. Arriesgándose a que sean descubiertos y despedidos, algunos trabajadores logran hablar con amigos situados en algún *box* lejano marcando a su extensión telefónica y estableciendo una conversación deseada y transgresiva. En todos estos casos, estamos ante prácticas cotidianas a través de las cuales los teleoperadores se reapropian precisamente de aquello que el capital en el *call center* expropia y somete a explotación: la interacción lingüística, el establecimiento de vínculos afectivos y comunicativos. Dando vida a una comunicación extra-productiva, los teleoperadores hurtan ese vaporoso producto que demandan las fábricas del lenguaje (el discurso) a su apropiación por el capital.

---

<sup>662</sup> Montarcé registra una práctica de desobediencia habitual en los *call centers* similar a la que aquí referimos: “cuando el flujo de llamadas es muy intenso, [los teleoperadores] las atienden y cortan antes de los tres segundos para que ésta no sea registrada en el sistema y puedan tener cierto descanso” (Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 157).

<sup>663</sup> Se calcula que, en promedio, en los *call centers* instalados en México hay una tasa de alrededor del 10% de ausentismo anual (*cf.* Instituto Mexicano de Teleservicios, “Sueldos y compensaciones en Centros de Contacto 2012”, p. 16).

<sup>664</sup> Montarcé refiere también la táctica de hacer “salidas colectivas al baño en momentos estratégicos de llamadas” (Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 157).

c) Suele haber, además, una cierta resistencia a la robotización del lenguaje, una insubordinación verbal (si bien el lenguaje está taylorianamente guionado, los teleoperadores “se salen” a menudo del *script*, de modo que el lenguaraz sujeto se resiste a su total subsunción a la demanda del *management* de la uniformidad de los discursos).

d) Hay quienes logran saber –por una sutil mudanza en el sonido “ambiental” de sus interacciones telefónicas, una especie de eco o “profundidad”<sup>665</sup> advertida en el auricular– cuándo están siendo escuchados por los supervisores o por el área de calidad (por lo que, para los teleoperadores más experimentados, la evaluación a la que se someten sus enunciaciones no es del todo furtiva, de modo que se esfuerzan especialmente en tener un “buen desempeño” en esas llamadas que saben que están siendo examinadas por el *management* –“simulan ante el panóptico”<sup>666</sup>– y disminuyen su esfuerzo en las demás comunicaciones –llevando a cabo un trabajo a desgano, desinteresado, no-comprometido con los valores de la empresa y que hace un poco menos extenuante la jornada de trabajo–). Estas prácticas logran introducir la imperfección en ese panóptico cuasi-totalitario que gobierna las conductas en los *call centers* –un panóptico de renovada y reforzada eficacia que se ha hecho posible por la intermediación de las nuevas tecnologías de control de las fuerzas de trabajo pero cuyo vigor los trabajadores logran resquebrajar<sup>667</sup>.

d) Los teleoperadores de algunos *call centers* –como el de Santander– no tienen asignado tiempo de comida, por lo que se ven llevados a transgredir continuamente la orden de no comer durante el tiempo de la teleoperación. Así, la mayoría de los teleoperadores se las ingenian para comer sin ser vistos escondiendo la comida en los recovecos del *box*, detrás del CPU, atrás del teclado o en los cajones (encontrando, en el espacio analítico y ultradisciplinario de la disposición de las estaciones de trabajo, pliegues ocultos al control, pequeños dobladillos del espacio que se hurtan al ojo corporativo).

e) En las fábricas del lenguaje, suelen tener lugar pequeños sabotajes contra las superficies de la computadora y el *box*, un maltrato cotidiano de los medios de producción, pequeñas venganzas –emparentadas con el viejo luddismo– contra las máquinas y contra su propietaria (la empresa): golpes microviolentos contra el teclado, el *mouse* y el *box*,

---

<sup>665</sup> Testimonio de teleoperador de Cablevisión.

<sup>666</sup> Luis Reygadas, comunicación personal, febrero de 2015.

<sup>667</sup> De ahí que Peter Bain y Phil Taylor sostengan que en los *call centers* opera un “panóptico imperfecto” (*cfr.* Peter Bain y Phil Taylor, “Entrapped by the ‘electronic panopticon’?....”, p. 12).

maltrato de las diademas, etcétera. (En otras etnografías se refiere también la práctica de “dañar cables de conexiones”<sup>668</sup>, un sabotaje al imperativo de la *conexión* y una estrategia para parar la producción, ponerle freno).

f) Los teleoperadores practican el sutil arte de la mentira al *management* para justificar ausencias y retardos que, aunque les afecten en las “métricas” y en la asignación del bono, no los afecten en cuanto a la valoración de su “apoyo” y “compromiso” con la empresa: inventan fatídicas enfermedades de familiares<sup>669</sup>, problemas irresolubles, causas de fuerza mayor, se muestran falsamente consternados por su ausencia o su retardo, etcétera. Así como el *management* teatraliza el poder, los teleoperadores teatralizan y fingen su sumisión y compromiso, despliegan el grácil arte de la falsa deferencia, el falso respeto a la autoridad y la falsa aceptación de su subordinación. Estas prácticas pueden ser incluidas en aquello que el antropólogo James C. Scott denominó los “discursos públicos de los dominados” en virtud de los cuales los sujetos adoptamos “una actitud estratégica en presencia de los poderosos”<sup>670</sup>, una particular manera de dirigirnos y hablar ante la autoridad que, mostrando deferencia, puede en realidad encubrir una disidencia subjetiva – como la convicción de la ilegitimidad de esa autoridad frente a la que sonreímos mansamente y simulamos respeto. Los teleoperadores despliegan diariamente la actuación de su docilidad.

j) Así como ante el *management* los teleoperadores suelen mostrar una falsa deferencia y compromiso, a espaldas del *management* suele tener lugar aquello que Scott denominó el “discurso oculto”: ese espectro amplio de actos de lenguaje y de prácticas disímbolas que se originan “‘fuera de escena’, más allá de la observación directa de los detentadores del poder”<sup>671</sup>, y que muestran una significativa distancia respecto del discurso público hegemónico. Las “burlas colectivas, la ironía, el humor”<sup>672</sup> cotidianamente

---

<sup>668</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 232.

<sup>669</sup> Etnografías de *call centers* de otras latitudes registran que los teleoperadores suelen también simular enfermedades propias, véase, por ejemplo, este testimonio de un teleoperador de Córdoba, Argentina: “Hay muchos métodos para hacerte el enfermo, tomás mate todo el día, cuando vas al médico tenés todo el estómago hinchado, entonces te tocan y te dicen que sí tenés problemas estomacales. O si no el clásico: ‘estoy con diarrea’ y no hay forma de comprobarlo. Eso lo hacemos todos, porque estamos cansados” (testimonio recogido por Mariela Bosque, “‘Error fatal’: Resistencia en el *call*”, p. 107).

<sup>670</sup> James C. Scott, *Los dominados y el arte de la resistencia...*, p. 20.

<sup>671</sup> *Idem*, p. 28.

<sup>672</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 157.

compartidos por los teleoperadores constituyen el caldo de cultivo de toda una palabra anti-hegemónica que en ocasiones da lugar a la emergencia de un discurso crítico colectivamente elaborado (a menudo, las politizaciones, las resistencias colectivas y organizadas, encuentran su disparador decisivo en esta palabra intercambiada en relaciones fraguadas a espaldas del poder).

k) Los teleoperadores suelen estar en constante contra-vigilancia de sus recibos de nómina (detectando los pequeños fraudes empresariales que no consignan el pago de días festivos trabajados, horas extra, etcétera)<sup>673</sup>.

j) A menudo los teleoperadores cuestionan abiertamente a los supervisores por los cambios constantes y arbitrarios de horarios y días de descanso y por los favoritismos en su asignación.

k) En los *call centers* hay casos de teleoperadores que interponen denuncias individuales ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje por los frecuentes despidos injustificados.

Por lo que he logrado saber –aunque quizás estoy equivocada–, en el *call center* de Santander la resistencia se ha reducido a estas prácticas ampliamente diseminadas –pero en general individualmente emprendidas– a través de las cuales los sujetos instauran pliegues en los sistemas de vigilancia, generan pequeños nichos de libertad, descubren puntos ciegos al aparato de control y no responden subjetivamente a la demanda de implicación y compromiso con la empresa. Aunque en general sólo se proponen una transgresión encubierta de las reglas –no se proponen su subversión ni su transformación efectivas–, estas luchas minúsculas (y fraguadas en general en las sombras<sup>674</sup>), muestran que si hay una microfísica del poder, hay también toda una microfísica de las resistencias; que si el poder acude al secreto, la resistencia también recurre a él; que si el poder está ligado al saber, la resistencia erige sus propios saberes transgresivos (y colectivamente transmitidos, pues los pequeños e ingeniosos trucos para burlar el multilocalizado ojo del poder y para ralentizar

---

<sup>673</sup> En una etnografía sobre *call centers* en Inglaterra aparece referida una práctica análoga de contra-vigilancia a la que los teleoperadores suelen acudir: la de hacer contra-grabaciones (“counter-taping”) a través de las cuales los empelados graban a los gerentes en las negociaciones con el sindicato a fin de hacer cumplir a la gerencia los compromisos verbalmente asumidos (*cf.* Peter Bain y Phil Taylor, “Entrapped by the ‘electronic panopticon’?...”, p. 16).

<sup>674</sup> Salvo cuando hay cuestionamientos abiertos al *management* y cuando los teleoperadores promueven denuncias por violación a sus derechos laborales.

la producción, aunque son individualmente emprendidos, son socialmente transmitidos: el saber-hacer de la transgresión se disemina, multiplica y circula gracias al boca a boca a través del cual se comparten y colectivizan los saberes del quebrantamiento normativo). En suma, si el poder instituye un espacio analítico de alta visibilidad, las resistencias instauran un espacio de invisibilidad que, aunque estrecho y asediado, evidencia la posibilidad de la emergencia de conductas divergentes, de comportamientos indisciplinados en los que las fuerzas de trabajo se niegan a su total subsunción al capital, se resisten “a producir la ampliación de su valor”<sup>675</sup> y se oponen, aunque sea parcialmente, a la racionalidad del plusvalor. Uno de los vértices decisivos en los que convergen estas transgresiones es la micro-contienda encubierta por la disminución del ritmo de producción y contra el estrujamiento del tiempo de trabajo excedente (el núcleo del plusvalor): en las fábricas lingüísticas “las luchas se ejercitan segundo a segundo, de manera ininterrumpida, como si el potencial de control exhaustivo del tiempo hubiese activado una disputa en torno a cada una de las más ínfimas y primarias fracciones temporales”<sup>676</sup>. Tal como señala Scott, este tipo de “tácticas dilatorias en el trabajo”<sup>677</sup> conforman toda una “infrapolítica”<sup>678</sup> a la cual suelen acudir los sujetos colocados bajo regímenes de dominación a fin de burlar los dispositivos que se proponen la apropiación, por parte de una clase, de sus fuerzas de trabajo. Estas prácticas muestran, además, que los sujetos están lejos de considerar éticamente aceptables los dispositivos de poder que hacen funcionar los lugares de la producción capitalista: se trata –señalan Luis Reygadas y Manuel Adrián Hernández– de formas cotidianas de “enfrentarse a un ordenamiento que no siempre es visto como totalmente legítimo”<sup>679</sup> (como consideran las tesis de la total colonización subjetiva de los trabajadores). Estas formas minúsculas e individuales de resistencia entrañan una politicidad intrínseca pues, como advierte Paula Abal Medina, “activan sentidos contrarios a ‘los esperados’, alteran las productividades, desordenan el orden”<sup>680</sup>, ponen en evidencia un ejercicio diseminado del rechazo al trabajo y dan vida a micro-subelevaciones que acaso

---

<sup>675</sup> Mariela Bosque, “‘Error fatal’: Resistencia en el *call*”, p. 105.

<sup>676</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 112.

<sup>677</sup> James C. Scott, *Los dominados y el arte de la resistencia...*, p. 22.

<sup>678</sup> *Idem*, p. 44.

<sup>679</sup> Luis Reygadas y Manuel Adrián Hernández, “Lógica cultural de prácticas obreras al margen de las reglas...”, p. 107.

<sup>680</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 232.

puedan traccionar formas de politización de mayor calado, más incisivas y profundas.

Desde luego, la resistencia no se agota en este hurtarse del sujeto al ojo del poder –a sus regímenes de control y visibilidad– y en este ejercicio íntimo del distanciamiento subjetivo respecto a las demandas del *management*, sino que la resistencia consiste fundamentalmente en la construcción de formas de socialidad alternativas: resistir no sólo es aguantar y evadirse, es construir<sup>681</sup>, pensar y problematizar colectivamente, desplegar vínculos sociales divergentes de los hegemónicos, socialidades disruptivas, prefigurar un mundo otro a través de la acción colectiva que se propone la transformación del estado de las cosas –la inducción de la diferencia posible del mundo– y que, independientemente de sus “triumfos” o “fracasos” específicos, es ya, por sí misma, un logro, una experiencia que transfigura y marca a los sujetos –se inscribe en la memoria– y que siempre puede reactivarse. En algunos *call centers* de la ciudad de México han tenido lugar movimientos de organización política de teleoperadores, uno de cuyos casos paradigmáticos es el de los jóvenes trabajadores de Atento que, desde 2007, han llevado a cabo una persistente lucha por la sindicalización independiente. El caso está cuidadosamente estudiado por Montarcé, de cuya tesis doctoral abrevaremos aquí para hacer una breve reseña del movimiento<sup>682</sup>.

En este *call center* hay un sindicato blanco –de protección patronal– (el Sindicato de Trabajadores de Servicios, Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana) que tiene la titularidad del contrato colectivo de trabajo<sup>683</sup> y que, hasta 2007, funcionaba como un mecanismo de elisión de la organización política de los trabajadores; en ese año, tras una serie de despidos injustificados y tras una “acumulación previa de agravios”<sup>684</sup> que habían suscitado una inconformidad generalizada (“el trato humillante de sus superiores, las trampas para que no accedan a los bonos, los favoritismos, el cobro de las horas de

---

<sup>681</sup> El Ejército Zapatista de Liberación Nacional dice con frecuencia y con razón: “resistir no sólo es aguantar, es crear, es construir libertad”.

<sup>682</sup> Acudimos, además, al boletín de los trabajadores de Atento (*En operación*), a la página de Internet de la Sección 187 del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (Sección Atento), a la página de Facebook del movimiento (llamada “Atento telefonistas”), a un video de la UNI Global Union que hace una reseña del caso (“Atento Mexico workers fight for a fair union election”) y a una buena cantidad de notas periodísticas que narran los avatares del caso y que aparecen referidas en la bibliografía.

<sup>683</sup> Aunque existe ese contrato colectivo, los teleoperadores son individualmente contratados. Ese contrato colectivo, además, consigna un salario mayor al que los teleoperadores efectivamente reciben.

<sup>684</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 195.

desconexión<sup>685</sup>, entre otras<sup>686</sup>), los teleoperadores empezaron a organizarse clandestinamente y a urdir paulatinamente un discurso político movilizador a fin de transformar las precarias condiciones de trabajo, a fin de impugnar el régimen de dominación que prevalece en los *call centers*<sup>687</sup>, constituirse en sección sindical – incorporándose al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM)– y disputarle al sindicato blanco la titularidad del contrato colectivo de trabajo. Desde 2007 hasta la fecha, el movimiento ha combinado distintas estrategias de lucha que no se limitan a la contienda por la representación sindical: el paciente y clandestino activismo en los pisos de producción; elaboración de un discurso crítico y difusión de información (en boletines –como *En operación*–, volantes distribuidos en las calles y activismo escritural y gráfico en redes sociales); procesos de formación colectiva en derecho laboral y en historia del movimiento sindical en México; vinculación con distintas organizaciones (con organizaciones de operadores de otros *call centers*, con organizaciones internacionales de trabajadores<sup>688</sup>, con colectivos de empleados de “otras empresas de servicios, como McDonald’s y Wal-Mart”<sup>689</sup> y, en especial, con el STRM); lucha institucional para la conformación de una vida sindical independiente del sindicato blanco (tras una prolongada contienda, el movimiento logró, en 2009, que la Secretaría del Trabajo le entregara la “toma de nota” reconociéndolo como Sección 187 del STRM, al que el movimiento se ha incorporado–); campañas de afiliación y promoción de elecciones para disputarle al sindicato blanco la representación sindical<sup>690</sup>; denuncias ante distintas instancias (ante la

---

<sup>685</sup> Tal como nos informa Montarcé, en este *call center*, cuando hay pocas llamadas, los supervisores convocan a los teleoperadores a juntas y, tras ellas, los teleoperadores deben “pagar con trabajo” el tiempo de desconexión.

<sup>686</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 195.

<sup>687</sup> Las demandas fundamentales del movimiento han sido las siguientes: aumento salarial, derecho a vacaciones, respeto a la ley de pago de horas extraordinarias de trabajo, limitación del tiempo de trabajo (instauración de un día de descanso obligatorio a la semana y establecimiento de tiempos de descanso durante la jornada laboral), criterios transparentes para el ascenso y la asignación de bonos, establecimiento de un reglamento interno de trabajo que incluya a los trabajadores de confianza (como supervisores y coordinadores) a fin de evitar “malos tratos, acoso, discriminación, favoritismo”, cese al acoso sexual y moral en el trabajo, cese de los despidos ilegales, mejora de las condiciones de trabajo de los supervisores, programas regulares de capacitación, medidas de seguridad e higiene, etcétera (sugerimos al lector ver la página de Facebook de “Atento Telefonistas”, donde pueden encontrarse las demandas).

<sup>688</sup> Especialmente con la UNI Global Union que aglutina sindicatos del sector servicios de distintos países.

<sup>689</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 214.

<sup>690</sup> El proceso ha sido largo y complejo. Tras lograr el reconocimiento institucional de la incorporación del movimiento al STRM, los teleoperadores promovieron la organización de elecciones para

Junta Local de Conciliación y Arbitraje, quejas ante la Organización Internacional del Trabajo, ante la Secretaría del Trabajo del Distrito Federal –instándola a que acuda a los centros de llamadas a hacer inspecciones para “verificar los incumplimientos en materia de Seguridad e Higiene, las violaciones al derecho individual y colectivo, y las irregularidades en el proceso de demanda por la titularidad del CCT [contrato colectivo de trabajo]”<sup>691</sup>–); paros de labores, desconexiones y desatención coordinada de llamadas; jornadas de debate y reflexión colectiva sobre las prácticas del propio movimiento; mítines “afuera de las instalaciones de las principales empresas-clientes”<sup>692</sup> que subcontratan al *call center* de Atento (especialmente Movistar y Bancomer); visibilización pública del conflicto; luchas simbólicas contra la marca (en las que los teleoperadores invierten el sentido del discurso publicitario de la empresa interviniendo críticamente la propia semántica de la marca –vgr. “Atento atenta contra nuestros derechos”–, visibilizando las condiciones de trabajo, intentando generar, en los clientes, la empatía por su lucha e incluyendo en su discurso político las propias “problemáticas de los clientes-usuarios”<sup>693</sup>, utilizando la misma “iconografía de la empresa para desprestigiar su marca y desenmascarar lo que el discurso propagandístico oculta”<sup>694</sup>); luchas simbólicas en el interior de los pisos de producción –

---

disputar la representación sindical y la titularidad del contrato colectivo de trabajo –aún hoy en manos del sindicato blanco. Las elecciones fueron reprimidas por la empresa: hubo golpeadores, “acarreo y compra de votos, el otorgamiento de dádivas durante el transporte [de los teleoperadores a las casillas], la selección del personal que podía votar, el retiro y prohibición de propaganda, el retiro previo de identificaciones oficiales, y [...] la presencia de personal de confianza en las casillas para intimidar a los operadores al momento de sufragar” (Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 207). Hubo, además, “complicidad de las autoridades de la JLCA [Junta Local de Conciliación y Arbitraje], quienes permitieron la infiltración masiva de personal de confianza y no establecieron mecanismos para la verificación del padrón” (*idem*, p. 204). Las elecciones fueron fraudulentamente ganadas por el sindicato blanco pero los teleoperadores no se amedrentaron: promovieron una denuncia y lograron la reprogramación de las elecciones (que fueron reagendadas en 2011 y, nuevamente, boicoteadas por la empresa, por lo que fueron suspendidas). Según nos informa Montarcé en su tesis de agosto de 2014, hasta entonces los teleoperadores estaban a la espera de que la JLCA asignara una nueva fecha para el recuento de votos. Por lo que he sabido, en noviembre de 2014 se debe haber llevado a cabo una nueva elección con intervención de observadores de la OIT (sin embargo, no he encontrado información sobre el resultado del proceso).

<sup>691</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 214. Según nos informa Montarcé, la Secretaría del Trabajo del Distrito Federal no ha dado aún respuesta a esta solicitud de los trabajadores.

<sup>692</sup> *Idem*, p. 213.

<sup>693</sup> *Idem*, p. 209.

<sup>694</sup> *Idem*, p. 209. Paula Abal Medina recupera el término *subvertising* (propuesto por el colectivo italiano Chainworkers –una organización de trabajadores precarizados de *call centers*, supermercados, centros comerciales, etcétera–) que se relaciona críticamente con el término inglés *advertising* (publicidad). El neologismo *subvertising* nombra un conjunto de prácticas que se proponen “lesionar la economía simbólica de las marcas multinacionales” (Paula Abal Medina, “Una aproximación teórica al fundamento de las

una de las formas de resistencia desplegadas por el movimiento fue “la portación de cierta vestimenta (ir [a trabajar] con ropa de color roja o negra) como un modo de expresar el descontento. El negro se utilizó como manifestación de luto frente a los despidos y el rojo como inconformidad con la asignación discrecional de los bonos”<sup>695</sup>–; demandas por la reinstalación de los trabajadores despedidos, etcétera.

# **estar con movistar tiene un precio excesivo!**

**Telefónica de España, dueña de Movistar, pagó más de 165 millones de pesos a su presidente César Alierta en 2011.**

**En AT&T México, propiedad de Telefónica, hay trabajadores que ganan 2,200.00 pesos al mes. Además, son obligados a trabajar horas sin paga. Lejos de contribuir a nuestra economía, Movistar engaña a sus trabajadores en México para pagar extravagantes compensaciones en España.**

**¡Exígele a Movistar y AT&T que también compartan sus ganancias con México!**

**Trabajadores de  
AT&T: en lucha!**



---

resistencias...”, p. 12). Escribe el colectivo Chainworkers: “el subvertising es un acercamiento subversivo a la publicidad que pone las armas letales del marketing [...] a disposición de los activistas [...] para colar mensajes anticapitalistas” (Chainworkers *apud* Paula Abal Medina, *supra*, p. 12.). De manera análoga, los teleoperadores acuden a los nombres y a la iconografía de los *call centers* y de las empresas subcontratistas subvirtiendo el sentido de la imagen publicitaria y nombrando lo que las marcas ocultan, colando el discurso crítico –a través de la difusión de imágenes y texto por los canales de la telecomunicación– en el propio nombre e iconografía de las marcas.

<sup>695</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 195.



respetame

¿movistar es cómplice de una injusticia?

Figs. 107 y 108. Subvirtiendo la marca Movistar y mostrando lo que el discurso publicitario encubre<sup>696</sup>

Como pasa habitualmente en estos casos, la empresa ha respondido con castigos ejemplarizantes, con la estigmatización y despido de los subordinados, con prácticas anti-movilizadoras: amenazas de cierres de campaña y de relocalización de las mismas en otros centros de llamadas, represión de las elecciones sindicales, “rotaciones de campaña y de turno, hostigamiento, intimidación y acoso, y despido de los operadores involucrados [en el movimiento]”<sup>697</sup>. La respuesta es típica: como ya dijimos, cuando hubo una tentativa de sindicalización en el *call center* de Teletech de la ciudad de México –cuyos detalles desconocemos–, la empresa despidió a cientos de operadores y relocalizó la campaña a un *call center* de la ciudad de Puebla; cuando algún teleoperador se insubordina abiertamente en Telvista, el *management* inmediatamente despliega “prácticas de *mobbing*”<sup>698</sup>. Y lo mismo pasa en otras coordenadas, donde la respuesta empresarial a la politización de los teleoperadores es análoga: “despiden trabajadores, los cambian de turno, los cambian de campaña, de cliente, de edificio. Se mudan a otro territorio”<sup>699</sup>. El derecho constitucional a la asociación de los trabajadores es, aún hoy, un derecho inefectivo, un derecho por alcanzar. Tal como señala un teleoperador de Telvista: en los *call centers*, “al que levanta la cabeza se la cortan”.

El movimiento de los trabajadores de Atento es complejo y remitimos al lector a la tesis de Montarcé para un análisis pormenorizado. En todo caso, lo que nos interesa

---

<sup>696</sup> Imágenes disponibles en la página de Facebook de Atento Telefonistas, <[https://www.facebook.com/atento.telefonistas/photos\\_stream](https://www.facebook.com/atento.telefonistas/photos_stream)>, fecha de consulta: 30 de julio de 2015.

<sup>697</sup> Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 197.

<sup>698</sup> Palabras de ex-teleoperador de Telvista.

<sup>699</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 217.

destacar es que, a contrapelo de las estrategias empresariales que promueven la “descolectivización del trabajador colectivo”<sup>700</sup>, los teleoperadores han logrado dar vida y continuidad a formas de resistencia y de politización sostenidas en un contexto paradigmáticamente adverso a estos comportamientos. Aun cuando los puestos de trabajo en la industria del teleservicio suelen ser considerados por los propios teleoperadores como trabajos de paso (caracterizados por la emergencia de grupos de trabajadores que así como se forman rápidamente, fugazmente se deshacen y cuya transitoriedad “impide asentar colectivos estables que fortalezcan vínculos”<sup>701</sup> e induce casi naturalmente la pasividad y la desmovilización), los trabajadores han logrado sostener una lucha de largo aliento. Aun cuando las empresas dirigen dispositivos intencionales para producir trabajadores acrílicos –subjetividades infantilizadas, refractarias a su politización, capturadas por los “valores” empresariales, temerosas de toda enunciación política, etcétera–, los trabajadores subvierten ese estado de las cosas –y ese estado del espíritu– rechazando identificarse con las figuras subjetivas que promueve el capital, impugnando las políticas de subjetivación del capital, activando subjetividades y colectivizaciones cismáticas respecto a las demandas de la valorización, “rechazando la pretendida colonización del ser y las estrategias empresarias de fidelización”<sup>702</sup>. Aun cuando, en el transcurso de su trabajo en los *call centers*, el *management* intenta reducir a los trabajadores a una uniformidad de los discursos y a una estandarización tayloriana de las subjetividades, los teleoperadores despliegan, en sus resistencias, una penetrante imaginación política, organizativa, gráfica y discursiva, dan existencia a un discurso crítico, a esa palabra prohibida que “ nombra las injusticias laborales”<sup>703</sup>, engendran –a contrapelo de los procedimientos de subsunción del sujeto al capital– toda una creatividad movilizadora e impugnadora. Aun cuando hay una crisis generalizada de la legitimidad del sindicalismo hegemónico (por su consabida corrupción, su instauración de una escisión ilegítima entre “líderazgos” y “bases”, el encumbramiento de líderes corruptos y enriquecidos a costa de las cuotas sindicales, su función efectiva como mecanismo disciplinador y como dispositivo de elisión de las resistencias, etcétera), los jóvenes teleoperadores se re-interesan por las formas de la lucha sindical e impugnan el

---

<sup>700</sup> Juan José Castillo, “La soledad del trabajador globalizado”, p. 16 (cursivas en el original).

<sup>701</sup> Mariela Bosque, “‘Error fatal’: Resistencia en el *call*”, p. 119.

<sup>702</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 224.

<sup>703</sup> *Idem*, p. 216.

sindicalismo blanco (buscando la activación de un sindicalismo otro). Aun cuando hay una constricción de fuerzas económicas globales que nos ligan espontáneamente a la obediencia de las disciplinas laborales (por el miedo a perder el trabajo), los teleoperadores revierten ese amedrentamiento sistémico que nos dice “si protestas te vas, y afuera no hay más que desocupación o un trabajo peor”<sup>704</sup>. Aun cuando hay una generalizada naturalización cultural de la injusticia en el trabajo (“hay que chingarle y no queda de otra”<sup>705</sup>, “así son todos los trabajos”<sup>706</sup>, “no hay de otra”<sup>707</sup>, etcétera), los teleoperadores movilizados impugnan y revierten esa naturalización.

Ahora bien, resulta significativo el hecho de que muchos de los movimientos políticos de teleoperadores deban fraguarse en la clandestinidad. En la presunta “sociedad de la información” proliferan las nuevas clandestinidades. Los teleoperadores se ven a menudo llevados a visibilizar sus demandas sin hacer visibles sus rostros y sus nombres, hurtándose al reconocimiento. De ahí que los teleoperadores de Atento hayan tenido que acudir al inteligente gesto de presentarse, en sus luchas, cubriéndose el rostro con las tradicionales máscaras de lucha libre: han subvertido el propio término *lucha libre* confiriéndole una significación política.

**lucha lucha lucha, no dejes de luchar**  
**por un salario digno, y empleo de**  
**calidad!**



Fig. 109. La lucha libre de los trabajadores de Atento-México<sup>708</sup>

---

<sup>704</sup> Testimonio de teleoperador reproducido por Pedro Lisdero, “*Call Centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo...*”, p. 90.

<sup>705</sup> Testimonio de teleoperador reproducido por Inés Montarcé, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional...”, p. 193.

<sup>706</sup> Teleoperador de Santander.

<sup>707</sup> Teleoperador de Telvista.

<sup>708</sup> Imagen extraída de la página de Facebook de Atento telefonistas, disponible en <<https://es-es.facebook.com/pages/Atento-Telefonistas/126326594102377>>, fecha de consulta: 10 de mayo de 2013.

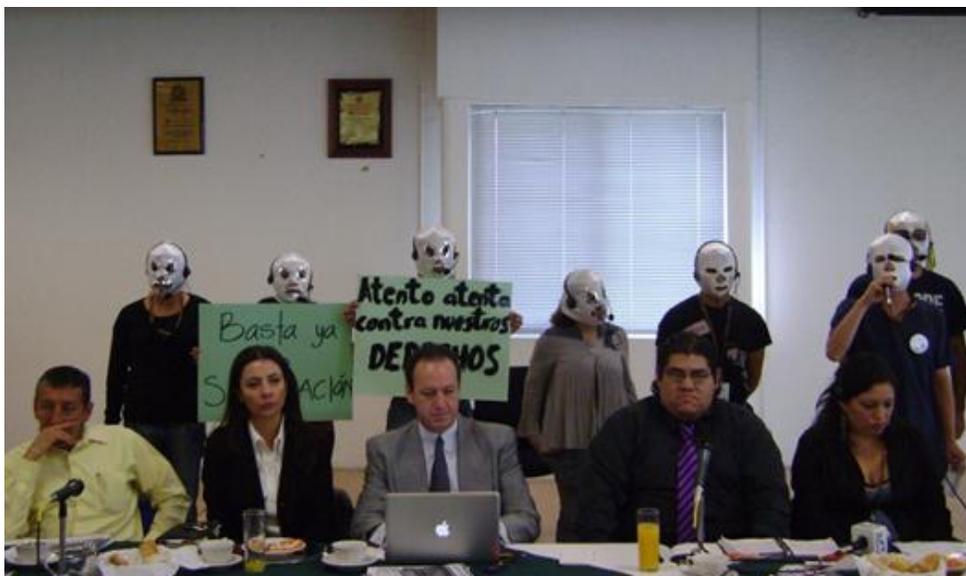


Fig. 110. Clandestinidad en la “sociedad de la información”. La lucha de los teleoperadores de Atento-México<sup>709</sup>

El mismo recurso a la clandestinidad se advierte en las luchas de los teleoperadores en Argentina; escribe el ya desaparecido movimiento de Teleperforados: “[l]a necesidad de informar y concientizar a nuestros compañeros de las condiciones precarias en las que trabajábamos (y trabajamos) nos impulsó a comenzar a realizar los boletines, muchas veces entregados ‘enmascarados’ en las puertas de la empresa para evitar ser reconocidos”<sup>710</sup>. El recurso a la máscara se ha dado en distintos movimientos de teleoperadores –como en muchos movimientos políticos subversivos a lo largo de la historia. Si en México los teleoperadores de Atento usaron las máscaras de lucha libre, en Argentina los teleoperadores usaban máscaras de Playmobil (ver. fig. 111).

De ahí –de la necesidad de no ser reconocidos en la sociedad de la presunta transparencia– que muchos de los movimientos de teleoperadores en el mundo acudan a los nuevos soportes de la escritura que hacen posible la clandestinidad del enunciador y la diseminación de una palabra anónima: blogs, páginas de internet, foros virtuales, redes sociales, etcétera (y acuden también, desde luego, a los seculares soportes de la escritura anónima: las paredes, los volantes, los boletines, los carteles). En la sociedad de la

<sup>709</sup> Fotografía extraída del Portal de la Sección 187 Atento del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, disponible en <[http://seccionatento.org/portal/?page\\_id=50](http://seccionatento.org/portal/?page_id=50)>, fecha de consulta: 13 de febrero de 2013.

<sup>710</sup> Portal de Teleperforados.

información, se hace necesaria la lucha enmascarada, fraguada en el anonimato a fin de poder hacer circular la palabra crítica al mismo tiempo que se hacen inidentificables los sujetos de la enunciación. Se trata de una sutil e inteligente combinación de devenir perceptible-imperceptible: hacer que el discurso crítico sea audible, visible, perceptible, pero, al mismo tiempo, hacerse imperceptible al multilocalizado ojo corporativo (volverse irreconocible). Con estos gestos clandestinos, los teleoperadores logran decir “en la cara al poder”<sup>711</sup> lo que el poder no quiere escuchar. (Según nos informa Paula Abal Medina en sus estudios sobre *call centers* en Argentina, los movimientos de teleoperadores han ensayado, además, otra táctica de la resistencia encubierta: para no ser identificados por las empresas para las que trabajan, los teleoperadores “tercerizan” las manifestaciones –así como los trabajadores son tercerizados por el capital, ellos tercerizan la resistencia–: los manifestantes “se ‘tercerizan’, para preservar la organización y el secreto. Suelen ser trabajadores activistas de otros call, militantes universitarios, amigos, extrabajadores”<sup>712</sup>).



Fig. 111. Trabajadores enmascarados, Argentina<sup>713</sup>

<sup>711</sup> James C. Scott, *Los dominados y el arte de la resistencia...*, p. 22.

<sup>712</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 241.

<sup>713</sup> Fotografía de Rama, “Vocerxs”, 1 de mayo de 2007, imagen disponible en <<http://argentina.indymedia.org/news/2007/04/511970.php>>, fecha de consulta: 19 de mayo de 2015.

En suma, en estas neocorporaciones, el régimen de dominación del capital es impugnado a través de una inteligente estrategia de la lucha abierta y de la lucha clandestina, de las resistencias individuales y colectivas, pasivas y activas... Los teleoperadores ponen en marcha todo un contra-dispositivo.

En los gestos mínimos o mayores de resistencia y politización se vislumbra un deseo de transfiguración del mundo (se pone en evidencia aquello que Negri denomina un “deseo reconstructivo”<sup>714</sup>): de la acción disidente brota, como señala el filósofo italiano, “un pequeño trozo de nuevo ser”<sup>715</sup>, “una irrupción libre del futuro en nuestro presente”<sup>716</sup>, aparece un “arriesgado jirón”<sup>717</sup> de formas alternativas del vínculo social<sup>718</sup>, emerge un horizonte *aperturado*. Los gestos de disidencia introducen una cierta rotura de la necesidad con la que el capital quiere que experimentemos el mundo, ponen en evidencia una distancia subjetiva fundamental –una “des-identificación”<sup>719</sup> o desubjetivación– respecto de las formas de vida y de constitución subjetiva que el capital promueve como formas necesarias para preservar y reforzar su poder. Independientemente de los triunfos o fracasos de las demandas de los movimientos, ellos desestabilizan –aunque sea muy marginalmente– la necesidad del capital, rehúsan aceptar esa presunta necesidad del capital “como definitivo horizonte de vida”<sup>720</sup> e instauran un horizonte alternativo. Aunque este mundo otro deseado, acariciado en la imaginación y prefigurado en la acción, se ve obstaculizado, frenado, imposibilitado, esta alteridad posible del mundo queda inscrita en la historia subjetiva y en la memoria colectiva como un atisbamiento de nuevas formas de relacionarse unos con otros, queda en la experiencia un cierto depósito revolucionario.

Es indispensable, sin embargo, reconocer el carácter excepcional que tienen hasta ahora en México las experiencias organizativas de teleoperadores, que han sido insulares y

---

<sup>714</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 36.

<sup>715</sup> *Idem*, p. 35.

<sup>716</sup> *Idem*, p. 58.

<sup>717</sup> *Idem*, p. 25.

<sup>718</sup> Aunque también en los grupos disidentes suele persistir *el viejo ser*, pueden tener lugar formas de exclusión que reintroducen la desigualdad que discursivamente se rechaza (se reintroducen las jerarquías, las prácticas patriarcales, las exclusiones, las verticalidades, las estructuras burocráticas, la erección de locutores autorizados y desautorizados, el acallamiento de la oposición dentro de la oposición, etcétera). De ahí que la disidencia, para persistir en la prefiguración de un mundo otro, deba estar en permanente revisión autocrítica de sus formas y de sus prácticas.

<sup>719</sup> P. Fleming y A. Spicer *apud* Paula Abal Medina, “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias...”, p. 11.

<sup>720</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 37.

constituyen una excepción a la regla<sup>721</sup> (estas luchas son, también por ello, muy valiosas, pues son fraguadas en un marco general de desmovilización y despolitización). En efecto, hay muy pocos casos de organización política de teleoperadores en México a pesar de que la industria del teleservicio es un sector numéricamente muy robusto –que concentra alrededor de medio millón de trabajadores. Si bien es de primera importancia estudiar el papel que juegan las resistencias e intentar constatar el tipo de acciones disidentes que se despliegan en estos nuevos formatos empresariales, es asimismo indispensable reconocer su marginalidad –al menos en nuestro país. Coincido con Micheli cuando sostiene que en las fábricas lingüísticas, a pesar de que los trabajadores ponen cotidianamente en práctica distintas tácticas de resistencia, el “doble juego” entre poder y resistencia no logra alterar significativamente “el sistema de producción masiva, que opera sin contratiempos”<sup>722</sup>. Esto no significa que las resistencias sean impotentes e imposibles –ya hemos visto que no es así– pero sí significa que es preciso reconocer la extraordinaria asimetría del poder empresarial sobre las resistencias hasta ahora emprendidas y reconocer la capacidad del capital para inhibir, en los sujetos, la emergencia de comportamientos disruptivos que alteren significativamente el juego. Si bien ese poder de inhibición muestra sus límites en las resistencias individuales (que hormigean en las fábricas del lenguaje) y en las organizaciones de teleoperadores (que son excepcionales), parece ser hasta ahora muy efectivo para mantener al amplísimo sector de jóvenes teleoperadores en un silenciamiento político (los jóvenes, acudiendo a las resistencias individuales diariamente emprendidas, no suelen –hasta ahora– transitar de la transgresión normativa encubierta a la politización). Las resistencias nos muestran la desidentificación de los sujetos con las demandas del *management* y nos muestran, asimismo, la potencialidad de la acción colectiva para introducir diferencias importantes en las relaciones de fuerza, no obstante, la acción colectiva ha sido muy marginal.

Ahora bien, si Foucault sostiene que es necesario estudiar el poder a partir de las resistencias que se le presentan<sup>723</sup> y si, en un registro similar, Negri sostiene que toda

---

<sup>721</sup> Hay otro caso importante de movilización política de teleoperadores en México: el de los trabajadores de Tecmarketing, estudiado por Montarcé. Hay también, desde luego, tentativas de organización tempranamente desbaratadas por el poder empresarial y que no llegan a la visibilidad pública.

<sup>722</sup> Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis...*, p. 98.

<sup>723</sup> Cfr. Michel Foucault, “El sujeto y el poder”.

investigación sobre el poder debe partir de aquello que se le opone (es decir, a partir del elemento antagonista y resistente), creo que también es necesario estudiar el poder allí donde nada o casi nada se le opone, allí donde éste ha logrado (casi) eludir el surgimiento de las luchas, las resistencias y los antagonismos, allí donde el poder ha logrado hacer aparecer las resistencias como imposibles, como condenadas al fracaso, allí donde el poder ha logrado que pensemos que la lucha es impracticable. Coincido, por supuesto, con Foucault y con Negri en que hay que observar las luchas, pero hay también que observar las no-luchas.

Cuando en el transcurso del trabajo de campo para la elaboración de esta tesis preguntaba a los teleoperadores entrevistados si alguna vez se habían organizado entre compañeros para luchar por sus derechos, la mayor parte de las veces me decían que no y atribuían esa especie de imposibilidad y fracaso de antemano de todo deseo organizativo – la inhibición del impulso mismo– al miedo a ser despedidos. En los *call centers*, como en muchos de los campos de nuestra socialidad, opera una eficaz “violencia simbólica”<sup>724</sup> que se expresa, entre otras cosas, en una sensación duradera –y permanentemente reproducida– de “intimidación”<sup>725</sup>. Es indispensable reconocer la eficacia de esa intimidación sistémica para inhibir el surgimiento de las luchas. Lejos de querer situarnos en el campo del derrotismo desmovilizador, esto es algo que hay que reconocer a fin de fraguar las armas necesarias para oponernos al poder y para subvertir su eficacia.

---

<sup>724</sup> Pierre Bourdieu, *¿Qué significa hablar?...*, p. 30.

<sup>725</sup> *Ibidem* (cursivas en el original).

8

Leviatán, el topo y la serpiente: el bestiario político de la modernidad según Michel Foucault y Gilles Deleuze

Como hemos intentado mostrar a lo largo de nuestro trabajo, las tesis en torno al fin de la sociedad disciplinaria y al correlativo fin del taylorfordismo, adolecen de cierto simplismo. La sociedad industrial disciplinaria, escribe la antropóloga Paula Sibilia (desde una perspectiva con respecto a la cual hemos intentado tomar distancia), “surgió en Occidente cuando el siglo XVIII estaba finalizando, fue desarrollándose a lo largo del XIX y alcanzó su apogeo en la primera mitad del siglo XX. En las últimas décadas, sin embargo, se desencadenó un proceso vertiginoso que ha llegado a nuestros días: la *transición* de aquel régimen industrial hacia un nuevo tipo de capitalismo, globalizado y postindustrial”<sup>1</sup>. Desde esta perspectiva, tras la presunta crisis de la sociedad disciplinaria surge “un nuevo régimen de poder y saber, asociado al capitalismo de cuño postindustrial”<sup>2</sup>: “[a] medida que pierde fuerza la vieja lógica mecánica (cerrada y geométrica, progresiva y analógica) de las sociedades disciplinarias, emergen nuevas modalidades digitales (abiertas y fluidas, continuas y flexibles) que se dispersan aceleradamente por toda la sociedad”<sup>3</sup>. Las tesis del “tránsito”<sup>4</sup>, el “pasaje”<sup>5</sup>, el “reemplazo”<sup>6</sup>, el *salto* de la modernidad a la postmodernidad, de la sociedad industrial a la postindustrial, del taylorfordismo al postfordismo, de la disciplina al control, y que postulan el “ocaso”<sup>7</sup> definitivo del primer término (modernidad, sociedad industrial, taylorfordismo, disciplina), son muy lúcidas en vislumbrar y describir nuevas manifestaciones del ejercicio del poder pero, a mi juicio, al trazar un trayecto histórico de simple *sustitución* de las formas, reducen la complejidad de los entrelazamientos entre distintas modalidades históricas del ejercicio del poder en nuestra contemporaneidad y subestiman la tenaz persistencia de los viejos mecanismos de poder y de las viejas pero actualísimas estrategias de la subsunción del trabajo al capital. La perspectiva según la cual nuestra actualidad pondría en evidencia esa presunta transición definitiva olvida que, con frecuencia, los nuevos dispositivos reintroducen y refuerzan viejos procedimientos del poder y del saber (las nuevas tecnologías digitales, por ejemplo, suelen reintroducir la “lógica cerrada y geométrica” clásica de la sociedad disciplinaria; la colocación de las tecnologías digitales como centro organizador de muchos procesos productivos no implica,

---

<sup>1</sup> Paula Sibilia, *El hombre postorgánico...*, p. 19 (el énfasis es nuestro).

<sup>2</sup> *Idem*, p. 24.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 17.

<sup>5</sup> *Idem*, p. 18.

<sup>6</sup> Cfr. Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”.

<sup>7</sup> Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 14.

como sostiene Sibilia, la superación de los “antiguos confinamientos espaciales”<sup>8</sup> de la sociedad industrial disciplinaria, sino que a menudo refuerza el viejo dispositivo del encierro; la flexibilidad recurre a paradigmáticas rigideces taylofordistas; la computadora aloja el viejo “aparato de saber”<sup>9</sup> del panóptico, revitaliza la ya secular cadena de montaje y los perfecciona a ambos; la empresa no simplemente “reemplaza a la fábrica”<sup>10</sup>, se inspira muy a menudo en ella). El estudio de los *call centers*, núdulos productivos de teleservicios ligados precisamente al postindustrialismo, a la globalización de los intercambios económicos y a la centralidad de las tecnologías de la digitalidad –que suelen ser pensados como signos indiciales del advenimiento de una nueva era– nos ha mostrado que estamos lejos de un simple reemplazo de un régimen por otro y que, en las entrañas de un sector económico y tecnológico de punta (y, en nuestro caso de estudio, perteneciente al capital financiero) anida la fábrica taylofordista, la férrea disciplina y se echan a andar allí procedimientos de subsunción del trabajo al capital que combinan “coacción taylorista y persuasión posfordista”<sup>11</sup>.

Ahora bien, las tesis sobre el declive de la sociedad disciplinaria y sobre el fin del taylofordismo suelen estar inspiradas en un texto de Gilles Deleuze (el “Post-scriptum sobre las sociedades de control”) que, partiendo de las investigaciones de Michel Foucault, postula la crisis terminal de la sociedad disciplinaria y su sustitución por la sociedad de control. En este capítulo pasaremos revista por algunos de los planteamientos medulares de Foucault en torno al problema del poder y problematizaremos la interpretación deleuziana de nuestra contemporaneidad a fin de fraguar una imagen teórica de conjunto para nuestro trabajo.

\*

En las últimas cuatro décadas, la obra de Michel Foucault ha transformado de manera decisiva la interrogación acerca del poder en el campo general de la filosofía y las ciencias sociales. La aparición casi simultánea de *Vigilar y castigar* (en 1975) y de *La voluntad de saber* (primer volumen de la *Historia de la sexualidad*, en 1976), la publicación de una

---

<sup>8</sup> Paula Sibilia, *El hombre postorgánico...*, p. 51.

<sup>9</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 131.

<sup>10</sup> Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”, p. 117.

<sup>11</sup> Mariela Bosque, “‘Error fatal’: Resistencia en el *call*”, p. 104.

profusa serie de entrevistas en las que Foucault es una y otra vez llevado a esclarecer su interés en el problema del poder y a discurrir largamente sobre la perspectiva que anima sus investigaciones, y la paulatina edición de los cursos anuales que el filósofo dictó en el Collège de France entre 1970 y 1984, vinieron a alterar sensiblemente las coordenadas de la indagación acerca de las relaciones de poder en las sociedades modernas al poner en entredicho un conjunto de presupuestos que, como veremos, entran habitualmente en juego en el despliegue de la pregunta por el poder.

Entre aquellos que han recurrido al pensamiento de Foucault –que han apelado a su obra para llevar a cabo eso que él mismo solía llamar un *diagnóstico del presente*, una interrogación crítica sobre aquello que somos hoy en día y una elucidación de los regímenes de sujeción que operan en nuestras sociedades–, se encuentra uno de sus contemporáneos y amigos, el también filósofo francés Gilles Deleuze. Su “Post-scriptum sobre las sociedades de control” –un brevísimo artículo de apenas nueve páginas inspirado en el pensamiento de Foucault y publicado originalmente en 1990 en *L’Autre Journal*–, se ha convertido en un texto de referencia en los actuales debates sobre el problema del poder en las sociedades contemporáneas.

A lo largo de este último capítulo de nuestra tesis, intentaremos presentar un panorama sintético de algunas de las ideas centrales de Foucault acerca del poder y una correlativa exposición de los planteamientos medulares del texto de Deleuze a fin de ensayar una crítica al célebre “Post-scriptum”<sup>12</sup>. Como es sabido, Deleuze sostiene allí que las sociedades contemporáneas están asistiendo a una metamorfosis decisiva: desde su perspectiva, éstas experimentarían una “crisis generalizada”<sup>13</sup> de la modalidad disciplinaria del poder y de las instituciones de encierro que la acompañan –modalidad de la cual Foucault dio brillantemente cuenta– y, de manera simultánea a esa crisis y ocaso de los mecanismos disciplinarios de poder, advendría –a la manera de un sustituto que toma el lugar que su predecesor va dejando vacío– su reemplazo por dispositivos de control abierto, modular y continuo, dispositivos que Foucault habría entrevisto y pronosticado en distintos momentos de su obra pero no habría desarrollado; así, para Deleuze, tras la declinación y

---

<sup>12</sup> Hay que decir que Deleuze no sólo establece una interlocución con Foucault en el “Post-scriptum” sino, también, en otros textos. Una exposición mucho más detenida de la lectura que hace el filósofo parisino de la obra de Foucault se encuentra en su libro *Foucault*. Sin embargo, por ahora sólo nos detendremos en el estudio del “Post-scriptum”.

<sup>13</sup> Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”, p. 115.

crepúsculo de las sociedades disciplinarias, sucedería la ascensión de las sociedades de control, en cuya traza e imperativos se desenvolvería, hoy, nuestra vida. Aquí plantearemos que, en esta caracterización de los mecanismos de poder de las sociedades contemporáneas y en la concepción histórica que subyace a ella, Deleuze incurre en un reduccionismo que procede, por una parte, de una lectura quizás equívoca de las prácticas contemporáneas del poder y, por otra, de una exégesis a mi juicio desacertada del pensamiento de Foucault.

## I

### LA ANALÍTICA DEL PODER Y EL GIRO CRÍTICO DE FOUCAULT: EL ESTADO Y LA REPRESIÓN EN CUESTIÓN

Las investigaciones de Foucault han venido a conmovir la interrogación sobre el problema del poder al producir una serie de desplazamientos críticos en el modo de encarar su análisis.

A menudo, Foucault rechazó calificar sus propias investigaciones en términos de una *teoría del poder* e insistió en que su trabajo debía considerarse, en cambio, a la manera de una *analítica del poder*. Foucault se inclina por este último término para hacer referencia a su propio trabajo y pensarlo, más que como una tentativa por definir la “unidad abstracta”<sup>14</sup> en la cual todo ejercicio del poder encontraría la cifra exacta de su verdad y el secreto revelado de su constitución, como un esfuerzo por interrogar el poder a través de análisis específicos, de recorridos histórica y geográficamente situados, exploraciones dirigidas a formas concretas de sociabilidad y racionalidad<sup>15</sup>. La desconfianza explícita de Foucault respecto del término *teórico* como un adjetivo adecuado para aludir a sus investigaciones sobre el poder, se explica por su renuncia a hacer una especie de planteamiento totalizador y universalizante, es decir, por su rechazo a formular proposiciones trascendentes a las manifestaciones históricas del ejercicio del poder. Hay, en esta elección de Foucault –en este decantarse más por la *analítica* que por la *teoría*–, toda una prudencia –cercana a la del historiador– al tiempo que un gesto de alejamiento respecto

---

<sup>14</sup> Michel Foucault, *Defender la sociedad...*, p. 22.

<sup>15</sup> Como el psiquiátrico, el hospital, el patíbulo, el reformatorio, la prisión, el taller, el convento, el campamento militar, las prácticas múltiples de la confesión, entre otros campos del ejercicio del poder cuyo análisis emprendió Foucault.

de ciertas tradiciones de la filosofía política (especialmente aquellas de raigambre liberal) que, en su interrogación por el problema del poder, optaron por la formulación de una “sistematicidad global que coloca cada cosa en su lugar”<sup>16</sup> confinando el estudio de los procedimientos efectivos y *microfísicos* del poder al sombrío ámbito de lo irrelevante. Frente a ello, Foucault opta por un camino que, para decirlo con un término caro a Deleuze, podríamos considerar como *menor*: “analizar la especificidad de los mecanismos de poder”<sup>17</sup>, reparar en los modos en los que el poder se ejerce “concretamente y en detalle, con [...] sus técnicas y sus tácticas”<sup>18</sup>, en suma, encarar más que la pregunta por *qué es el poder* (pregunta orientada hacia la constitución de una metafísica), la interrogación por el *cómo* del poder, por “la pequeña cuestión ¿qué pasa?”<sup>19</sup>. Así pues, la analítica foucaultiana se propone, como objetivo prioritario, el estudio de “lo concreto del poder”<sup>20</sup>. De ahí, de ese compromiso con lo menor y con el campo complejo de lo dado, la renuencia de Foucault a identificarse plenamente con la figura del *filósofo* y la correlativa proliferación de sus autoadscripciones: si bien a veces inscribía su propio trabajo dentro de la tradición filosófica, otras veces negó su pertenencia al terruño de la filosofía<sup>21</sup> y, en otras ocasiones, multiplicó sus filiaciones y se dijo “historiador del poder”<sup>22</sup>, etnólogo “de la cultura de la que formamos parte”<sup>23</sup>, periodista... Términos, todos ellos (el de historiador, etnólogo y periodista<sup>24</sup>), que hacen referencia a oficios intelectuales caracterizados por una atención al acontecimiento, oficios respecto a los cuales Foucault sentía cierta afinidad electiva.

Ahora bien, a pesar de este rechazo explícito del término *teórico* como un adjetivo adecuado para designar su trabajo sobre el poder, el mismo Foucault formuló toda una serie de indicaciones de carácter general que orientan esa analítica atenta a los detalles y

---

<sup>16</sup> Michel Foucault, “Poderes y estrategias”, en *Diálogos sobre el poder...*, p. 101.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> Michel Foucault, “Verdad y poder”, en *Diálogos sobre el poder...*, p. 145.

<sup>19</sup> Michel Foucault, “El sujeto y el poder”, p. 235.

<sup>20</sup> Michel Foucault, “Verdad y poder”, en *Diálogos sobre el poder...*, p. 146.

<sup>21</sup> Foucault alguna vez dijo: “[n]unca me ocupé de filosofía” (Michel Foucault *apud* Edgardo Castro, *Diccionario Foucault...*, entrada *filosofía*, p. 161).

<sup>22</sup> Michel Foucault, “El problema del poder. Entrevista con Michel Foucault”, p. 68.

<sup>23</sup> Michel Foucault *apud* Axel Honneth, “Foucault y Adorno. Dos formas de una crítica a la modernidad”, p. 128.

<sup>24</sup> Sobre la vena periodística de Foucault, cabe señalar que, en un momento de su trayectoria, concibió un proyecto que llamó “reportajes de ideas” en el que participarían “intelectuales y periodistas en investigaciones de campo hechas en profundidad” (Michel Senellart, “Situación de los cursos”, p. 426). Foucault sólo llevó a cabo un trabajo (dedicado a la revolución iraní) concebido bajo esta idea (véase, al respecto, *supra*, pp. 426-430).

empeñada –como toda empresa analítica– a la *descomposición* de las estrategias y mecanismos locales de poder. Así, lejos de defender un “empirismo obtuso”<sup>25</sup> que opondría a la “unidad abstracta de la teoría la multiplicidad concreta de los hechos”<sup>26</sup>, Foucault apostó por hacer una *genealogía* de los mecanismos de poder en las sociedades modernas que abriera el camino a una “conceptualización progresiva”<sup>27</sup>. Así, en su recorrido analítico-genealógico, Foucault arribó a toda una serie de indicaciones de carácter general que dibujan su camino crítico.

En sus análisis de los mecanismos de poder que operan en las sociedades modernas, Foucault se vio llevado a poner en entredicho una serie de presupuestos que suelen ordenar el discurso cuando se afronta el problema del poder y que reaparecen en perspectivas altamente contrastantes sobre lo político (aparecen tanto en el pensamiento de raigambre liberal así como también en ciertas versiones del pensamiento de filiación marxista y psicoanalítica). A juicio de Foucault, estos presupuestos recurrentes deben ser problematizados a fin de introducir un conjunto de giros críticos en la discusión sobre el problema del poder. Entre esos presupuestos cuya puesta en duda reclama Foucault, destacan los siguientes:

1. *La sobrevaloración del Estado*. Foucault insistió en que la teoría del Estado no agota “el campo de ejercicio y funcionamiento del poder”<sup>28</sup>. Sometió a una severa crítica la idea de que el poder puede explicarse recurriendo únicamente a una teoría del Estado, cuestionaba la suposición –que en la década de los setenta gozaba de una aceptación generalizada– de que el Estado es el lugar de asentamiento del poder, fuente exclusiva de emanación de las fuerzas de dominación. Foucault formula su crítica a las concepciones estatistas del poder como un gesto de deslinde respecto de dos paradigmas mutuamente antagónicos del pensamiento político: el pensamiento liberal y ciertas versiones del pensamiento marxista<sup>29</sup>, a la vez que como un gesto para crear, frente a ambos, un campo

---

<sup>25</sup> Michel Foucault, *Defender la sociedad...*, p. 20.

<sup>26</sup> *Idem*, p. 22.

<sup>27</sup> Michel Foucault, “El sujeto y el poder”, p. 228.

<sup>28</sup> Michel Foucault, “Un diálogo sobre el poder. Gilles Deleuze / Michel Foucault”, en *Diálogos sobre el poder...*, p. 31.

<sup>29</sup> La relación de Foucault con Marx es de una complejidad notable. Hay toda una literatura dedicada al estudio de ese vínculo problemático –un vínculo que a veces toma la forma de decidida adherencia, otras de distancia y cuestionamiento. Por mi parte creo que, cuando Foucault formula sus críticas al marxismo, suele dirigirlas a ciertas versiones dogmatizantes del pensamiento marxista y no precisamente a Marx. Foucault una y otra vez reconoció su deuda con la obra del pensador alemán (véase, como ejemplo paradigmático de este

diferencial de reflexión. Como se sabe, el pensamiento liberal (representado, de manera ejemplar, por el contractualismo de inspiración hobbesiana y por sus advocaciones contemporáneas como la teoría de la ciudadanía y de la representación democrática), ha pensado el poder a través del concepto central de soberanía: ha considerado el poder como aquello que, siendo un derecho y una propiedad de los individuos, es cedido por éstos –a través del acto instituyente del *pacto*– a una instancia de control central (a la figura genérica del “soberano” o, lo que en rigor es lo mismo, al aparato de Estado). Este acto de cesión –de transferencia–, es pensado como el acto constituyente del poder: desde la perspectiva liberal, “el poder es el poder concreto que uno posee y que [...] cede [...] para constituir [...] una soberanía política”<sup>30</sup>, una soberanía central que, habiéndose erigido gracias a una enajenación originaria de los poderes individuales, opera tras ello como poder coactivo, como maquinaria general de coacción. Por otra parte, en el pensamiento crítico marxista, el Estado aparece caracterizado como un órgano político que tiene, como *ratio*, una “funcionalidad económica”<sup>31</sup>: el Estado prolonga y salvaguarda una dominación de clase surgida originalmente en el ámbito de la producción; el Estado aparece, entonces, como el órgano político que la clase dominante erige para afianzar, prolongar y “preservar su hegemonía”<sup>32</sup>. En suma, desde la perspectiva marxista, “el papel del poder consistiría [...] en mantener relaciones de producción y, a la vez, prorrogar una dominación de clase”<sup>33</sup>. Frente a estas dos posiciones que, a pesar de su antagonismo, tienen como común denominador la idea de que el Estado es la cifra del poder –el lugar donde éste se asienta y concentra<sup>34</sup>–, Foucault propuso la hipótesis de la multiplicidad de los “hogares moleculares”<sup>35</sup> del poder, una hipótesis según la cual el poder, lejos de estar localizado únicamente en los aparatos estatales, se encuentra diseminado en el espesor de la vida

---

reconocimiento, Michel Foucault, “Las mallas del poder”) Es muy conocida la frase de Foucault en la que sostiene que él, en sus textos, cita constantemente a Marx “sin comillas” (*cf.* Michel Foucault, “Entrevista sobre la prisión: el libro y su método”, p. 609). En diversas ocasiones, Foucault llamó a hacer una interpretación no dogmática del pensamiento marxiano: “yo deseo [dijo alguna vez] [...] no tanto la [...] restitución de un Marx auténtico sino [...] el aligeramiento, la liberación de Marx de los dogmas de partido que durante tanto tiempo lo han aprisionado” (Foucault *apud* Thomas Lemke, “‘Marx sin comillas’: Foucault, la gubernamentalidad y la crítica del neoliberalismo”, p. 5).

<sup>30</sup> Michel Foucault, *Defender la sociedad...*, p. 27.

<sup>31</sup> *Ibidem.*

<sup>32</sup> Sergio Pérez Cortés, “Presentación”, p. 17.

<sup>33</sup> *Ibidem.*

<sup>34</sup> Aunque para el marxismo esa cifra del poder es el plusvalor, la ley de la valorización (un principio que el Estado salvaguarda).

<sup>35</sup> Miguel Morey, “Introducción”, p. 10.

colectiva. Para Foucault, el poder carece de un *locus* privilegiado de emanación. Esparcido en el cuerpo social, el poder no desciende de una única y elevada cúspide para llegar, por una serie de derivaciones sucesivas, a los más recónditos rincones de la interacción social. Contra esta concepción centralista y “descendente” del poder, Foucault propone un “análisis ascendente”<sup>36</sup>: “partir de los mecanismos infinitesimales [...] y ver después cómo esos mecanismos de poder [...] son [...] utilizados [...], extendidos [...] por unos mecanismos cada vez más generales y unas formas de dominación global”<sup>37</sup>.

Para Foucault, las teorías sobre el poder han estado por mucho tiempo acechadas por la figura central del rey<sup>38</sup>, figura que ha funcionado como principio general de inteligibilidad de las relaciones de poder. Podríamos decir que, a pesar del declive histórico de las monarquías, las teorías estatistas del poder siguen rindiendo homenaje a esa figura. Las investigaciones de Foucault sobre el poder tendrán, entre sus objetivos, guillotinar –en el terreno del pensamiento– al rey, decapitar el privilegio teórico de la soberanía estatal en la explicación de las relaciones de poder a fin de dar cuenta del “juego concreto [...] de sus procedimientos”<sup>39</sup>: investigar no ya “al rey en su posición central, sino a los súbditos en sus relaciones recíprocas”<sup>40</sup>. En lugar de “preguntarse cómo aparece el soberano en lo alto, procurar saber cómo se constituyen, poco a poco, progresiva, real, materialmente, los súbditos [*sujets*], el sujeto [*sujet*”<sup>41</sup>.

Hay que decir que Foucault no comete la ingenuidad de pensar que del Estado no proceden fuerzas eficaces de poder y efectos globales de dominación. Lejos de esa idea *naif* y a todas luces falsa, lo que sostiene Foucault es que el Estado y sus fuerzas globales de dominio no son un dato primario sino el resultado de una paulatina institucionalización y cristalización de técnicas múltiples de poder que se producen en lugares descentrados y a menudo lejanos de la maquinaria estatal. Así, podríamos afirmar que, más que un abandono de la teoría del Estado, Foucault exige reconducir dicha teoría a una economía general del poder en la que el Estado aparece como uno de los múltiples y profusamente diseminados

---

<sup>36</sup> Michel Foucault, *Defender la sociedad...*, p. 39.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

<sup>38</sup> Cfr. Michel Foucault, *Historia de la sexualidad 1*, p. 108.

<sup>39</sup> *Idem*, p. 110.

<sup>40</sup> Michel Foucault, *Defender la sociedad...*, p. 36.

<sup>41</sup> *Idem*, p. 37.

campos de su ejercicio. Foucault, ese lúcido ilustrador del bestiario de la modernidad, nos enseña que el Leviatán es un monstruo entre otros.

2. *La hipótesis represiva y el modelo jurídico*. De manera paralela a su crítica a la sobrevalorización del Estado y como ya vimos en la introducción –por lo que no nos detendremos en ello aquí–, Foucault cuestionó la asociación entre poder y represión-prohibición (una concepción medular en el pensamiento psicoanalítico, que ha hecho del concepto de represión la piedra angular de su teoría de la sujeción). Lejos de pensar que el poder se reduce a jugar un papel negativo en la vida social (cuya función se limitaría al establecimiento de proscripciones, represiones, límites, obstrucciones y censuras), Foucault puso al descubierto la intensa productividad del poder, de ahí que hablara a menudo de “tecnologías de poder” que fundan realidad, que producen sujetos, que engendran espacios, objetos de saber, discursos, etcétera (ver, en la introducción de esta tesis, la sección “La productividad del poder”).

Ahora bien, si el Estado no es la cifra única del poder y si éste se define por su disgregación y por su carácter tecnológico-productivo, ¿qué tecnologías del poder trazan el mapa de las sociedades modernas? ¿Qué procedimientos de poder constituyen las líneas de fuerza que dibujan el boceto general de la modernidad capitalista? ¿Qué pintura delinea, pues, Foucault para representar esos poderes que actúan en las sociedades modernas y en cuyos trazos alcanzamos a reconocernos?

## II

### PODER SOBERANO, PODER DISCIPLINARIO Y BIOPODER

La aproximación foucaultiana al problema del poder guarda un estatuto peculiar en el terreno del pensamiento filosófico, pues está construida gracias a un intenso trabajo de investigación histórica, a una diligente exploración en los archivos a la que Foucault se dedicaba con fruición al punto de considerarse, a sí mismo, como un “archivista desesperado”<sup>42</sup>. Nietzscheano –*amante*, a su decir, del filósofo de Röcken<sup>43</sup>, Foucault tenía

---

<sup>42</sup> Michel Foucault *apud* Graciela Lechuga, *Foucault*, p. 93.

<sup>43</sup> *Cfr.* Michel Foucault, “Entrevista sobre la prisión: el libro y su método”, p. 610.

un agudo “sentido histórico”<sup>44</sup> y siguió la senda genealógica trazada por el intempestivo filósofo que orientó sus esfuerzos a llevar a cabo una “genealogía de la moral” y que insistía en la necesidad de hacer una exploración en las fuentes históricas y documentales – en la “difícilmente descifrable escritura jeroglífica del pasado”<sup>45</sup>– a fin de mostrar la procedencia de los valores morales de las sociedades occidentales, el momento contingente de su emergencia, una exploración que permitiera encontrar, en la aparente naturalidad de las valoraciones, el signo de lo arbitrario, de lo históricamente construido. Foucault realiza –quizás como nadie más en el vasto campo de la filosofía– esa exigencia nietzscheana de descifrar los “documentos”<sup>46</sup> del pasado y la lleva, sin lugar a dudas, más allá que su predecesor alemán, la intensifica –elevándola a una suerte de imperativo de su propio trabajo– y le añade un inusual brío y rigor metodológico: Foucault solía pasar prolongadas temporadas escudriñando en los legajos de los archivos y estudiando los más heterogéneos documentos; solía trabajar nueve horas al día en la Biblioteca Nacional de París –se autoimponía una larga jornada de estudio en esa y otras bibliotecas<sup>47</sup>– y daba cauce, así, a su persistente deseo de conocer la “historia ‘efectiva’”<sup>48</sup> del presente, a su voluntad de prestar oídos al “murmullo del mundo”<sup>49</sup> que brota, elocuente, de los grises documentos conservados en los archivos. Para conocer la historia sobre la cual se erige y asienta nuestra contemporaneidad, para rastrear la procedencia de aquello que hoy nos constituye, en fin, para hacer emerger el “fondo histórico”<sup>50</sup> de la sociedad moderna y de los poderes que operan sobre ella, Foucault se demoraba sobre los textos del pasado, buscaba y rebuscaba en los archivos aquellos documentos que podían informarnos sobre “el *campo de historicidad*”<sup>51</sup> de nuestro propio presente.

---

<sup>44</sup> Michel Foucault, “Nietzsche, la genealogía, la historia”, p. 19.

<sup>45</sup> Friedrich Nietzsche *apud* Óscar Martiarena, “Del sentido de la genealogía”, p. 60.

<sup>46</sup> Friedrich Nietzsche, *Genealogía de la moral*, p. 145.

<sup>47</sup> Foucault hizo sus investigaciones en diversas bibliotecas y archivos: en la mencionada Biblioteca Nacional de Francia, en la biblioteca sueca de Carolina Redivida de la Universidad de Uppsala, en la Biblioteca del Arsenal del barrio parisino de la Bastilla, en los archivos de la propia Bastilla, en los Archivos Nacionales de Francia, en los archivos del Hospital General de París, en los archivos del Centro de Investigaciones Históricas de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, en los Archivos Departamentales de Calvados, Normandía, etcétera (*cf.* Graciela Lechuga, *Foucault*).

<sup>48</sup> Michel Foucault, “Nietzsche, la genealogía, la historia”, p. 19.

<sup>49</sup> Michel Foucault *apud* Miguel Morey, “Para una política de la experiencia”, p. 21.

<sup>50</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 314.

<sup>51</sup> Óscar Martiarena, *Michel Foucault: historiador de la subjetividad*, p. 17.

Así pues, ese trabajo de exploración documental al que Foucault se entregó durante muchos años, no es propiamente historiográfico –o, más precisamente, no apunta a hacer “la historia del pasado”<sup>52</sup>–, sino que estuvo siempre orientado por el deseo de iluminar nuestra propia actualidad. En efecto, el proyecto general de la obra de Foucault y su siempre renovado interés por la historia, estuvieron guiados por el deseo de activar una interrogación crítica sobre aquello que somos hoy en día. De este modo, para penetrar en el presente y para determinar los rasgos específicos de su constitución, Foucault recurrió a eso que él mismo solía llamar una *ontología histórica*, una peculiar *ontología* que piensa el ser –y el sujeto– en el caudal del tiempo, que toma por objeto la conformación histórica de nuestro ser, el ser en sus transformaciones. Empeñado, entonces, en hacer “la historia del presente”<sup>53</sup> y no la del pasado, Foucault recurrió a procedimientos de análisis emparentados con la investigación histórica (como la genealogía) para desentrañar nuestra propia actualidad. El trabajo histórico de Foucault debe leerse, así, desde la clave de la contemporaneidad, desde la clave de la voluntad de saber quiénes somos hoy en día, “¿qué es este mundo, esta época, este preciso momento en el cual estamos viviendo?”<sup>54</sup> o, tal como Nietzsche formuló esa misma pregunta: “¿[q]ué somos nosotros?”<sup>55</sup>.

En su retrotraerse a la historia de la modernidad capitalista, Foucault descubre que entre las modalidades del poder que han constituido –desde los siglos XVII-XVIII y hasta nuestros días– el cuadro general de las sociedades modernas, se encuentran las siguientes: el poder soberano, el poder disciplinario y el biopoder<sup>56</sup>. Presentaremos aquí una apretada síntesis –sin duda esquemática e injusta con la complejidad del pensamiento de Foucault– del modo en que nuestro autor piensa esas tres modalidades del poder que caracterizan a las sociedades modernas.

1. *Poder soberano*. Con la idea de *poder soberano* Foucault alude, en principio, al poder tal como aparece en el feudalismo y en la aurora de la modernidad capitalista pero que se prolonga, a lo largo de los siglos y a través de una serie de transformaciones, en la figura del Estado. El poder soberano es un poder cuyo fundamento está constituido por el

---

<sup>52</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 37.

<sup>53</sup> *Ibidem*.

<sup>54</sup> Michel Foucault, “El sujeto y el poder”, p. 234.

<sup>55</sup> Friedrich Nietzsche, *Genealogía de la moral*, p. 141.

<sup>56</sup> Para Foucault, estos poderes aparecen tanto en esos siglos pasados que los vieron consolidarse como en “nuestra actualidad” (Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, p. 137).

territorio y que se ejerce sobre quienes lo habitan y sobre sus productos. La soberanía funciona “como instancia de deducción”<sup>57</sup>: el soberano tiene “el derecho de apropiarse de una parte de las riquezas [piénsese en el sistema recaudatorio del diezmo]”<sup>58</sup>. Se trata, así, de un poder que opera una exacción sobre los bienes producidos por los “súbditos” y que tiene, adicionalmente y en sus formas históricas premodernas, “el derecho de *hacer* morir o de *dejar* vivir”<sup>59</sup>: se trata de un poder que, frente a las transgresiones, actuaba desplegando el suplicio sobre el cuerpo de los infractores del orden (piénsese aquí en el caso paradigmático del martirio del regicida Damiens con cuya descripción comienza *Vigilar y castigar*). El poder soberano es, además, un poder discontinuo: el castigo sobre los infractores del orden se ejercía de manera brutal pero intermitente en las ceremonias ejemplarizantes del patíbulo que, con la presencia del soberano y con el pueblo como testigo del espectáculo suplicante, restauraban el orden quebrantado por el transgresor y escenificaban la asimetría insalvable entre éste y el “soberano omnipotente”<sup>60</sup>. Además, el poder soberano tiene, como instrumento cardinal de su ejercicio, el mecanismo legal –el sistema del derecho, la instancia de la ley–: con la enunciación de la ley, la soberanía instaaura una “partición binaria entre lo permitido y lo vedado”<sup>61</sup> de modo que condiciona el campo de acción de los sujetos a través de la codificación de sus conductas; el poder soberano asegura la obediencia general a la ley a través de la amenaza del castigo –de su poder disuasorio. De más está decir que, en nuestros días, el poder soberano no ha desaparecido: se ha, en todo caso, transformado. Si bien el patíbulo ha cedido su puesto a otras formas del castigo, el mecanismo legal-jurídico de la soberanía política continúa codificando la vida colectiva en las sociedades contemporáneas y el principio del poder soberano como instancia de exacción continúa presente en la forma del *impuesto*. El antiguo monstruo del Leviatán continúa ejerciendo, pues, sus poderosos rigores: “[e]l problema de la soberanía [dice Foucault] no ha sido eliminado”<sup>62</sup>; pero, tal como señalamos antes, el Leviatán no es el único monstruo del bestiario político de la modernidad.

---

<sup>57</sup> Michel Foucault, *Historia de la sexualidad 1*, p. 164.

<sup>58</sup> *Ibidem.*

<sup>59</sup> *Ibidem.*

<sup>60</sup> *Ibidem.*

<sup>61</sup> Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, p. 20.

<sup>62</sup> *Idem*, p. 134.

2. *Poder disciplinario*. Foucault consideraba que, al lado del poder soberano y con un funcionamiento notoriamente diferente a aquel, las sociedades modernas desarrollaron el poder disciplinario. A lo largo de *Vigilar y castigar* Foucault muestra que, a fines del siglo XVIII, Europa occidental fue escenario de una transformación decisiva cuyo impacto se deja sentir hasta nuestros días y que, añadiríamos nosotros, trascendió por mucho las fronteras europeas e imprimió su sello distintivo a la modernidad capitalista: el surgimiento de una “nueva era”<sup>63</sup> de la justicia penal. En dicho período tuvo lugar “la desaparición de los suplicios”<sup>64</sup> –la supresión del espectáculo patibulario a través del cual el poder soberano sancionaba las infracciones<sup>65</sup>– y sobrevino la sustitución de esa ceremonia soberana del infligimiento del dolor por el encarcelamiento como la forma privilegiada del castigo. El espectáculo suplicante del castigo público de los condenados fue sustituido por una nueva forma de castigar cuyo blanco de intervención no es ya sólo el cuerpo sino, además, el “alma del delincuente”<sup>66</sup>, un alma y un cuerpo a los que, según una nueva moral, hay que “corregir, reformar”<sup>67</sup>, “normalizar” a través del dispositivo disciplinario de la cárcel. Lo que nos interesa destacar es que esta transformación histórica de las formas del ejercicio de la justicia –este tránsito del suplicio a la corrección disciplinaria–, no se dio de manera aislada sino que respondió, tal como demuestra Foucault, a una modificación de conjunto de la vida colectiva. Foucault planteará que la cárcel surgió en el marco general de una “tecnología política del cuerpo”<sup>68</sup> cifrada en *las disciplinas*: el nacimiento de la cárcel es el índice y el resultado más evidente de una disciplinización extensiva –e intensiva– de la sociedad moderna. En el transcurso de la “época clásica” (siglos XVII-XVIII), toda una serie de instituciones –el cuartel militar, el hospital, la escuela, el taller manufacturero, entre otras– pusieron en marcha los mecanismos disciplinarios, ese conjunto de técnicas al que ya hemos aludido que se proponen la producción de un *sujeto obediente*, que permiten el control de los sujetos a través de una *microfísica del poder* que aspira a llegar hasta “los elementos más tenues”<sup>69</sup> del cuerpo social, hasta “los átomos sociales mismos, es decir, los

---

<sup>63</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 15.

<sup>64</sup> *Ibidem*.

<sup>65</sup> Desde luego, en la contemporaneidad la tortura estatal continúa, pero el poder la suele ocultar a la mirada pública.

<sup>66</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 25.

<sup>67</sup> *Idem*, p. 18.

<sup>68</sup> *Idem*, p. 30.

<sup>69</sup> Michel Foucault, “Las mallas del poder”, p. 896.

individuos”<sup>70</sup>, sus cuerpos y sus conductas. Se trata de un tipo de poder que llega allí donde el poder soberano no alcanza a llegar: la disciplina es un poder que se desliza, sutil y eficaz, sobre la superficie misma de los cuerpos, que regula las maneras de conducirse de los individuos, que “impregna todos sus comportamientos”<sup>71</sup>, que ejerce sobre ellos una “coacción calculada”<sup>72</sup> y cotidiana, que constituye cuerpos productivos y que liga a los sujetos a la reproducción conductual de las normas (una disciplinarización general que es indispensable para el despliegue del capitalismo).

Para producir individuos normalizados, para lograr su domesticación, las disciplinas han engendrado un conjunto de técnicas que reaparecen en diversas instituciones, un conjunto de métodos que han jugado un papel central en la erección y el despliegue del capitalismo: clausura espacial, distribución y localización de los cuerpos en el espacio, control exhaustivo de las actividades, descomposición de los gestos para lograr su constante evaluación, empleo exhaustivo del tiempo, individualización y perpetua clasificación de los sujetos según su ajuste o desajuste a las normas, extensión de una “vigilancia jerárquica”<sup>73</sup> que coloca a los individuos y a sus actos bajo un régimen de iluminación exhaustiva, generalización del sistema de la “sanción normalizadora”<sup>74</sup> (que, ante las desviaciones, impone sus pequeños castigos), extensión de los procedimientos de examen, etcétera (¡todo parecido con el mundo de los *call centers* no es mera coincidencia!). Con todo ello, “[l]a modernidad trajo consigo una pirámide extensa de miradas y vigilancia continua, ocupada no tanto en castigar al cuerpo, sino en modelar su comportamiento”<sup>75</sup>.

En la dilapidación suplicante de los cuerpos –en ese holocausto de las fuerzas que tenía lugar en el cadalso–, la modernidad capitalista naciente verá un gasto improductivo –inútil, suntuoso– y sobrevendrá, entonces, el desplazamiento de esa tecnología del poder por otra que logre la obediencia de los individuos a través de procedimientos menos costosos –tanto en términos políticos como económicos– y más eficaces y sostenidos: no dilapidar las fuerzas una vez cada tanto en un castigo ejemplarizante que aspira a la instauración del miedo colectivo a la muerte –ya no un poder que funcione a través de la

---

<sup>70</sup> *Ibidem.*

<sup>71</sup> Sergio Pérez Cortés, “La locura y el poder: un fragmento del trayecto de Michel Foucault”, p. 174.

<sup>72</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 139.

<sup>73</sup> *Idem.*, p. 175.

<sup>74</sup> *Idem.*, p. 182.

<sup>75</sup> *Ibidem.*

instauración del terror al suplicio como mecanismo inhibitor de las conductas transgresivas–, sino multiplicar esas fuerzas otrora aniquiladas, ejercitarlas, imponerles fines, dirigirlas a su acrecentamiento productivo en una multiplicidad de instituciones. Desde la perspectiva de Foucault, el desplazamiento del suplicio habría sido preparado por una “extensión progresiva de los dispositivos de disciplina”<sup>76</sup>, por su “multiplicación a través de todo el cuerpo social”<sup>77</sup>. Lejos de ser el resultado de la benignidad humanista que se escandalizaba –por lo demás con razón– ante el dolor infligido sobre el cuerpo de los transgresores, este reemplazo del suplicio por las disciplinas como el nuevo método de dominación está guiado, para Foucault, por su utilidad probada, por su eficiencia en los términos de una racionalidad nueva íntimamente ligada a la racionalidad capitalista. Hay, entonces, en la constitución de las sociedades modernas, una revaloración del cuerpo: no ya su menosprecio suplicante sino la conciencia de que éste –el cuerpo– es el lugar necesario para una dominación general, una dominación que no se logra ya solamente a través de la fuerza disuasiva de la violencia directamente ejercida sino a través de un poder que seguirá siendo físico –seguirá actuando sobre el cuerpo para extraer de éste las mayores fuerzas– pero que no necesita más del espectáculo suplicante del patíbulo: “¿[p]or qué la sociedad suprimiría una vida y un cuerpo que podría apropiarse [de los que puede extraer beneficios y utilidades]?”<sup>78</sup>. Confinadas a las sombras de las instituciones de encierro –tras sus muros– las disciplinas serán, entonces, una tecnología del poder “menos suntuaria pero más obstinada”<sup>79</sup>, más eficaz que el suplicio, más abarcativa que aquel, más fusionada con la sociedad en su conjunto y que no suscita la repulsión de esa nueva racionalidad –a la que le irritan los excesos del poder soberano– pues la violencia que ellas efectivamente ejercen se encubre bajo el discurso legítimo de la utilidad y la conveniencia general, bajo un discurso más hábil que el simbolismo del suplicio, pues genera, con más facilidad, la aceptación de su legitimidad, la “naturalización de su propia arbitrariedad”<sup>80</sup>.

Si el poder soberano tiene, como fundamento, el territorio, y se ejerce como poder de sustracción –de los bienes y de la vida–, el poder disciplinario se ejerce sobre el cuerpo y tiene como objetivo la multiplicación de las fuerzas y su acrecentamiento productivo (de

---

<sup>76</sup> *Idem*, p. 212.

<sup>77</sup> *Ibidem*.

<sup>78</sup> *Idem*, p. 113.

<sup>79</sup> *Ibidem*.

<sup>80</sup> Pierre Bourdieu *apud* James C. Scott, *Los dominados y el arte de la resistencia...*, p. 102.

ahí que el taylorismo –con su coacción minuciosa sobre los tiempos y los movimientos del cuerpo obrero– sea un ejemplo paradigmático de la sociedad disciplinaria). Si el poder soberano es discontinuo y se ejerce de manera ejemplar una vez cada tanto, el poder disciplinario es continuo, configura la existencia diaria de los individuos, los subordina a una autoridad que se ejerce ininterrumpidamente sobre ellos, los somete a una vigilancia exhaustiva, produce una “apretada cuadrícula”<sup>81</sup> que configura los gestos eficaces, los movimientos óptimos. Si el poder soberano tiene, como mecanismo privilegiado de su ejercicio, la ley, el poder soberano opera a través de la norma.

Pero a pesar de esta oposición –casi punto por punto– entre el funcionamiento del poder soberano y el funcionamiento del poder disciplinario, ambas modalidades del poder son profundamente compatibles y dibujan, conjuntamente, el mapa de las dominaciones modernas: “soberanía y disciplina [dirá Foucault] [...] son dos elementos absolutamente constitutivos de los mecanismos generales del poder en nuestra sociedad”<sup>82</sup>. Para el filósofo, el poder soberano ha permitido el despliegue de las disciplinas, ha creado las condiciones de posibilidad de su impulso y diseminación, pues el poder soberano ha instituido un marco jurídico que tiene, entre sus funciones, una función de enmascaramiento: bajo el discurso aceptable de la igualdad de derechos –la idea de que *todos somos iguales ante la ley*–, el poder soberano encubre las coacciones disciplinarias, oscurece la disimetría irreversible de unos con respecto a los otros que opera en las instituciones de encierro y que configura nuestra existencia diaria.

3. *Biopoder, seguridad, gobierno*<sup>83</sup>. Para Foucault, en las sociedades modernas no sólo se advierte la ya referida articulación entre poder soberano y disciplinario sino que nos encontramos, adicionalmente, con otro tipo de poder que viene a complicar el mapa de los poderes que nuestro autor traza: un poder orientado hacia la regulación de las poblaciones.

---

<sup>81</sup> Michel Foucault, *Defender la sociedad...*, p. 43.

<sup>82</sup> *Idem*, p. 46.

<sup>83</sup> La triada biopoder-seguridad-gobierno constituye, a mi juicio, un momento de enorme complejidad en la producción intelectual de Foucault. Se trata de conceptos que, en su mayor parte, fueron elaborados por el filósofo en los cursos que dictó en el Collège de France (y también en el tramo final de *La voluntad de saber* y en algunas entrevistas e intervenciones), por lo que su abordaje no es tan sistemático como en los casos del poder soberano y el poder disciplinario. Alrededor de la referida triada se ha desarrollado una amplia recepción, especialmente por parte de los llamados anglofoucaultianos que, a través de estos conceptos, han continuado el análisis del neoliberalismo que Foucault emprendió en *El nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de France (1978-1979)*. Dada la complejidad del tema y su formulación a veces esquiva en el propio Foucault, ofreceremos aquí un panorama muy simple, esquemático y seguramente insatisfactorio.

Se trata de una “gestión gubernamental”<sup>84</sup> cuyo blanco de intervención no está constituido ni por el territorio ni por los cuerpos, sino por los fenómenos globales de la *población*, ese sujeto histórico que, a juicio de Foucault, surge –en tanto realidad y en tanto problema racionalizado– en el transcurso del siglo XVIII y que está atravesado por un conjunto de “procesos y leyes biológicas [y demográficas]”<sup>85</sup> susceptibles de previsión, administración y cálculo: las epidemias, la natalidad, la morbilidad, la vejez, la salud y la higiene públicas, los flujos migratorios, el abastecimiento, la vivienda, la circulación urbana –de gente y de mercancías–, en fin, aquellos fenómenos asociados a este tipo de procesos masivos y de conjunto cuya regulación no puede ser encarada a través de las instituciones disciplinarias de encierro sino que convocan, para decirlo con Deleuze, toda una serie de “controles al aire libre”<sup>86</sup>. Se trata de un poder que toma como objeto al hombre en tanto especie biológica (de ahí el término *biopoder*) y que se propone la tarea de garantizar la “seguridad” de la población a través de dispositivos que logren controlar –o reducir a límites aceptables<sup>87</sup>– las “amenazas” y “peligros” internos a esa misma población (entre los dispositivos de seguridad en cuyo análisis se detiene Foucault se encuentran las estrategias de ordenamiento urbano, la policía, las técnicas diplomáticas y militares, las campañas de salud pública y el liberalismo económico como forma de funcionamiento del mercado)<sup>88</sup>.

Ahora bien, en el transcurso de sus análisis sobre el biopoder y los mecanismos de seguridad, Foucault se ve llevado a formular un peculiar concepto de *gobierno* para dar cuenta de este tipo de estrategias globales de regulación de las poblaciones. El pensador francés formula su concepto de *gobierno* inspirado en una vieja acepción de la palabra<sup>89</sup> según la cual el término no tiene el sentido restringido de gestión del Estado y administración de las “estructuras políticas”<sup>90</sup>, sino que es más bien entendido –de forma

---

<sup>84</sup> Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, p. 135.

<sup>85</sup> Michel Foucault, “Las mallas del poder”, p. 898.

<sup>86</sup> Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”, p. 116.

<sup>87</sup> Cfr. Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, p. 21.

<sup>88</sup> En tanto presunto asegurador de la “salvación” de la población, es un poder que procede, por una serie de transformaciones, de lo que Foucault llama “poder pastoral”, un poder de origen religioso que aspiraba al “gobierno de las almas”, a su *salvación* a través de la figura del pastor que cuida de sus ovejas (a este respecto véanse, entre otros textos de Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, pp. 148-159 y “El sujeto y el poder”, pp. 232-234). Para Foucault, el poder pastoral es la matriz de la que procede la razón de Estado.

<sup>89</sup> Foucault rastrea el concepto de *gobierno* en los siglos XIII, XIV y XV (cfr. Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, pp. 146 y ss.).

<sup>90</sup> Michel Foucault, “El sujeto y el poder”, p. 239.

amplia— como una manera “de dirigir la conducta”<sup>91</sup>, como “conducción de conductas”<sup>92</sup>. Si el poder soberano es un poder de exacción y el poder disciplinario un poder de producción de sujetos obedientes, el gobierno es un poder de regulación y conducción. El gobierno no aspira a producir sujetos disciplinados, sino a regular los fenómenos poblacionales y lograr su “ajuste [...] a los procesos económicos”<sup>93</sup>, regularlos de modo tal que esos fenómenos no sean encarados a través de su encuadre disciplinario sino a través de un cálculo de probabilidades, de una gestión de lo abierto: disminuir los riesgos, asegurar las circulaciones —de las mercancías y de la gente—, aligerar el funcionamiento del mercado —reducir los obstáculos que se le presentan—, propiciar la fluidez de los “circuitos comerciales”<sup>94</sup>. No ya el “collar de hierro jurídico disciplinario”<sup>95</sup>, sino el *laissez faire* propio del liberalismo —y del neoliberalismo.

Es necesario advertir que los mecanismos de gobierno y seguridad no implican, para Foucault, la desaparición del poder soberano y disciplinario, sino, por el contrario, su “reactivación”<sup>96</sup>. Quizás un ejemplo elocuente de ello lo constituye el infame muro que divide la frontera entre México y Estados Unidos y en el cual nos hemos detenido a lo largo de nuestra tesis: el muro —artificio arquitectónico disciplinario por excelencia— es erigido bajo la doble intención de “garantizar la seguridad” de la población estadounidense y de regular los flujos migratorios procedentes de otra población (de una población considerada como “amenazante” y como indigna de protección —la de los migrantes mexicanos y centroamericanos). El poder soberano estadounidense —el Estado— acude a un dispositivo típicamente disciplinario —el muro— para producir efectos de seguridad que, al tiempo que dicen proteger una vida, colocan a la otra en riesgo de muerte.

En reiteradas ocasiones, Foucault insiste en la co-presencia de las modalidades del poder que han sido objeto de su analítica<sup>97</sup>. Para dar cuenta de esta co-actuación de las diversas fuerzas de dominación, en el curso *Seguridad, territorio, población* invocará una elocuente metáfora geométrica: “estamos ante un triángulo: soberanía, disciplina y gestión

---

<sup>91</sup> *Ibidem.*

<sup>92</sup> *Ibidem.*

<sup>93</sup> Michel Foucault, *Historia de la sexualidad 1*, p. 170.

<sup>94</sup> Michel Foucault, “Clase del 10 de enero de 1979”, p. 20.

<sup>95</sup> Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, p. 62.

<sup>96</sup> *Idem*, p. 25.

<sup>97</sup> En *La voluntad de saber*, Foucault muestra la ligazón entre el poder disciplinario y el biopoder. En *Defender la sociedad*, aborda el tema de la congruencia íntima entre soberanía y disciplina. En *Seguridad, territorio y población* demuestra la articulación soberanía-disciplina-gobierno.

gubernamental”<sup>98</sup>. Más adelante expondremos con mayor detención esta idea de Foucault del embrague entre los poderes. Pasemos, ahora, al texto de Deleuze.

### III

#### GILLES DELEUZE: EL PASO DE LA DISCIPLINA AL CONTROL

En su “Post-scriptum sobre las sociedades de control” –aparecido seis años después de la muerte del filósofo de Poitiers–, Gilles Deleuze acude al pensamiento de Foucault para interrogarse por las nuevas formas del ejercicio del poder. Deleuze inicia ese breve y potente texto haciendo referencia a la analítica foucaultiana del poder y sintetizando, del siguiente modo, el recorrido histórico de su amigo:

Foucault situó las *sociedades disciplinarias* en los siglos XVIII y XIX: estas sociedades alcanzan su apogeo a principios del XX, y proceden a la organización de los grandes espacios de encierro [familia, escuela, cuartel, fábrica, hospital, prisión] [...] Foucault analizó muy bien el proyecto ideal de los lugares de encierro, particularmente visible en la fábrica [...] Pero lo que Foucault también sabía era la brevedad del modelo: sucedía a las *sociedades de soberanía* [...]; la transición se hizo progresivamente [...] Pero las disciplinas a su vez sufrirían una crisis, en beneficio de nuevas fuerzas [...] que se precipitarían tras la Segunda Guerra Mundial: las sociedades disciplinarias eran lo que ya no éramos, lo que dejábamos de ser<sup>99</sup>.

Para Deleuze, las instituciones de encierro están atravesando su crisis final y decisiva; “todos los interiores”<sup>100</sup>, afirma, experimentan la fase terminal de su vigencia<sup>101</sup>: la empresa y el trabajo a domicilio sustituyen a la fábrica, la atención médica en el hogar reemplaza progresivamente al hospital, las penas se castigan menos con la prisión y más con “penas de ‘sustitución’”<sup>102</sup> –ya no la celda sino el “collar electrónico”<sup>103</sup>–, etcétera. Desde su

---

<sup>98</sup> Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, p. 135.

<sup>99</sup> Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”, p. 115 (cursivas en el original).

<sup>100</sup> *Ibidem*.

<sup>101</sup> Hay que decir que Deleuze, en una conversación con Foucault que tuvo lugar en 1972, había afirmado que la actualidad daba señales de un “fortalecimiento de todas las estructuras de encierro” (Gilles Deleuze, “Un diálogo sobre el poder. Gilles Deleuze / Michel Foucault”, en Michel Foucault, *Diálogos sobre el poder...*, p. 30).

<sup>102</sup> Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”, p. 120.

<sup>103</sup> *Ibidem*.

perspectiva, así como el poder soberano habría sido reemplazado por el poder disciplinario, este último está en vías de su próxima extinción: hay signos ya de su desaparición agónica y sustitución por nuevas formas del poder. Inspirado en la literatura de William S. Burroughs, Deleuze reserva el nombre de *control* para designar esas “nuevas fuerzas que están golpeando la puerta”<sup>104</sup> y que, con mecanismos de poder profundamente heterogéneos al poder soberano y disciplinario, nos colocan su gaseoso pero eficaz grillete, regulan nuestra conducta a través de procedimientos sutiles: mientras las instituciones de encierro nos ubican en “*moldes*”<sup>105</sup> distintos –en espacios de clausura regidos por sus rígidas normas y reglamentaciones independientes–, los controles nos sujetan a través de “*modulaciones*, como un molde autodeformante que cambiaría continuamente”<sup>106</sup>. Si la sociedad disciplinaria constituía, al mismo tiempo, multiplicidades e individuos vigilados por dispositivos panópticos, la sociedad de control, en la empresa –que es la figura definitoria de su organización–, introduce una rivalidad constante entre los sujetos mismos: “opone a los individuos entre ellos”<sup>107</sup>; hemos interiorizado al capataz y hospedamos, en nuestro propio interior, al ojo omniabarcante del panóptico, por lo que éste ya no es necesario-ya nos habita. En las sociedades disciplinarias “siempre se estaba empezando de nuevo (de la escuela al cuartel, del cuartel a la fábrica) mientras que en las sociedades de control nunca se termina nada”<sup>108</sup>. En estas últimas, la superproducción de servicios sustituye a la producción de bienes, el marketing se vuelve un tenaz instrumento de sujeción y un capitalismo de la información va tomando el lugar de las viejas producciones. “El hombre de las disciplinas era un productor discontinuo de energía, pero el hombre del control es más bien ondulatorio, en órbita sobre un haz continuo”<sup>109</sup>.

Deleuze idea una sugerente alegoría animalista para referir el contraste entre disciplina y control: con la figura del topo –de ese animal robusto cuya vida transcurre en las intrincadas galerías del subsuelo–, Deleuze alude a la sociedad disciplinaria y su

---

<sup>104</sup> *Idem*, p. 116.

<sup>105</sup> *Ibidem* (cursivas en el original).

<sup>106</sup> *Ibidem*.

<sup>107</sup> *Idem*, p. 117. Esto es tan viejo como el capitalismo: Marx y Engels señalaban, ya en 1845, cómo el capital engendra una competencia que “aisla a los individuos, no sólo a los burgueses, sino más aún a los proletarios, enfrentándolos a unos con otros” (Karl Marx y Friedrich Engels, “Feuerbach. Contraposición entre la concepción materialista y la idealista...”, p. 70).

<sup>108</sup> Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”, p. 116.

<sup>109</sup> *Idem*, p. 118.

afección por las instituciones de encierro<sup>110</sup>; con la figura de la serpiente –animal grácil, ultrarrápido y ondulante–, el filósofo alude a la sociedad de control. Estos dos animales aparecen como metáforas de dos modalidades del poder que, desde la perspectiva de Deleuze, *se suceden una a la otra*. Si, para Deleuze, el Leviatán fue sustituido por el topo, este último vendría a ser reemplazado por la serpiente. El filósofo parisino encuentra, en nuestra actualidad, los signos múltiples de la extinción de los topos y la evidencia de la propagación de las serpientes. Para encontrar “nuevas armas”<sup>111</sup> de resistencia al poder, es preciso, dice Deleuze, identificar los rasgos serpentinos del control flexible.

El atrayente texto de Deleuze adolece, creo, de un punto débil que debe ser puesto en entredicho a fin de hacer una recuperación crítica del propio planteamiento de Deleuze. En la caracterización histórica del filósofo hay, actuante, una suerte de evolucionismo: la concepción de la historia que subyace a su planteamiento guarda semejanzas con el pensamiento de inspiración evolucionista que supone que el movimiento de la historia opera una *sustitución* de las formas. En el texto de Deleuze proliferan los términos de cierta evocación evolucionista: sucesión, progresión, “gran conversión”, reemplazo de una forma de sociabilidad por otra. Pero para Foucault –en quien Deleuze se inspira–, la relación entre las distintas modalidades del poder no aparece como una relación de sustitución sino, en cambio, como una yuxtaposición de poderes disímiles, como una articulación de líneas de fuerza heterogéneas que actúan en distintas direcciones, produciendo, a través de su interrelación, efectos de dominación de conjunto. Dice Foucault:

no tenemos de ninguna manera una serie en la cual los elementos se suceden unos a otros y los que aparecen provocan la desaparición de los precedentes. No hay la era de lo legal, era de lo disciplinario, era de la seguridad [...] De hecho, hay una serie de edificios complejos<sup>112</sup>.

Una sociedad no es un cuerpo unitario en el que se ejerza un poder y solamente uno, sino que en realidad es una yuxtaposición, un enlace, una coordinación [...] de diferentes poderes [...] La sociedad es un archipiélago de poderes diferentes<sup>113</sup>.

---

<sup>110</sup> Como es sabido, el topo había aparecido también como figura alegórica en Marx, que alguna vez habló del *viejo topo* pero para hacer referencia a algo muy distinto: a la resistencia revolucionaria (obstinada, subterránea y con salidas súbitas a la superficie).

<sup>111</sup> Gilles Deleuze, “Postdata sobre las sociedades de control”, p. 116.

<sup>112</sup> Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, p. 23.

<sup>113</sup> Michel Foucault, “Las mallas del poder”, p. 893.

Si, para Deleuze, las mutaciones en las tecnologías del poder producen la desaparición de las formas precedentes, Foucault piensa en un movimiento más complicado: las mutaciones del poder no originan, por regla general, la anulación de las otras formas. Ante la hipótesis deleuziana de la evolución Leviatán-topo-serpiente, Foucault sostendría –creo– la triangulación de las figuras y su actuación conjunta. Ya citamos más atrás la metáfora foucaultiana del triángulo en tanto principio de inteligibilidad de la relación entre los poderes. Pero quizás podríamos acudir aquí, como figura esclarecedora, a otra imagen, aquella que aparece en los llamados *tenangos*, los bordados polícromos sobre tela de manta blanca elaborados por mujeres otomíes<sup>114</sup> y que tienen, como rasgo distintivo, la representación de una suerte de bestiario: en el espacio blanco de la tela y trazados con la trama de los hilos aparecen, en coexistencia, casi tocándose unos a los otros y a veces sobreponiéndose, diversos animales –algunos de ellos reales (como pudieran ser el topo y la serpiente) y otros fantásticos (como pudiera ser el mítico monstruo marino del Leviatán).



Fig. 112. Tenango otomí<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Los hombres han ido también aprendiendo a hacer estos bordados (*cfr.* David Lagunas y Natalia Moragas, “Textiles de Tenango: un arte reinventado”, p. 184).

<sup>115</sup> Imagen disponible en <<http://www.barrio.com.mx/impreso/79/files/assets/seo/page19.html>>, fecha de consulta: 2 de diciembre de 2013.

Con su superposición de imágenes, los tenangos de las artesanas otomíes ofrecen una elocuente imagen para pensar en las sociedades modernas<sup>116</sup>. No es por eliminaciones sucesivas como el poder actúa, sino a través de una articulación en la que el poder soberano, disciplinario, el biopoder, el gobierno, los mecanismos de seguridad, el control, se interrelacionan: entre el Leviatán, el topo y la serpiente no hay superación, sino copresencia, tal como nos permite imaginarla el bestiario otomí. Así, habría que resituar el control –lúcidamente tematizado por Deleuze– al lado de las otras modalidades del poder, como un régimen de dominación que no viene a sustituir a los otros sino a sumárseles. (Es precisamente en esa *summa* en la que debemos pensar para fraguar las armas de resistencia y contrapoder que quería Deleuze).

Los bordados otomíes tienen, creo, una ventaja sobre la metáfora foucaultiana del triángulo: por definición, la metáfora del triángulo sólo acepta pensar la articulación entre tres poderes. En cambio, los bordados otomíes (en los que se multiplican las figuras) acepta la incorporación de otros poderes. El bordado otomí (con su gesto barroco de proliferación de las figuras) abre el restringido campo triangular y hospeda, como metáfora, a otros poderes posibles. El triángulo estalla, sus vértices ceden y la manta bordada abre la imaginación reflexiva hacia la posible problematización de otras fuerzas. La propia metáfora foucaultiana del *archipiélago de poderes* –citada más arriba– iría, creo, en este sentido.

\*

El poder soberano, el poder disciplinario y el biopoder intervienen en la configuración de la industria del teleservicio: a lo largo de nuestra tesis hemos pasado revista por el papel decisivo que juega el Estado en su configuración (lo que cuestiona la tesis de Hardt y Negri según la cual nuestra actualidad se caracterizaría por la crisis de la soberanía estatal<sup>117</sup>); hemos analizado la insistente tentativa –diariamente puesta en juego en la interioridad de las fábricas del lenguaje– de disciplinamiento de los cuerpos y de las almas de los trabajadores (lo que pone en entredicho la idea del fin de la sociedad disciplinaria); hemos estudiado los mecanismos securitarios de los cuales se benefician los *call centers* instalados

---

<sup>116</sup> Recurrimos libérrimamente a esta interpretación (no queremos decir, desde luego, que esa significación sea la significación intencional que las artesanas otomíes confieren a sus tenangos).

<sup>117</sup> Cfr. Michael Hardt y Antonio Negri, “Prefacio”, en *Imperio*.

en México que dan atención al mercado estadounidense (pues extraen plusvalor de una población –los deportados– colocada en su total desprotección bajo la excusa de la “seguridad” de otras poblaciones); hemos observado los mecanismos de la división clasista del espacio metropolitano (que también pueden ser pensados en el marco de la idea general de biopoder –de ese tipo de poder que toma por objeto las poblaciones–), una división que insta una centralidad del espacio del capital y una correlativa perifericidad de las clases más empobrecidas que son conducidas hacia los contornos metropolitanos (los *call centers* se nutren de una mano de obra de bajo costo que diariamente se desplaza de las periferias a los centros), etcétera. En suma, el estudio del proliferante modelo productivo de los *call centers* pone en evidencia el embrague de los poderes que analizó Foucault y no su sustitución evolutiva.

El mismo principio de articulación de poderes que nos permite imaginar el tenango otomí resulta útil para pensar en el entrelazamiento de estrategias de subsunción del trabajo al capital que muestra nuestra contemporaneidad: las fábricas del lenguaje pueden acaso resultar ilustrativas de la forma en la que el capital contemporáneo reactiva viejas herencias al mismo tiempo que pone en marcha nuevas estrategias: el *call center* aparece como un nudo de formas de subsunción del trabajo al capital (combinando eficazmente taylorfordismo, *human engineering*, algunos rasgos toyotistas, algunos elementos de la especialización flexible y de la inducción postfordista del autocontrol). Tal como ha señalado Alain Lipietz, el capitalismo contemporáneo se caracteriza por “la coexistencia de varios modelos”<sup>118</sup> productivos y no por la erección de un modelo único (el postfordismo, por ejemplo). Ahora bien, para Foucault, la interrelación entre los poderes no es, desde luego, simétrica: a veces uno de los poderes predomina sobre los otros, de ahí que Foucault señalara que, en el análisis de los “sistemas de correlación” entre los diversos tipos de poder, es necesario advertir las modificaciones de lo que Foucault llamaba “la dominante”<sup>119</sup>. En los *call centers* parece predominar aquello que podríamos llamar un *taylorfordismo digital flexible* que dirige sobre los neo-obreros lingüísticos los paradigmáticos rigores del taylorfordismo –perfeccionados a través del nuevo maquinismo informático– al mismo tiempo que coloca a los sujetos bajo las severas coacciones del

---

<sup>118</sup> Alain Lipietz, *El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo*, p. 1.

<sup>119</sup> Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población...*, p. 23.

*laissez faire* neoliberal y su aneja precarización laboral (instauración de las oscilaciones del mercado como principio regulador de las relaciones laborales, prestaciones mínimas, seguridad social restringida, inseguridad absoluta del puesto de trabajo, bajos salarios, desprotección, inexistencia de negociación bilateral entre empresa y trabajadores, etcétera). De este modo, las fábricas de la lengua nos muestran un embrague entre formas disímbolas del poder (poder soberano, disciplinario y biopoder) y entre formas diversas de la subsunción del trabajo al capital que este último ha ensayado en su desenvolvimiento histórico. Contrarrestando las tesis del fin de la sociedad disciplinaria y el fin del taylorfordismo, todo parece indicar que “the shadow of scientific management continues to fall over contemporary work organization”<sup>120</sup>. La persistencia de aquello que muchos discursos contemporáneos declaran muerto y superado se combina con las paradigmáticas coacciones del neoliberalismo y con dispositivos flexibles –serpentin– del control.

\*

Ahora bien, con la hipótesis de la articulación de los poderes, Foucault nos permite pensar no sólo en la diversidad de los mismos sino, además, en la diversidad de las resistencias. Para Foucault, las resistencias se forman allí donde el poder actúa: “se forman en el lugar exacto en que se ejercen las relaciones de poder”<sup>121</sup>. Así, los “focos de resistencia”<sup>122</sup> al poder –sus “puntos de repulsión”<sup>123</sup>– se hallan diseminados en la intrincada red del poder. La resistencia es tan múltiple como el poder: hay resistencias al poder soberano (luchas por el derrocamiento o por la transformación del Estado, luchas por la construcción de autonomías, por la creación de modos alternos de la acción política), hay resistencias a los mecanismos disciplinarios (luchas internas a las instituciones de encierro, luchas contra la explotación del trabajo, contra la constitución de subjetividades dóciles), resistencias contra el biopoder (luchas contra el racismo, contra la administración y la gestión de la vida que decide qué vidas son dignas de defensa y qué vidas no lo son), resistencias al “gobierno de

---

<sup>120</sup>Chris Smith y Paul Thompson *apud* Peter Bain y Phil Taylor, “Entrapped by the ‘electronic panopticon’?...”, p. 9. La traducción de la cita es la siguiente: “la sombra de la administración científica continúa cayendo sobre la organización del trabajo contemporáneo”.

<sup>121</sup> Michel Foucault, “Poderes y estrategias”, en *Diálogos sobre el poder...*, p. 98.

<sup>122</sup> Michel Foucault, *Historia de la sexualidad I*, p. 117.

<sup>123</sup> Michel Senellart, “Situación de los cursos”, p. 442.

la individualización”<sup>124</sup> y a la asignación de identidades (luchas contra las sujeciones de género, luchas contra aquello que determina qué individualidades son “normales” y cuáles son “patológicas”), resistencias a los dispositivos de control (luchas contra el control de la información, contra el control ideológico de los medios masivos de comunicación, contra la gestión empresarial de la vida colectiva), etcétera.

Así como Foucault nos hizo tomar conciencia del enlace de los poderes, nos hizo reparar, también, en el “enjambre de los puntos de resistencia”<sup>125</sup>. Así como no hay un *locus* del poder, tampoco hay “*un* lugar del gran Rechazo”<sup>126</sup> al poder, sino una proliferación de resistencias originadas en los campos concretos en los que el poder se ejerce. Para Foucault, la posibilidad de la revolución está dada por una “codificación estratégica de esos [múltiples] puntos de resistencia”<sup>127</sup>. Es, pues, la *summa* de los poderes y no su superación, aquello que debe convocar nuestros esfuerzos reflexivos para subvertir –como quería Deleuze– las fuerzas que hoy nos dominan. El bestiario político de la modernidad debe ser subvertido por una resistencia tan múltiple como el poder mismo: frente al Leviatán-topo-serpiente, el alebrije pluriforme de la resistencia.

---

<sup>124</sup> Michel Foucault, “El sujeto y el poder”, p. 230.

<sup>125</sup> Michel Foucault, *Historia de la sexualidad 1*, p. 117.

<sup>126</sup> *Idem*, p. 116 (cursivas en el original).

<sup>127</sup> *Idem*, p. 117.

Palabras finales  
El dispositivo de poder

El propósito cardinal de nuestra indagación ha sido intentar sacar a la luz el dispositivo de poder que hace posible el funcionamiento de la industria del teleservicio y, a la par y en un sentido más amplio, tratar de desplegar la pregunta general por las relaciones de producción en tanto relaciones de poder. En nuestra tentativa por dar cuenta de ese dispositivo –y de ese entramado trabajo-poder– hemos acudido a una estrategia oblicua de investigación que procede a través de un alejamiento en el pasado como vía de acceso a nuestra contemporaneidad y que procede, correlativamente, a través de una puesta en relación de ese pasado con la contextura de nuestro presente, un presente inquirido a través de la mirada etnográfica. Para desentrañar el dispositivo de poder activado en esta industria y para tener en mente el paisaje general de la discusión que está puesta en juego en nuestras coordenadas de interés, hemos emprendido un recorrido amplio, “un largo camino, viniendo, por así decirlo, desde lejos”<sup>1</sup>: primero ensayamos una aproximación a aquello que dan a pensar los gestos mímicos de Chaplin en su problematización ficcional de la modernidad, una problematización cinematográfica que coloca en el centro de su crítica cómica la configuración taylorfordista de los tiempos modernos; a continuación intentamos trazar una imagen panorámica de las arquitecturas históricas de la sujeción de las fuerzas de trabajo al capital esbozando los contornos elementales de algunas de las figuras de la subsunción del trabajo al capital que han signado, en buena medida, el mundo productivo del siglo XX: taylorismo, fordismo, *human engineering*, toyotismo y giro flexible. Tras ello y una vez bosquejado el horizonte histórico sobre el cual proyectar nuestra aproximación etnográfica, nos propusimos delinear los rasgos genéricos de la industria del teleservicio y, a través de una descripción etnográfica y de la escucha de los testimonios de los teleoperadores, hemos penetrado en las entrañas de una fábrica del lenguaje, un formato empresarial proliferante en nuestra actualidad que, asociado con el predominio contemporáneo del sector económico de los servicios y profundamente ligado a la informatización de la producción, se presenta como un *locus* especialmente propicio para pensar nuestra circunstancia, como una ventana hacia nosotros mismos, un observatorio para examinar nuestros propios tiempos modernos y para ponerlos en interlocución con la historia de la que nuestra circunstancia es heredera. Finalmente, a fin de mostrar la articulación contemporánea entre modalidades diferenciales del ejercicio del poder y el

---

<sup>1</sup> Carlo Ginzburg, “Miedo, reverencia, terror: releer a Hobbes hoy”, p. 31.

embrague entre estrategias históricas de la subsunción del trabajo al capital, hemos recurrido a una exposición de la analítica del poder de Michel Foucault a fin de debatir la idea –de raigambre deleuziana– del fin de la sociedad disciplinaria y del correlativo ocaso del taylorfordismo.

## I

### DISPOSITIVO

Pero ¿qué es un dispositivo? Michel Foucault expuso, en el curso de una entrevista que tuvo lugar en 1977, los rasgos que atribuía a este término que había aparecido de manera reiterativa, como un operador conceptual recurrente, en sus estudios genealógicos del poder:

Lo que trato de situar bajo ese nombre es, en primer lugar, un conjunto decididamente heterogéneo, que comprende discursos, instituciones, instalaciones arquitectónicas, decisiones reglamentarias, leyes, medidas administrativas, enunciados científicos, proposiciones filosóficas, morales, filantrópicas; en resumen: los elementos del dispositivo pertenecen tanto a lo dicho como a lo no dicho. El dispositivo es la red que puede establecerse entre estos elementos. En segundo lugar, lo que querría situar en el dispositivo es precisamente la naturaleza del vínculo que puede existir entre estos elementos heterogéneos [...] En tercer lugar, por dispositivo entiendo una especie [...] de formación que, en un momento histórico dado, tuvo como función mayor la de responder a una urgencia. El dispositivo tiene pues una posición estratégica dominante [...] He dicho que el dispositivo era de naturaleza esencialmente *estratégica*, lo que supone que se trata de una cierta manipulación de relaciones de fuerza, bien para desarrollarlas en una dirección concreta, bien para bloquearlas, o para estabilizarlas, utilizarlas, etc...<sup>2</sup>

Para Foucault, el dispositivo es, entonces, esa red, malla, encaje, vínculo, ese lazo entre un conjunto de elementos de diversa raigambre. El dispositivo, como dirá Deleuze, es para Foucault una “especie de ovillo o madeja, un conjunto multilineal [...] compuesto de líneas de diferente naturaleza”<sup>3</sup>, cada una de las cuales toma la forma de vector o tensor<sup>4</sup>. El

---

<sup>2</sup> Michel Foucault, “El juego de Michel Foucault” (cursivas en el original).

<sup>3</sup> Gilles Deleuze, “¿Qué es un dispositivo?”, p. 155.

dispositivo tal como aparece en los trabajos de Foucault no corresponde, como aclarará Giorgio Agamben, a tal o cual línea constitutiva de ese conjunto, a tal o cual elemento tomado en su especificidad, en su singularidad, el dispositivo no concierne, precisa el filósofo italiano, “a tal o cual medida policíaca, a tal o cual tecnología de poder, y menos a una generalidad obtenida por abstracción, sino más bien a eso que [...] [Foucault] apunta como ‘la red que existe entre esos elementos’”<sup>5</sup>. El dispositivo es, pues, esa red, esa especie de nudo, de maraña, esa ligadura que se traba entre los elementos del conjunto considerado; se trata además de una ligazón, digamos, teleológica, que responde a una urgencia, a un objetivo, que se traba a fin de “obtener un efecto más o menos inmediato”<sup>6</sup>. El dispositivo, además, produce sujetos, y, en tanto tal, se constituye como una “máquina de gobierno”<sup>7</sup> que incluye un “conjunto de praxis, de saberes, de medidas y de instituciones cuya meta es gestionar, gobernar, controlar y orientar –en un sentido que se quiere útil– los comportamientos, los gestos y los pensamientos de los hombres”<sup>8</sup>.

Ahora bien, a lo largo de nuestro estudio hemos intentado desentrañar – “desenmarañar”<sup>9</sup>– los elementos dispares (pero, a nuestro juicio, en su propia disparidad coherentes entre sí) que, en su interrelación, constituyen el dispositivo de poder que hace posible el funcionamiento de la industria del teleservicio. El dispositivo que echa a andar el capital en estas fábricas del lenguaje a fin de atraerse las fuerzas de trabajo que requiere y a fin de convertirlas en “trabajo efectivo”<sup>10</sup> –el objetivo estratégico del dispositivo es aquí “producir productores”<sup>11</sup>–, es un dispositivo intenso, abigarrado, complicado, en el que intervienen múltiples líneas de fuerza, vigorosos macropoderes –que operan a un nivel societal muy amplio– y sutiles pero eficaces micropoderes –echados a andar en la interioridad de los nódulos del teleservicio y organizándolos. Sinteticemos, a muy grandes trazos, nuestro recorrido por el dispositivo de poder que hace funcionar la industria de la teleatención.

---

<sup>4</sup> *Cfr. supra.*

<sup>5</sup> Giorgio Agamben, “¿Qué es un dispositivo?”, p. 253.

<sup>6</sup> *Idem*, p. 254.

<sup>7</sup> *Idem*, p. 261.

<sup>8</sup> *Idem*, p. 256.

<sup>9</sup> Gilles Deleuze, “¿Qué es un dispositivo?”, 155.

<sup>10</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 134.

<sup>11</sup> *Cfr.* Michael Hardt y Antonio Negri, *Imperio*, p. 45.

¿Cómo logran atraer, estas fábricas lingüísticas, sus fuerzas de trabajo? ¿Cómo logra una actividad tan paradigmáticamente fuera del deseo de los trabajadores (recordemos que en estas empresas todo mundo vive deseando irse –fraguando la fuga, imaginando la huida– y no pocos viven haciendo uso de la farmacología psiquiátrica –de esa ingeniería química de la emocionalidad normalizada– para poder sobrellevar el nervioso transcurso de los días) allegarse las fuerzas productivas? ¿Cómo logran estas empresas captar y organizar las fuerzas de trabajo? Como vimos, la industria del teleservicio logra nutrirse de la mano de obra que requiere a través de un continuo usufructo de la desgracia colectiva que el propio capital ha creado; la desventura engendrada por el capital le sirve al mismo tiempo como campo de posibilidad y punto de apoyo:

1) Los nódulos empresariales de producción de teleservicios toman su decisión estratégica de localizarse en uno u otro lugar a partir del cálculo de factores salariales, laborales, fiscales, jurídicos, políticos, de infraestructura, etcétera; los *call centers*, a través del mecanismo de la subcontratación y de la externalización barata, se instalan en los países que muestran “ventajas comparativas” en la división internacional del trabajo: salarios raquíuticos, monedas depreciadas, mano de obra no agremiada, sindicatos cooptados, inexistencia de regulaciones de la actividad de la teleoperación, desempleo y subocupación disciplinantes (grandes ejércitos de reserva), reformas estructurales flexibilizadoras, colaboración de los gobiernos locales con exenciones fiscales y transferencias de recursos del erario público para las empresas de la teleatención, países con “la capacidad para garantizar poblaciones adecuadas en habilidades lingüísticas, tecnológicas e idiomáticas”<sup>12</sup>, etcétera. Así, los *call centers* encuentran su campo de posibilidad en la ventaja que para el capital representan los “destinos de bajo costo” (haciendo, así, un usufructo de condiciones previas que la industria encuentra y que reproduce).

2) La industria del teleservicio instalada en la ciudad de México pone en juego, en las decisiones de su emplazamiento espacial, una cierta racionalidad urbanística (hemos pasado revista por la lógica prevaleciente de localización de estas empresas que se emplazan en áreas de la centralidad urbana y que expolían las fuerzas de trabajo de los

---

<sup>12</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 127.

jóvenes que habitan en zonas empobrecidas de la conurbación metropolitana; la industria central se nutre, así, de la sociedad empobrecida de la conurbación).

3) La industria se beneficia del sistema de subsalarios que prevalece en México, un sistema en el que las fuerzas de trabajo se pagan por debajo del mínimo necesario para la subsistencia.

4) La industria se ve favorecida por la existencia de dilatados sectores pauperizados de la juventud (como hemos visto, los jóvenes son la cantera fundamental de la mano de obra de la industria del teleservicio; según algunos cálculos oficiales “uno de cada dos jóvenes en México vive en la pobreza y siete de cada diez no tienen acceso a la educación superior”<sup>13</sup>, el desempleo entre el sector juvenil es masivo –con niveles aún más altos que los del desempleo general– y la mayoría de los jóvenes que trabajan lo hacen en el extenso segmento de la informalidad<sup>14</sup> y bajo condiciones laborales precarias. Así, los jóvenes teleoperadores, a menudo procedentes de familias de una clase media-baja golpeada por la carestía crónica, se ven forzados a entrar prematuramente en la órbita del trabajo pues para ellos “lo más urgente es ofrecer sus brazos”<sup>15</sup> al mercado y renunciar, con ello y muy tempranamente, a otros proyectos de vida).

5) La industria del teleservicio se ve también favorecida por el poder expulsivo de las universidades públicas que, cada vez más elitistas y gobernadas por una racionalidad empresarial, dejan fuera de su estrecho círculo a la gran mayoría de los jóvenes (los *call centers* reclutan en buena medida sus fuerzas de trabajo de jóvenes que ven frustrado su deseo de ingresar a las instituciones públicas de educación superior).

6) Las maquilas del lenguaje hacen usufructo de una mano de obra que encuentran ya formada, precalificada (al ser un formato productivo que convierte en objeto de explotación una serie de disposiciones subjetivas y de destrezas tecnológicas forjadas en la exterioridad de los espacios productivos –en la vida social en general: relacional, parlante y profusamente poblada de *gadgets*–, los *call centers* expropian esas disposiciones lingüísticas y relacionales y esa familiaridad con los artefactos de la digitalidad que las

---

<sup>13</sup> Rossana Reguillo, “Jóvenes, precarización y represión: los rostros del sexenio”.

<sup>14</sup> Para un análisis de las cifras del INEGI sobre desempleo y trabajo informal entre los jóvenes *cfr. supra*.

<sup>15</sup> Karl Marx, “Trabajo asalariado y capital”, p. 177.

empresas encuentran ya dadas –una familiaridad que la propia industria de las telecomunicaciones ha engendrado al poblar la vida social de objetos-pantalla cada vez más diseminados e intrusivos<sup>16</sup>, haciendo una tecnificación de la comunicación y la vida social que luego se reconduce a la valorización–).

7) La mano de obra bilingüe que solicita esta industria es reclutada de entre los cientos de miles de jóvenes que integran los flujos de la migración de retorno de Estados Unidos, aquellos que han regresado a México a través de la política punitiva de la deportación masiva, por lo que la industria de los *call centers offshore* en nuestro país se ve beneficiada por la criminalización de los movimientos diaspóricos (el Estado, en este caso el de Estados Unidos, expulsa a los migrantes sin documentos y luego los *call centers* reconducen esa misma mano de obra expulsada, maltratada, llevada extramuros, a la atención de las demandas de servicios del país deportador).

En este campo general de fuerzas que hemos intentado trazar a lo largo de nuestra tesis (fuerzas adversas para los trabajadores y dichas para el capital y que, en su juego de conjunto, nos constituyen como sujetos “sumiso[s], frugal[es], aplicado[s] y... agobiado[s] de trabajo”<sup>17</sup>) el Estado interviene como instancia configuradora, el Leviatán aparece como “agente activo”<sup>18</sup>: él fija el monto del salario mínimo en una cantidad irrisoria e insuficiente (contraviniendo, con ello, la propia Constitución que en su letra muerta establece que el salario debe ser suficiente “para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia [sic], en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos”<sup>19</sup>); el Estado regula la fuerza expulsiva de las universidades públicas; él echa a andar (siguiendo las instrucciones de los organismos del capital financiero global –que se han convertido en matrices de producción de ordenamientos y legislaciones– y en alianza con las organizaciones patronales locales) las reformas flexibilizadoras que aseguran la

---

<sup>16</sup> Agamben considera que si algo caracteriza a lo que él denomina “la fase extrema del desarrollo del capitalismo en la cual vivimos” es la intensa proliferación de la artefactualidad digital que pone bajo control “cada sector de nuestra vida” (Giorgio Agamben, “¿Qué es un dispositivo?”, pp. 258 y 263). Digamos que esa captura técnica de la vida social que las propias industrias de las telecomunicaciones engendran es (en los *call centers* y en formatos productivos similares que usan la computadora como máquina universal) puesta a producir, se convierte en objeto de explotación.

<sup>17</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 643.

<sup>18</sup> Kojin Karatani *apud* Carlos Oliva, “La narrativa marxista y el discurso crítico de *El capital*”, p. 60.

<sup>19</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, artículo 123, fracción VI.

bienaventuranza del capital y el infortunio de las mayorías; él colabora con la cooptación sindical y con el estado de no-derecho en el que los trabajadores son colocados (el Estado colabora con la acumulación de capital al producir el disfuncionamiento crónico y deliberadamente inducido de sus instituciones de protección de los trabajadores); el Estado (en este caso el Estado estadounidense) funda e instrumentaliza la fuerza de la frontera nacional –y su asociado criterio de ciudadanía– para crear una población criminalizada y sin derechos que es la que, deportada, nutre los *call centers* bilingües. La forma-Estado aparece aquí, como en la teoría marxista ha sido expuesta, como un operador de clase.

En el terreno de los macropoderes –de las líneas de fuerza más genéricas del dispositivo– que intervienen en la configuración de la industria del teleservicio hay que incluir aquello que Marx caracterizó como *la constricción muda de las leyes económicas*:

No basta [...] con que aparezcan en un polo las condiciones de trabajo como capital y en el otro polo seres humanos que no tienen que vender más que su fuerza de trabajo. Tampoco basta con obligar a esos hombres a venderse voluntariamente. En el curso de la producción capitalista, se desarrolla una clase trabajadora que, por educación, tradición y costumbre, reconoce como leyes naturales evidentes las exigencias de ese modo de producción. La organización del proceso capitalista formado rompe toda resistencia; la constante génesis de una sobrepoblación relativa sostiene la ley de la oferta y la demanda de trabajo y, por lo tanto, el salario, en unos carriles adecuados a las necesidades de valorización del capital: la muda constricción de las relaciones económicas sella el dominio capitalista sobre el trabajador. Sin duda, se sigue aplicando la violencia inmediata, extraeconómica, pero sólo excepcionalmente. Por lo que hace al curso corriente de las cosas, se puede confiar el trabajador a las “leyes naturales de la producción”, es decir, a su dependencia del capital, nacida de las condiciones mismas de la producción, y garantizada y eternizada por ellas<sup>20</sup>.

En suma, como fuerzas que intervienen en el dispositivo, encontramos todo un conjunto de vectores macroeconómicos, geopolíticos, urbanísticos, migratorios, estatales, que dirigen su muda extorsión sobre los individuos, ligándonos espontáneamente al trabajo no deseado, a la obediencia y al plegamiento a las normas laborales.

Ahora bien, una vez que el capital se allega las fuerzas de trabajo a través de la instrumentalización y activación de estos macropoderes, ¿cómo las organiza, cómo las

---

<sup>20</sup> Karl Marx *apud* Gabriel Albiac, “Toni Negri. La crónica del siglo que no existió”, p. 19. [El pasaje citado se encuentra en Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 627].

gestiona?, ¿qué micropoderes se despliegan en el interior de las fábricas lingüísticas para organizar las fuerzas de trabajo y para convertirlas constantemente en trabajo efectivo?

A lo largo de nuestra tesis hemos pasado revista por los ardidés arquitectónicos que configuran el espacio de los centros de llamadas: las estrategias de clausura arquitectónica a través de la cual el capital deslinda y funda el lugar “protegido de la monotonía disciplinaria”<sup>21</sup>, los gestos de circucción –de engendramiento de un lugar salvaguardado del contacto con la exterioridad, cerrado sobre sí mismo y legible en su interioridad profusamente videovigilada. En vez de la arquitectura del espectáculo a la que acuden las marcas para hacerse visibles y para crear el poder de la marca (como la sede de Santander en Boadilla del Monte), aquí hay, en cambio, una arquitectura que instaaura una ilegibilidad hacia afuera –funda lo impenetrable– y una hiperlegibilidad hacia adentro –en la interioridad gobierna el ojo corporativo que, como el ojo de dios, todo lo ve (salvo aquello que el ingenio de los sujetos logra sustraer a la cuasi-omnisciencia del dispositivo). Hemos también pasado revista por las formas de organización del espacio interior de los centros de llamadas (por su disposición en cuadrícula, sus elevaciones jerárquicas y sus llanos para asegurar las vigilancias, hemos analizado la morfología de la estación de trabajo –organizada a través de un principio de cautiverio que hace posible los flujos de la teleatención permanente, en donde la velocidad de las interacciones y del procesamiento de los datos es correlativa de una atadura disciplinaria de los trabajadores; el trabajador por el cual fluye el discurso global de la marca está sujetado semicarcelariamente a su puesto de operaciones–). Hemos visto cómo a la rigidez del bloqueo que posibilita los flujos le es correlativa la liviandad transitoria de estos espacios productivos –dúctiles, flexibles y fácilmente relocalizables en virtud de la movilidad del capital fijo constituido, entre otras cosas, por simples computadoras personales. Hemos intentado dar cuenta de la dotación tecnológica de la industria, una tecnología que hace posible el teletransporte de la voz y, al mismo tiempo, la instauración de un muy eficaz “régimen de luz”<sup>22</sup> que gobierna las conductas y las oscilaciones del lenguaje. Tenemos aquí, entonces, como elementos del dispositivo, vectores arquitectónicos, tecnológicos, disciplinarios.

---

<sup>21</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 145.

<sup>22</sup> Gilles Deleuze, “¿Qué es un dispositivo?”, p. 155.

Ahora bien, en lo que concierne a la organización del trabajo, hemos visto que la industria del teleservicio reactiva viejas herencias. Del taylorismo, las fábricas lingüísticas reactivan los siguientes principios:

1) El principio del imperio del cronómetro y de la instauración de un microtiempo que regula, tenaz, las actividades (la instauración de un tiempo estrechado para cada operación, el imperativo de la supresión de toda demora, el principio de la “transformación de cada segundo del tiempo del trabajador en tiempo trabajado”<sup>23</sup>, la exigencia de estrujar al máximo el potencial productivo de la fuerza de trabajo a través de la instauración de tiempos estándar de operación y a través de una micrométrica gestión de los tiempos laborales).

2) El cisma entre concepción y ejecución (la escisión de dos cuerpos de trabajadores, uno que planea y controla y otro que ejecuta y es controlado; el cuerpo teleoperador, en tanto encargado de la “función expresiva” de la marca, debe reproducir un guion estándar preelaborado por el *management* y debe trabajar bajo un minucioso dictado de cada paso del proceso de trabajo).

3) El *call center* hace suya la recomendación tayloriana de “individualizar a cada trabajador” para lograr su vigilancia personal y su plegadura individual a las normas haciendo entrar a cada sujeto en un régimen documental que registra todas sus actividades y su desempeño, sus adherencias y sus conductas desviantes, sometiendo estas últimas a procedimientos de sanción correctiva.

4) El *call center* reproduce la idea genérica taylorista de acabar con la “ignorancia del patrón” engendrando una iluminación exhaustiva de los actos de los trabajadores (en el *call center*, “cada vocal y consonante emitidas”<sup>24</sup> está ligada a un régimen de intensa vigilancia, los sujetos son colocados en una especie de “prisión electrónica”<sup>25</sup> en la que todo es potencialmente visible, audible y punible).

5) El centro de llamadas echa a andar un nuevo *time and motion study* que transita del campo de la sujeción ortopédica de los cuerpos a una especie de ortopedia verbal que somete las producciones discursivas de los teleoperadores a lo que hemos denominado una

---

<sup>23</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 112.

<sup>24</sup> *Idem*, p. 110.

<sup>25</sup> *Cfr. supra*, p. 115.

microlingüística del poder (el *management* controla el lenguaje –y la emocionalidad que en él se revela– a través de procedimientos tayloristas clásicos de medición estricta, instauración de un *one best way* de la enunciación, estandarización del lenguaje, desmenuzamiento analítico de las producciones discursivas en micro-elementos sometidos a evaluación continua –aquello que llamamos los microgiros lingüísticos, la instauración de una especie de *therbligs* verbales que gobiernan las comunicaciones–).

6) El *call center* echa mano de la vieja herencia tayloriana del principio de organización del trabajo *un trabajador-una máquina* instituyendo la fusión sujeto-computadora, su acoplamiento sin fronteras, sin disyunción, haciendo una gestión hasta del “timing urinario”<sup>26</sup> a fin de evitar toda emergencia del tiempo muerto y toda distancia entre el trabajador y su tarea.

7) El *call center* se nutre de trabajadores sin “oficio”, es decir, sin ninguna “calificación” especial (sólo requiere ciertas capacidades lingüísticas y cierta soltura en el desempeño ante las tecnologías de la información), lo que le permite funcionar, a este formato empresarial, con muy bajas remuneraciones (recordemos la ecuación marxiana: “cuanto más sencillo y más fácil de aprender es un trabajo, [...] más disminuye el salario”<sup>27</sup>) y lo que le permite operar con una muy alta rotación de trabajadores pues siempre hay multitudes juveniles ya formadas en espera de un trabajo (así como en su proyecto original el taylorismo aspiraba a engendrar una fuerza de trabajo que no pasara por los trabajadores de oficio, aquí también la “descalificación” es deseada, se echa mano de una fuerza de trabajo que el capital encuentra ya precalificada<sup>28</sup> en la sociedad; en tanto trabajo simple, el trabajo en el *call center* subutiliza la inteligencia de los operadores y los coloca ante la monótona reiteración de lo mismo).

8) Del taylorismo, el *call center* recupera el viejo ardid de las primas a la productividad y la idea de que cada trabajador debe recibir una remuneración perfectamente individualizada.

---

<sup>26</sup> Lavaca, “Matrix en el call center”.

<sup>27</sup> Karl Marx, “Trabajo asalariado y capital”, p. 175.

<sup>28</sup> Los planes gubernamentales en México de reducir la educación a la formación en inglés y computación resultan sospechosamente coherentes con el crecimiento exponencial de la industria de los *call centers* en el país.

Tenemos, pues, en un formato empresarial contemporáneo, una decidida comparecencia del taylorismo, nos encontramos ante un formato empresarial de punta organizado por una especie de “taylorización asistida por computadora”<sup>29</sup>.

Del fordismo, el *call center* retiene lo siguiente:

1) La cadena de montaje, a la cual se le confiere una nueva dimensión –su estatuto virtual y su adhesión al cerebro– y retiene el gran ardid del capital de hacer que de la propia máquina procedan poderosas coerciones de imposición de los ritmos de trabajo.

2) Recupera la vieja tradición de la producción en serie (sólo que de actos lingüísticos, un producto más evanescente que los productos clásicos del fordismo) y la correlativa estandarización y simplificación del trabajo lingüístico.

3) El *call center* retiene también la importancia que el fordismo confirió a la máquina como el garante de coerciones que antes debían ser producidas por aparatos burocráticos más robustos: la propia máquina –aquí la computadora en red– engendra indicadores de desempeño de las fuerzas de trabajo, meticulosas métricas, adquiere la función del vigilante. La computarización de los procesos de trabajo entraña posibilidades extraordinarias de control maquínico. De ahí la idea de un “control técnico”<sup>30</sup> en el que “la supervisión puede desplazarse a la ‘objetividad’ de la máquina”<sup>31</sup>, lo que facilita un “desplazamiento del conflicto”<sup>32</sup> en tanto que el control se le atribuye a una objetividad maquínica (como si no fuese producido por *nadie*, sino el efecto de una artefactualidad políticamente neutral y ya dada). Si a inicios del siglo XX Gilbreth montaba un complicado laboratorio que lograba la puesta en imagen del itinerario del cuerpo que trabaja y el control exhaustivo de sus movimientos, a inicios del siglo XXI la computadora es la que genera automáticamente el registro de las producciones lingüísticas de los trabajadores: el laboratorio gilbrethiano anida en la computadora, en las entrañas funcionales de la neo-máquina universal.

Así pues, en un segmento del capital bancario y financiero –un *call center* de producción de teleservicios bancarios– palpita la fábrica clásica taylofordista: la

---

<sup>29</sup> Alain Lipietz, *El posfordismo y sus espacios...*, p. 12.

<sup>30</sup> Richard Edwards *apud* Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 114.

<sup>31</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 114.

<sup>32</sup> *Ibidem*.

“bancocracia”<sup>33</sup> contemporánea requiere de estas fábricas lingüísticas de producción de teleservicios.

Del toyotismo, el *call center* recupera los siguientes elementos:

1) La organización del trabajo en equipos (aunque de forma muy magra pues no les confiere a estos ningún margen de autonomía, de ahí que haya quienes prefieran caracterizar estos formatos productivos, más que a través de una analogía con el toyotismo, como un “taylorismo de equipo”<sup>34</sup>).

2) El mecanismo genérico del *Kan-Ban* y el *Andon* (las fábricas del lenguaje recuperan la recomendación toyotista de erigir nódulos productivos regidos por un sistema de información –tipo *Kan-Ban*– que en todo momento permita regular las fuerzas de trabajo según las oscilaciones de la demanda (las oscilaciones de la demanda de atención telefónica, en este caso) y regidos por un mecanismo de luces –muy similar al *Andon*– que funciona como un sistema de información que detecta y revela automáticamente –vía *software*– los acontecimientos disruptivos (pensemos en la computadora del supervisor que marca con un signo rojo –estigmatizante– a los teleoperadores fuera de adherencia a las normas).

4) Las fábricas del lenguaje hacen suyo también el proyecto toyotista de la *fábrica mínima* que permite a los nódulos productivos operar con un núcleo de trabajadores ultraexplotados cuya productividad se aumenta a través del recurso al trabajo en horas extraordinarias.

De la *human engineering*, el *call center* retiene los siguientes principios:

1) La preocupación por hacer una intervención sobre el alma de los empleados para realizar allí “minuciosos trabajos de colonización”<sup>35</sup> (infantilizando, despolitizando, codificando los cuerpos y las vestimentas, haciendo ingeniería de sentimientos de grupo, manufacturando espíritu de empresa, buscando el consentimiento de los trabajadores, etcétera).

---

<sup>33</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 616.

<sup>34</sup> Juan José Castillo, “La soledad del trabajador globalizado”, p. 17.

<sup>35</sup> Siegfried Kracauer, *Los empleados...*, p. 190.

2) La puesta en marcha de una cierta “psicotécnica del mando”<sup>36</sup> que empuja nuevas fisonomías de la jefatura gobernadas por el imperativo de la “comunicación” (la figura del jefe empático, del jefe que se hace amar). Las fábricas lingüísticas heredan la vieja recomendación de la ingeniería humana de instrumentalizar los equipos de trabajo –con todas las relaciones informales que allí se engendran– gobernados, cada uno, por un jefe empático que tiene a su cargo, al mismo tiempo, la comunicación con el grupo, su vigilancia y el control de cada uno de sus subordinados.

3) La psicologización de los núdulos productivos (la instauración de la figura del psicólogo que, aquí y allá, aparece en los centros de llamadas, en los procedimientos de selección de personal, en los departamentos de recursos humanos, etcétera).

4) El imperativo de la sonrisa, de esa falsa sonrisa que debemos desperdigar por todos lados: “[s]ed felices, *keep smiling*: tal es [...] el credo fundamental de la civilización”<sup>37</sup>.

De la democracia industrial, el *call center* retiene el principio genérico del autocontrol a través del cual el propio trabajador hace operar sobre sí mismo – interiorizando al patrón– la demanda de su plegamiento a reglas heteroimpuestas pero que funcionan interiormente.

Finalmente, el *call center* se instala cómodamente en el giro flexible del capital: hace suyos todos y cada uno de sus rasgos: la subcontratación, la externalización barata, el trabajo precario, la domesticación de los sindicatos –o su simple y llana borradura–, los contratos de protección patronal, los contratos por tiempo determinado, el abaratamiento radical del despido, la exigencia –en algunos casos– de la firma de la renuncia en el momento mismo de la contratación de nuevos trabajadores, la colocación de los trabajadores en un estado de no-derecho, la declinación general de los derechos laborales (y, en México, los derechos que aún persisten en letra no se practican –los derechos no organizan las prácticas–), la depreciación del salario, la colocación de los trabajadores en un estatuto permanente de subremuneración que los conduce a la deuda crónica (y a aumentar, con ella, el poder del capital financiero), la individualización de las relaciones

---

<sup>36</sup> Michel Crozier, *La fabricación de hombres*, p. 35.

<sup>37</sup> *Idem*, p. 13.

laborales, la flexibilización de los horarios de trabajo, la exigencia del trabajo en horas extraordinarias, la producción íntegramente gobernada por las oscilaciones del mercado (donde las campañas aparecen o desaparecen según esas oscilaciones), etcétera. La generalización del modelo de los *call centers* –en el que en México trabajan alrededor de medio millón de personas– se instala en el contexto de la conversión del Estado de bienestar en Estado de malestar. Así, este formato empresarial no retiene del fordismo los marcos regulatorios del Estado “benefactor” y del salario indirecto (que aparece hoy minimizado). Se coloca a los trabajadores no sólo ante una “precariedad objetiva” que regula las relaciones capital-trabajo sino que se los coloca también ante aquello que la antropóloga Rossana Reguillo llama “precariedad subjetiva”, esa sensación, que conocemos muy bien en la carnadura de nuestro tiempo, de “vivir en un presente perpetuo, sin posibilidad de imaginar futuros”<sup>38</sup>, en el que el futuro ha sido empeñado, en donde además prevalece la sensación de una “imposibilidad de dar un sentido individual o colectivo a la vida, [la] prohibición fáctica de todo proyecto comunitario que pueda llegar a ver la luz, de todo ‘devenir creativo’ para poder instaurarse conforme a un régimen propio”<sup>39</sup> (ésta es, justamente, la sensación que las resistencias de los teleoperadores subvierten)

Tenemos aquí entonces, como línea fundamental del dispositivo de poder que activa la industria del teleservicio, la aleación de modelos productivos históricos que son convocados en la actualidad para asegurar el funcionamiento de los nuevos formatos empresariales. El dispositivo de poder del que se vale el capital en la industria del teleservicio se muestra, a este respecto, como una constelación de los rasgos más duros de cada paradigma productivo convocado (por ejemplo, del fordismo se retiene la cadena de montaje pero desde luego no la figura mediadora –y en vías de definitiva extinción– del Estado benefactor; del toyotismo se retiene la figura organizativa del grupo pero no se le confiere a este ninguna autonomía relativa, etcétera). Tenemos, así, un dispositivo profundamente totalitario que hace suyos los rasgos más severos de cada modelo; nuestra actualidad muestra el amasijo de los rasgos más explotadores y enajenantes de cada matriz de racionalidad organizativa ensayada por el capital en su devenir histórico.

---

<sup>38</sup> Rossana Reguillo, “Jóvenes, precarización y represión: los rostros del sexenio”.

<sup>39</sup> Gabriel Albiac, “Toni Negri. La crónica del siglo que no existió”, p. 27.

El dispositivo de poder que hace funcionar los nódulos del teleservicio disgregados por el mundo –especialmente proliferantes en las geografías periféricas y en las ex(neo)colonias que se convierten en el favorito destino de la externalización de los servicios– a través de los cuales fluyen los discursos de las firmas empresariales más diversas, se muestra como una amalgama de distintas herencias organizativas con predominio de una suerte de taylorfordismo digital flexible, sin protección, caracterizado por la profunda “inseguridad de la vida cotidiana”<sup>40</sup> y por la absoluta fragilidad de los derechos. Tenemos, pues, un nuevo taylorfordismo cuya potencia explotadora se ve extraordinariamente potenciada por el “desmantelamiento de los marcos regulatorios destinados a proteger a los trabajadores”<sup>41</sup>.

“Desde que existe el capitalismo [escribió Siegfried Kracauer], continuamente ha habido racionalizaciones dentro de los límites trazados por él”<sup>42</sup>. El capital ha mostrado, en su despliegue histórico, todo un ciclo de reorganizaciones, de “racionalizaciones” diversas –todas ellas gobernadas por el imperativo invariable de la acumulación<sup>43</sup>, por la fórmula D-M-D’–, racionalizaciones que el capital va instaurando a fin de ajustar cada vez más la cuerda de la dominación sobre el trabajo. El *call center* muestra, en su contextura general, la imbricación de esos ciclos racionalizadores históricamente ensayados y puestos a punto. En estos formatos empresariales de nuevo cuño resuenan las estrategias de subsunción del trabajo al capital que han sido activadas a lo largo de la historia del siglo XX del capitalismo. Se ciñe sobre nuestro presente el peso de la historia del capital y sus ensayos racionalizadores; sobre nuestro presente se ciñe, actual, la pesadumbre de esa historia.

No tenemos en nuestra contemporaneidad, como se ha supuesto a menudo, los signos de una transición irreversible que va de la sociedad disciplinaria hacia la sociedad de control, de la sociedad industrial hacia la sociedad postindustrial, del taylorfordismo al postfordismo, sino que acaso lo que tenemos sea, más bien, una operación complicada de densificación de estrategias históricas de sujeción de las fuerzas de trabajo al capital, una

---

<sup>40</sup> *Idem*, p. 29.

<sup>41</sup> David Harvey, “La acumulación por desposesión”, p. 118.

<sup>42</sup> Siegfried Kracauer, *Los empleados...*, p. 114.

<sup>43</sup> “Las manifestaciones del capitalismo, *no así su naturaleza interior*, han experimentado tremendos cambios en el último siglo” (Paul Sweezy y Paul Baran *apud* Paul Sweezy, “Prólogo”, en Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 11 –énfasis nuestro–).

imbricación, un mecanismo de articulación en el que coexisten arquitecturas de la subsunción históricamente ensayadas por el capital. Como nos pedía Harry Braverman, es preciso no “domeñar la historia por medio de violentas simplificaciones”<sup>44</sup>. Más que la idea tranquilizadora de una sustitución, un salto, un reemplazo de unas arquitecturas de la sujeción por otras (que instalarían la idea equívoca pero tranquilizadora para la conciencia de un orden lineal y claro), tenemos una aleación, una densificación de poderes y de estrategias de subsunción del trabajo al capital. No estamos ante una sucesión de momentos que tiene como efecto la supresión de los momentos previos y su sustitución por los nuevos, sino ante un efecto de densificación, de sedimentación (una turbiedad en la que viene a coincidir lo nuevo con el peso de la historia).

El *call center* se muestra, así, como una amalgama de herencias diversas. En el pequeño y aparentemente insignificante acontecimiento de una comunicación telefónica entre un cliente y un teleoperador, tenemos la resonancia de una historia y la actualización de modos de la sujeción del trabajo al capital que en algunas teorías de la contemporaneidad han sido declarados superados (el encierro disciplinario, la constitución de sujetos útiles y dóciles, la vigilancia panóptica, la estricta sujeción a la máquina, la cadena de montaje, la ortopedia política de los cuerpos, el imperio del cronómetro, etcétera). El giro contemporáneo del capitalismo, la fase que nos toca atestiguar y resistir, opera a través de imbricaciones complejas entre formas pasadas de la subsunción del trabajo al capital y formas nuevas. En la carnadura de nuestro presente resuella el hábito de nuestro pasado, una y otra vez reactualizado, eficaz aún (el taylorfordismo viene a comparecer hoy, continúa organizándonos). No hemos dejado de ser la sociedad disciplinaria que hemos sido y, al mismo tiempo, somos también la sociedad de control. Estamos ante una complejidad extraordinaria en la que se activan arquitecturas históricas de la sujeción del trabajo al capital combinadas con los giros contemporáneos de un capitalismo flexible (profundamente precarizante y que reproduce, en su funcionamiento, la desposesión). Este embrollo de los poderes que se ciñen sobre los jovencísimos trabajadores de los *call centers* –un embrollo en cuya catadura podemos reconocer la complejidad de las fuerzas que operan sobre nosotros– apunta a la magnitud de nuestra

---

<sup>44</sup> Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 34.

tarea, la dimensión de las resistencias y de las politizaciones que necesitamos desplegar. Contra ese dispositivo abigarrado, el abigarramiento de nuestra tarea.

Ahora bien, la complejidad del dispositivo de poder que hace funcionar la industria del teleservicio (un dispositivo que muestra la copresencia y el interjuego de macropoderes y micropoderes diversos) no debe conducirnos, sin embargo, a fraguar una imagen intelectual caótica, a imaginar “una suerte de diseminación anárquica de prácticas de poder”<sup>45</sup> heterogéneas y sin común denominador. Todos los elementos que concurren en el dispositivo (vectores macroeconómicos, geopolíticos, estatales, migratorios, urbanísticos, arquitectónicos, organizacionales, salariales, legales, reglamentarios, disciplinarios, tecnológicos, objetuales, ideológicos, etcétera) están, en su propia heterogeneidad y multilinealidad, timoneados –presididos, gobernados– por el imperativo de la acumulación<sup>46</sup>, por la naturaleza interior y núcleo invariable del capitalismo, el núcleo organizador D-M-D’ que constituye la matriz decisiva, la fuente brotante de las fuerzas y los ordenamientos. El dispositivo de poder que hace funcionar la industria del teleservicio nos presenta, más que una imagen caótica, una “imagen caleidoscópica”<sup>47</sup> en la que concurren poderes y fuerzas disímbolos pero profundamente coherentes entre sí. Como en aquello que nos permite imaginar el tenango otomí, estas fuerzas diferenciales forman una malla.

\*

Ahora bien, además de la combinatoria de los modelos aludidos (taylorismo, fordismo, *human engineering*, toyotismo y giro flexible), además de la instrumentalización de los

---

<sup>45</sup> Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 33.

<sup>46</sup> En este sentido, difiero de la lectura caotista –si se puede llamar así– que hace Deleuze (en su texto “¿Qué es un dispositivo?”) del concepto foucaultiano de dispositivo. Deleuze concibe la red que se tiende entre las líneas de fuerza del dispositivo como pura fuga, pura multiplicidad, pura apertura, pura diseminación, como una urdimbre acéfala, pero yo pensaría, en cambio, que todos los elementos del dispositivo –más arbóreos que rizomáticos, para decirlo en términos deleuzianos– tienen como común denominador el principio de la acumulación de capital que aparece como el núcleo articulador, la matriz de las líneas de fuerza. Por supuesto que el dispositivo puede ser contravenido generando líneas de fuga y de antagonismo a través de lo que Agamben llamaría “contradispositivos”, pero esa posibilidad y ocurrencia efectiva de la fuga no significa que el dispositivo sea acéfalo. Foucault consideraba que el dispositivo está siempre gobernado por un objetivo, por una urgencia, y esa urgencia –en nuestro caso de estudio– es el engendramiento de plusvalor, ese es el centro articulador del dispositivo, el punto teleológico al que tienden las fuerzas.

<sup>47</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 153.

rasgos más duros de cada uno de esos paradigmas, además de la activación mixta de estas matrices de racionalidad y de organización que, en su aleación, organizan el trabajo en los *call centers*, además de la muda constricción de líneas de fuerza macroeconómicas, geopolíticas, urbanísticas, migratorias, estatales, estos nuevos formatos empresariales – como muchos otros– funcionan en general en México a través del ejercicio de una violencia sistemáticamente ejercida sobre los trabajadores a través de diversas prácticas: el incumplimiento, por parte de las empresas, de buena parte del derecho laboral vigente y la conversión práctica de ese derecho en letra muerta (una letra que, aunque muerta, tiene efectos políticos en tanto que confiere al mundo del trabajo una apariencia de derecho), el no pago de horas extraordinarias, la inexistencia de vacaciones, los deliberados y masivos “errores” en el cálculo de los pagos de nómina, los pequeños pero generalizados hurtos salariales (un hurto hormiga), la negativa a otorgar copia de los contratos a los teleoperadores (la sustracción de un texto decisivo), la exigencia –que se da en muchos *call centers*– de la firma de la renuncia desde el momento mismo de la contratación de los trabajadores, el reiterado acoso sexual a las trabajadoras<sup>48</sup>, el paradigmático silenciamiento que se impone a los teleoperadores que tienen proscrita (a través del efecto silenciador de los acuerdos de confidencialidad) la divulgación de las condiciones en las que se desenvuelve su propio trabajo, que tienen prohibida la pronunciación pública del nombre de la empresa para la que trabajan, la proscripción fáctica del discurso crítico, la prohibición de facto del derecho constitucional de asociación de los trabajadores, el despido y la metódica persecución de aquellos que osan organizarse (en donde el ejercicio de un derecho es motivo de exilio, de expulsión del trabajo, en donde, como en los inicios del capitalismo, “las *coaliciones obreras* son consideradas como un grave crimen”<sup>49</sup>), etcétera. La industria del teleservicio funciona colocando a los sujetos bajo el miedo permanente a hablar (hay aquí un cierto terrorismo empresarial) y bajo el miedo constante a actuar

---

<sup>48</sup> No nos hemos podido detener en ello, pero esta es una constante denuncia de las teleoperadoras movilizadas. Escribe la periodista Guadalupe Cruz Jaimes, quien ha dado seguimiento al mundo de los *call centers* instalados en México: “[l]os empleados señalan que las jornadas se caracterizan por el acoso permanente de los supervisores, quienes incurrir en el hostigamiento psicológico y hasta sexual en algunos casos [...] Este fenómeno afecta a mujeres y hombres, quienes en su aspiración por ascender a otras posiciones son condicionados a aceptar las invitaciones de los jefes y hasta aceptar sus peticiones sexuales” (Guadalupe Cruz Jaimes, “Despide ‘call center’ Atento 35 empleados, la mayoría mujeres”).

<sup>49</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 629 (cursivas en el original).

políticamente, el miedo a hacer reivindicaciones ante las empresas (el miedo, incluso, a hacer aquellas reivindicaciones que están, digamos, bendecidas por la ley; como me dijo un teleoperador de Telvista, “aquí al que dice algo lo despiden o le hacen la vida de cuadritos hasta que renuncie”)...

¿Estamos, pues, ante un cotidiano estado de excepción en el cual las garantías jurídicas y los derechos (inscritos en los textos legales que dicen establecer los derechos y las libertades ciudadanas) están suspendidos, diariamente inejercidos, obliterados en nuestra democracia?<sup>50</sup> ¿Estamos ante un estado de excepción que, no declarado como tal, no pronunciado, no instaurado técnicamente a través de los procedimientos jurídicos de declaratoria del estado de excepción<sup>51</sup>, nos gobierna desde la suspensión fáctica de los derechos laborales, de los derechos de libre expresión, de los derechos de asociación, etcétera? ¿Estamos ante una “‘democracia totalitaria’ o democracia sin derechos”<sup>52</sup>?

## II

### CAPITALISMO, VIOLENCIA Y DEMOCRACIA

*Violencia es cobrar 600 euros*

Inscripción en un cartel de una manifestación en  
Madrid en el marco del 15M

*La producción capitalista [...] no se produce más  
que por la brutalidad del consumo del trabajo  
juvenil, por la violencia de la máquina y también*

---

<sup>50</sup> Como se sabe, Giorgio Agamben ha analizado el dispositivo del estado de excepción que, inscrito en el propio orden jurídico, suspende toda garantía, instaura un vacío de derecho. Inspirado en Walter Benjamin, Agamben considera que, en nuestra contemporaneidad, el estado de excepción deja de ser un recurso provisorio del poder soberano –activado en las “crisis” y en las situaciones de “emergencia”– y se convierte, en cambio, en la regla, funcionando como el “paradigma de gobierno dominante en la política contemporánea” (Giorgio Agamben, *Estado de excepción. Homo sacer, II, I*, p. 25).

<sup>51</sup> En México, el estado de excepción (y sus procedimientos de declaratoria) está contenido en el artículo 29 de la Constitución Política. En el texto constitucional el estado de excepción no aparece nombrado con ese término de mal renombre, pero lo que el artículo contempla, sin embargo, es el sentido estricto del estado de excepción: la facultad del poder soberano de “restringir o suspender en todo el país o en lugar determinado el ejercicio de los derechos y las garantías” (*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, artículo 29).

<sup>52</sup> Christian Marazzi, *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía...*, p. 59.

*por el hambre, que obliga a los proletarios que ya no tienen otra cosa a vender “sus brazos”.*

Benjamin Coriat

*[El trabajador asalariado] dice: “En verdad soy libre, pero estoy o existo como si no lo fuera”*

Bolívar Echeverría

Marx mostró que la llamada acumulación originaria del capital (aquella que hace surgir las condiciones fundamentales de la producción capitalista, aquella que engendra la escisión entre los trabajadores y la “*propiedad sobre las condiciones de realización de su trabajo*”<sup>53</sup> y que, en consecuencia, hace irrumpir en la historia una clase que “no tiene nada que vender más que su pelleja”<sup>54</sup>) se forja a través del ejercicio de la violencia: a través del saqueo, el despojo, la usurpación, la expropiación, el sistema colonial, la depredación, la matanza, el robo, a través, en suma, de acciones violentas<sup>55</sup> que dan nacimiento, en un proceso histórico de larga duración (y concurrente en diversas latitudes a ritmos desiguales), a la figura del trabajador libre (libre en un doble sentido: libre de la gleba – emancipado de la sujeción feudal– y *libre* en tanto que sujeto *privado* de medios de vida, en tanto sujeto desposeído que debe venderse al capital para poder, más o menos, vivir). Así, contra aquellas concepciones que atribuyen la apropiación de los medios de producción en pocas manos –y la correlativa emergencia histórica de la clase capitalista– a la existencia de un minoritario segmento poblacional industrial y ahorrador, Marx muestra –a través de un análisis histórico que refuta esa concepción armoniosa de los orígenes del capitalismo– que la violencia es la condición del capital, que ella *pone* sus presupuestos fundamentales al instaurar un hiato, una brutal hendidura, entre los productores y los medios de producción; la violencia es, para Marx, “la partera” de la nueva sociedad que rompe con las condiciones de la sujeción feudal. Al instaurar ese hiato –esa fractura decisiva entre los trabajadores directos y “todos los *objetos* necesarios para realizar por cuenta propia su fuerza de

---

<sup>53</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 608 (cursivas en el original).

<sup>54</sup> *Idem*, p. 607.

<sup>55</sup> De ahí que, en un texto previo a *El capital*, Marx prefiriera hablar de “expropiación originaria” en lugar de “acumulación originaria” (*cfr.* Karl Marx, “Salario, precio y ganancia”, p. 55).

trabajo”<sup>56</sup>–, la violencia aparece como condición de posibilidad de la “depauperación de la masa”<sup>57</sup>, una depauperación que el capital requiere a fin de conducir a las multitudes desposeídas a la generación de valor: la violencia –al escindir a los sujetos de las condiciones de realización de su trabajo y al encumbrar una clase poseedora que concentra la riqueza y los medios para crearla– instituye la libertad del pueblo para venderse, funda la libertad del sujeto de poner el propio cuerpo en alquiler<sup>58</sup>. Así pues, para la mirada marxiana –siempre sensible a los antagonismos–, el capitalismo se yergue sobre un fondo de incalculable violencia. Pero es preciso advertir que Marx no pensaba que esa acumulación primitiva, originaria (esa creación violenta de una población desposeída, disociada de los medios de producción), había tenido lugar solamente en lo que él llamaba la “*prehistoria del capital*”<sup>59</sup> (en el momento histórico dilatado en el que el capitalismo se desprende del modo de producción feudal), sino que, para Marx, el “divorcio”<sup>60</sup> entre los trabajadores y los medios de producción (es decir, el engendramiento de la desposesión por un lado y de la apropiación por otro), es un gesto violento que no sólo constituye la precondition genética del capitalismo (la necesidad para su génesis histórica) sino que esa disociación debe, en el despliegue de la historia del capital, mantenerse, reiterarse, repetirse, reproducirse una y otra vez: “[c]uando ya se mueve por sus propios pies, la producción capitalista [escribe Marx] no sólo *mantiene* este divorcio, sino que lo reproduce y acentúa en una escala cada vez mayor”<sup>61</sup>. De este modo, contra la suposición de una superación de la violencia originaria (que habría quedado definitivamente atrás en un pasado remoto), la violencia, tal como aclara Rosa Luxemburgo, “constituye un método constante de acumulación de capital en el proceso histórico, no sólo en su génesis, sino en todo tiempo, hasta el día de hoy”<sup>62</sup>; así pues, no se trata solamente de una acumulación

---

<sup>56</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 122 (cursivas en el original).

<sup>57</sup> *Idem*, p. 612.

<sup>58</sup> Cfr. Bolívar Echeverría, “Modernidad y capitalismo (15 tesis)”, p. 179.

<sup>59</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 608 (cursivas en el original).

<sup>60</sup> *Ibidem*.

<sup>61</sup> *Ibidem* (cursivas en el original).

<sup>62</sup> Rosa Luxemburgo *apud* Néstor Kohan, “Rosa Luxemburgo, la flor más roja del socialismo”, p. 10. Y dice, enseguida, Néstor Kohan: “Frente a quienes leían –y siguen leyendo– la obra magna de Marx como un simple tratado ‘rojo’ de economía, donde la violencia, el ejercicio de la fuerza material y las relaciones de poder quedaban recluidas únicamente en los albores iniciales de la producción capitalista –durante la llamada ‘acumulación originaria’–, Rosa destaca que la violencia continúa en las fases maduras del desarrollo del

estrictamente *originaria* “sino de una continuación del proceso hasta hoy”<sup>63</sup>. El capital, en suma, recurre a la violencia tanto para surgir en la historia (para su fundación como sistema, para su génesis) como para mantenerse y perseverar en ella (para su reproducción).

Marx analizó, como formas de la acumulación originaria que dan origen a la concentración de los medios de producción en pocas manos y a la desposesión de las mayorías, fenómenos diversos –aquí sólo mencionaremos algunos–: la formación del mercado mundial en el siglo XVI, el sistema colonial de depredación y de esclavización que genera riquezas extraordinarias, la expulsión de los campesinos de sus tierras (la expropiación violenta de los productores rurales que los despoja del suelo y de sus instrumentos de trabajo y que los convierte en “*proletarios libres y privados de medios de vida*”<sup>64</sup> –lanzados o bien al vagabundaje y a la mendicidad o bien al mercado de trabajo–), la destrucción de modos de producción alternativos, la privatización de las tierras comunes y de los bienes públicos (una privatización que constituye nada menos que el pivote de la doctrina neoliberal actual que efectiviza con encarnecida reiteración la cesión de los bienes comunes al dominio privado<sup>65</sup>), la instrumentalización que hace del Estado la naciente burguesía para regular el salario (para fijarle límites máximos) y para forzar a las masas desposeídas a su disciplinarización en la también naciente manufactura (proscribiendo y castigando con penas sanguinarias a los vagabundos y a los más empobrecidos), etcétera.

Ahora bien, tal como señala David Harvey, la acumulación capitalista tiene un “carácter dual”<sup>66</sup>: por un lado, se opera a través de todas estas violencias propias de la expropiación originaria (una violencia de desposesión que se reitera y que genera apropiación extraordinaria de riqueza) y, por otro lado, a través de la acumulación,

---

capital. No sólo continúa..., ¡se profundiza! No hay pues acumulación de capital [...] sin violencia. No existe ‘economía pura’ sin poder. No habrá pues superación del capital sin que el pueblo apele a una respuesta contundente frente a ese poder y esa violencia”.

<sup>63</sup> *Ibidem*.

<sup>64</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 611 (cursivas en el original).

<sup>65</sup> David Harvey ha analizado con gran profundidad la relación intrínseca entre el neoliberalismo y la acumulación originaria (que, para evitar el equívoco de considerarla como un fenómeno del pasado, el geógrafo denomina “acumulación por desposesión”). Harvey muestra la vigencia de la acumulación originaria en fenómenos como la desposesión de lo común, la cesión de las pensiones a manos privadas, la privatización de los servicios de salud, el nuevo cercamiento de los comunes (la privatización del suelo, del agua, del aire, del petróleo), la empresarización de las universidades, etcétera (*cfr.* “La acumulación por desposesión”).

<sup>66</sup> David Harvey, “La acumulación por desposesión”, p. 111.

digamos, clásica, aquella que surge de la extracción de plusvalor, la acumulación que, en palabras de Rosa Luxemburgo,

tiene lugar en los sitios de producción de plusvalor: en la fábrica, en la mina, en el mundo agrícola y en el mercado de mercancías. Considerada así, la acumulación es un proceso puramente económico, cuya fase más importante se realiza entre los capitalistas y los trabajadores asalariados, pero que en ambas partes, en la fábrica como en el mercado, se mueve exclusivamente dentro de los límites de intercambio de mercancías, del cambio de equivalencias. Paz, prosperidad e igualdad reinan aquí como formas, y era menester la dialéctica afilada de un análisis científico para descubrir cómo en la acumulación el derecho de propiedad se convierte en apropiación de propiedad ajena, el cambio de mercancías en explotación, la igualdad en dominio de clases<sup>67</sup>.

Así, la violencia que es manifiesta y evidente en los procedimientos de la acumulación originaria, está ensombrecida, borrada –pero presente– en las propias relaciones salariales. La relación salarial –la relación de explotación a través de la cual tiene lugar un “acto de apropiación de un valor ajeno”<sup>68</sup>, esa relación que entraña un “plustrabajo arrancado sin contrapartida”<sup>69</sup>– es una relación intrínsecamente violenta y que, en sí misma, reproduce la desposesión. De aquí que Bolívar Echeverría sostenga lo siguiente:

La violencia implícita en [la situación del trabajador] [...] está *borrada*, es imperceptible: su voluntad de disponer de sí mismo es inviolable, sólo que el ejercicio pleno de la misma (no venderse como “fuerza de trabajo” por ejemplo) requiere de ciertas circunstancias propicias que no siempre están dadas [...] Desprovista de un nombre propio, de un lugar social en la cotidianidad moderna, la violencia de las “relaciones de producción” capitalistas gravita sin embargo de manera determinante tanto en ella como en la actividad política que parte de ella para levantar sus instituciones. Borrada como acción del otro, desconocida como instrumento real de las relaciones interindividuales, la violencia de la explotación a través del salario se presenta como una especie de castigo que el cuerpo del trabajador debe sufrir por su propia deficiencia<sup>70</sup>.

Los sistemas de organización del trabajo ensayados históricamente por el capital (a cuya descripción general nos hemos dedicado a lo largo de esta tesis y cuya concreción

---

<sup>67</sup> Rosa Luxemburgo *apud* David Harvey, “La acumulación por desposesión”, p. 111.

<sup>68</sup> Bolívar Echeverría, “Esquema de *El capital*”, p. 55.

<sup>69</sup> *Idem*, p. 59.

<sup>70</sup> Bolívar Echeverría, “Modernidad y capitalismo (15 tesis)”, pp. 179-180 (cursivas en el original).

contemporánea hemos explorado en el caso de los *call centers*) son, también ellos, violentos: la razón central de su concepción y su puesta en marcha estriba en arrancar, de la fuerza de trabajo, la mayor cantidad posible de plustrabajo (de trabajo sin contrapartida, no retribuido). Cada vez que el capital entra en relación con la peculiar mercancía fuerza de trabajo –esa “*mercancía no-mercancía*”<sup>71</sup> que tiene la capacidad extraordinaria de engendrar valor– se encuentra con actividad, con subjetividad inestable y reluctante en mayor o menor medida. Los métodos de organización del trabajo no constituyen otra cosa que un tratamiento encubiertamente violento de esa reluctancia a fin de trocarla en fuerza de trabajo estrujada al máximo. Una tenue violencia se dirige contra los sujetos a fin de dirigir sus comportamientos a los imperativos de la valorización. En los *call centers*, como en otros dominios productivos, los sujetos estamos sobrerregulados, sobredeterminados, sobrevigilados, sobreexigidos, heterodirigidos hasta en los más mínimos comportamientos a través del efecto de conjunto de esas pequeñas violencias que nos codifican, que nos instruyen cómo hablar, cómo vestir, cómo no vestir, cuándo ir al baño, qué hacer, qué no hacer, cómo temer, qué no decir, en donde el lenguaje está guionado hasta en sus más sutiles entonaciones bajo los grises imperios de la lengua estándar del capital, en donde se nos sujeta a una tecnología “ideada para potenciar la explotación de la fuerza de trabajo”<sup>72</sup>, en donde los cuerpos son confinados a una caja, donde las energías físicas y psíquicas son conducidas a su extenuación, donde todo mundo odia el trabajo que hace (salvo, acaso, excepciones), en donde las tentativas de politización de los trabajadores se neutralizan con el despido, en donde la fuerza masiva del desempleo nos obliga a hacer lo que no queremos hacer, en donde además se operan sobre nosotros ingenierías de la conducta para conducirnos a estar contentos, a sonreír, a ser como niños, a estar agradecidos por tener un trabajo... Y donde todo esto, además, debe ser visto como natural, como una necesidad, como un comportamiento lógico. Esas pequeñas violencias (cuya constatación ha llevado a algunos a caracterizar nuestras sociedades como agrupaciones en las que tiene lugar un

---

<sup>71</sup> Bolívar Echeverría, “Esquema de *El capital*”, p. 55 (cursivas en el original).

<sup>72</sup> Bolívar Echeverría, “Presentación”, en *El discurso crítico de Marx*, p. 11.

“fascismo cotidiano”<sup>73</sup>) nos convierten en una “sociedad subsumida”<sup>74</sup> a los imperativos de la valorización.

Ahora bien, al mismo tiempo que el capital requiere de la violencia en sus distintas formas requiere también de una eficaz elisión ideológica de esa violencia efectivamente ejercida a través de la cual el capitalismo surge y persiste. El imperativo de la acumulación capitalista, dicen Boltanski y Chiapello, se presenta “*mediante medios formalmente pacíficos*”<sup>75</sup> –aunque la violencia lo recorra de lado a lado. El régimen capitalista hace aparecer como *naturales* sus condiciones, hace aparecer como lógica, normal, racional, esa violencia diariamente ejercida sobre la clase que vive del trabajo, hace aparecer las violencias que se ejercen sobre esa clase como “las más lógicas leyes naturales”<sup>76</sup>, incluso a los ojos de los propios explotados. Como ha señalado Bolívar Echeverría en su texto “Modernidad y capitalismo (15 tesis)”, el capital opera a través del encubrimiento de la violencia que lo sostiene, opera a través de una cierta borradura de la violencia constituyente del propio capital (una violencia que aparece tanto en los métodos de la acumulación originaria como en las relaciones de producción). El capital requiere, para su sostenimiento y reproducción, del engendramiento de un “simulacro de paz”<sup>77</sup> que sólo puede darse en tanto que en la sociedad funciona, en palabras de Echeverría, un potente

dispositivo no violento de disuasión capaz de provocar en el comportamiento de los explotados una reacción de autobloqueo de la respuesta violenta a la que están siendo provocados sistemáticamente. Gracias a él [a este dispositivo disuasivo], la violencia de los explotadores no sólo resulta soportable, sino incluso aceptable por parte de los explotados<sup>78</sup>.

El sistema necesita generar mecanismos individuales de autobloqueo, mecanismos que actúan en la interioridad del sujeto para paralizar la respuesta a la violencia que se ejerce sobre él. Si el principio de acumulación de capital genera sistemáticamente “*inferioridad*

---

<sup>73</sup> Gabriel Albiac, “Toni Negri. La crónica del siglo que no existió”, p. 27

<sup>74</sup> Toni Negri, *Fin de siglo*, p. 72.

<sup>75</sup> Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, p. 35 (cursivas en el original).

<sup>76</sup> Karl Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, p. 627.

<sup>77</sup> Bolívar Echeverría, “Modernidad y capitalismo (15 tesis)”, p. 177.

<sup>78</sup> *Ibidem*.

social (económica)”<sup>79</sup> e “injusticia distributiva sistemática”<sup>80</sup>, ese principio genera también un mecanismo de bloqueo –que opera eficazmente en nosotros mismos a través de una mezcla sutil entre coerción y consentimiento– que inhibe el surgimiento de acciones para impugnar y revertir esa inferioridad a la que se nos confina.

Si bien en México ha habido algunas experiencias de politización de teleoperadores, de organización y de impugnación del modelo de los centros de llamadas, es preciso reconocer que, a diferencia de otras latitudes en las que han tenido lugar movimientos amplios de politización de los trabajadores del sector, en nuestro país esos movimientos han sido excepcionales y que la industria del teleservicio funciona en nuestras coordenadas en un contexto general de desmovilización de los teleoperadores. Si bien en los *call centers* tienen lugar las pequeñas resistencias cotidianas que se dan en todo trabajo (los centros de trabajo son, siempre, un terreno de conflictualidad, son no sólo el lugar del ejercicio ininterrumpido del poder “sino también del ejercicio continuo de las resistencias”<sup>81</sup>), lo cierto es que, tal como ha señalado Jordy Micheli, a pesar del hecho de que “los trabajadores crean sus propias formas de resistencia”<sup>82</sup>, en México la industria de producción masiva de teleservicio “opera sin contratiempos”<sup>83</sup>. La impresión general que resultó de mi trabajo de campo (que debe, sin lugar a dudas, ser ampliado a fin de tener un panorama más certero) es que, entre los teleoperadores, no sólo aparece el miedo a la articulación de un discurso crítico y a la politización –con excepciones, desde luego– sino que, en muchos casos, el *deseo* mismo de la acción política, de la organización, de la crítica y de la reivindicación de derechos (sistemáticamente violados por las empresas) está ausente. Es preciso preguntarse qué pasa en nuestra sociedad en la que el deseo de actuar políticamente está muy a menudo inhibido, cortado de raíz, sustraído del campo mismo de nuestra voluntad. ¿Qué papel juegan –en ese apabullante poder de silenciamiento político y de inhibición del deseo de la organización y de la acción transformadora– las instituciones, las familias, las relaciones sociales, las escuelas, los medios de (in)comunicación, los sindicatos corporativistas, la vida laboral, la desdicha cotidiana, las sutiles represiones, la

---

<sup>79</sup> *Idem*, p. 178 (cursivas en el original).

<sup>80</sup> *Idem*, p. 177.

<sup>81</sup> Luis Reygadas, comunicación personal, noviembre de 2011.

<sup>82</sup> Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis...*, p. 98.

<sup>83</sup> *Ibidem*.

idea –y el hecho reiterado– de que si uno no muestra lealtad a sus “superiores” podrá ser castigado, la idea –y el hecho reiterado– de que cuando uno critica algo se desplegará contra uno mismo un poder represivo? ¿Qué desesperanza se apodera, gris, de nosotros? ¿Qué mecanismos tan efectivos de disuasión de la impugnación, de desaliento de la toma de la palabra, de la organización, de la politización, han operado sobre nosotros para que con nuestro mutismo aceptemos las agresiones, los agravios, y les confirmamos, con nuestra afonía y nuestra decisión de no actuar (de dejar-pasar), un amplio margen de posibilidad? ¿Qué mecanismos anulan, en el territorio mismo del deseo, la sola intención de organizarse, de actuar colectivamente, de impugnar? El valor de las experiencias de organización de teleoperadores en *call centers* instalados en México (como el paradigmático caso de Atento al que hicimos referencia en páginas precedentes) no sólo debe medirse en función de sus “triumfos” y logros efectivos sino también, y quizás fundamentalmente, en función del valor de las teleoperadoras y teleoperadores para subvertir todo este estado de cosas (y ese estado del espíritu y del deseo) al que somos cotidianamente conducidos, el valor por tomar la palabra, por organizarse, por crear colectivamente un sentido y un discurso crítico. Como le dijo una teleoperadora a Paula Abal Medina en el curso de su largo trabajo de campo con trabajadores de la industria del teleservicio en Argentina: “para mí el acto de subversión más grande [...] fue socializarme con el otro”<sup>84</sup>. En suma, en las fábricas del lenguaje – como en nuestra sociabilidad amplia– opera un poderoso sistema de autobloqueo y de disuasión de la acción transformadora que sólo puede ser revertido a través de un gesto subversivo de socialización y de acción sobre nosotros mismos.

\*

En sus minuciosos análisis de las sociedades modernas, Foucault advirtió la presencia de una tensión (y una profunda articulación o complementariedad funcional) entre, por un lado, un “marco jurídico explícito [...] formalmente igualitario”<sup>85</sup> que tiene su realización en los regímenes democráticos que se fundan en la idea de la igualdad de derechos y, por

---

<sup>84</sup> Palabras reproducidas por Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más...*, p. 125.

<sup>85</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar...*, p. 225.

otro, “la generalización de los dispositivos disciplinarios”<sup>86</sup> que garantizan “la sumisión de las fuerzas y de los cuerpos”<sup>87</sup>. La formación democrática del Estado aparece, en la lectura de Foucault, como una formación que cumple una función encubridora de las violencias que se producen en la sociedad y sus instituciones disciplinarias creando la ficción de la igualdad. Leamos a Foucault:

Históricamente, el proceso por el cual la burguesía ha llegado a ser en el curso del siglo XVIII la clase políticamente dominante se ha puesto a cubierto tras de la instalación de un marco jurídico explícito, codificado, formalmente igualitario, y a través de la organización de un régimen de tipo parlamentario y representativo. Pero el desarrollo y la generalización de los dispositivos disciplinarios han constituido la otra vertiente, oscura, de estos procesos. Bajo la forma jurídica general que garantizaba un sistema de derechos en principio igualitarios había, subyacentes, esos mecanismos menudos, cotidianos y físicos, todos esos sistemas de micropoder esencialmente inigualitarios y disimétricos que constituyen las disciplinas. Y si, de una manera formal, el régimen representativo permite que directa o indirectamente [...] la voluntad de todos forme la instancia fundamental de la soberanía, las disciplinas dan, en la base, garantía de la sumisión de las fuerzas y de los cuerpos. Las disciplinas reales y corporales han constituido el subsuelo de las libertades formales y jurídicas [...] Desempeñan el papel preciso de introducir unas disimetrías insuperables [...], la subordinación no reversible de los unos respecto de los otros, el “exceso de poder” que está siempre fijado del mismo lado, la desigualdad de posición de los diferentes “miembros” [...] [E]n el espacio y durante el tiempo en que [las disciplinas] ejercen su control y hacen jugar las disimetrías de su poder, efectúan una suspensión, jamás total, pero jamás anulada tampoco, del derecho [...] [S]i el juridismo universal de la sociedad moderna parece fijar los límites del ejercicio de los poderes, su panoptismo difundido por doquier hace funcionar, a contrapelo del derecho, una maquinaria inmensa y minúscula a la vez que sostiene, refuerza, multiplica la disimetría de los poderes y vuelve vanos los límites que se le han trazado. Las disciplinas ínfimas, los panoptismos de todos los días [...] [h]an sido, en la genealogía de la sociedad moderna, con la dominación de clase que la atraviesa, la contrapartida política de las normas jurídicas<sup>88</sup>.

A partir de los planteamientos de Foucault, podríamos decir que las sociedades modernas están constituidas mediante una especie de doble vínculo, pues en ellas el sujeto se ve interpelado por mensajes de apariencia contradictoria: se le dice que, gracias al marco jurídico que regula la vida en sociedad, él es *igual* a todos los demás y que goza de los

---

<sup>86</sup> *Ibidem.*

<sup>87</sup> *Ibidem.*

<sup>88</sup> *Idem*, pp. 224-226.

*mismos* derechos, pero, en el trabajo y en el transcurso de su vida cotidiana, se le somete a un régimen que introduce “unas disimetrías insuperables” y que engendra una “subordinación no reversible de los unos con respecto a los otros”. Las sociedades modernas son, con toda evidencia y como todos sabemos, sólo formalmente igualitarias: el marco regulatorio jurídico que declara la igualdad de los sujetos tiene aquello que Foucault consideraba como un “reverso oscuro” que asegura la proliferación de las desigualdades, la reproducción del infinito desequilibrio. Ese reverso oscuro está constituido, entre otras cosas, por las disciplinas, por esos mecanismos “de poca monta”<sup>89</sup>, menores –pero profusamente diseminados y altamente eficaces e incisivos– que norman la vida de los sujetos y los someten a una autoridad que se ejerce, enérgica, sobre ellos. El taylorismo, el fordismo, el postfordismo –algunas de cuyas características hemos expuesto a lo largo de este trabajo– son ejemplos, entre otros, de esos procedimientos proliferantes en las democracias por medio de los cuales “las fuerzas del cuerpo están con el menor gasto reducidas como fuerzas ‘políticas’ y maximizadas como fuerzas útiles”<sup>90</sup>, procedimientos a través de los cuales la mercancía *sui generis* de la fuerza de trabajo es convertida en puro cuerpo útil, en comportamiento adherido a los imperativos de la valorización del capital.

Veamos, para terminar, cómo se expresan estas violencias cotidianas, menudas e incisivas, en el testimonio de una teleoperadora recogido en una nota periodística representativa de nuestros tiempos modernos:

“Erika” tiene que “aguantar” el maltrato que padece en su centro de trabajo porque necesita ese ingreso para mantener a su hija de tres años de edad. Ella se ocupa en el “call center” [...] Recuperación Crediticia de México (Recremex), donde a diario sufre violencia laboral. En este lugar laboran unas 120 personas sólo en el turno matutino, casi todas tienen entre 18 y 23 años de edad, y casi la mitad son mujeres, relata “Erika” a Cimacnoticias. Las y los empleados de Recremex, ubicado al sur de esta capital, se encargan de llamar a personas con deudas de créditos bancarios, automotrices y de tiendas departamentales. Su labor es convencerlos de pagar a toda costa. “Te piden que les levantes la voz si es necesario, que les preguntes si no tienen a alguien que les preste para que salden su deuda. Tenemos que convencerlos para que hagan una ‘promesa de pago’, esa es la meta que nos ponen”, mencionó la joven de 22 años. “Desde que llego siento la presión y me angustia no lograr las metas, porque si no cumples te corren. Y yo no me puedo quedar sin trabajo porque

---

<sup>89</sup> *Idem*, p. 226.

<sup>90</sup> Cito aquí a Foucault con algunas modificaciones gramaticales, *cfr. supra*, p. 224.

tengo una hija que depende de mí”, relata la mujer, quien percibe cerca de 3 mil pesos mensuales. Los supervisores les exigen “a gritos” que cumplan sus metas de productividad, mientras otras personas se encargan de monitorear las llamadas telefónicas. “Erika” entra a las 8 de la mañana y no tiene oportunidad de salir del edificio hasta que concluye su turno a las 2 de la tarde. Durante este tiempo, ella como el resto de sus compañeros no puede tener sus pertenencias consigo, “no podemos pasar nada, ni nuestras bolsas, ni teléfonos, todo se queda en la entrada”. “A mí me preocupa que me llamen de mi casa por alguna emergencia con mi hija y no pueda responderles”, indicó. Las restricciones se asemejan a las que sufre una empleada de maquiladora en el norte del país, pues en Recremex el personal tiene seis minutos durante su jornada de medio tiempo para ir al baño. “Puedes ir dos veces y no tardar más de tres minutos cada una o ir sólo una vez”, explica. En el inmueble hay un policía que se hace cargo de medirles el tiempo, y cuando lo rebasan tienen que reponerlo y salir más tarde. La joven, quien tuvo oportunidad de estudiar hasta el bachillerato, entró a este “call center” hace dos meses y medio y como sus compañeros, está en busca de otro empleo, pero “aún no ha tenido suerte”<sup>91</sup>.

“Rechazar todo esto [...] no es un deber sino una necesidad”<sup>92</sup>. Frente a la profunda barbarie que lastima nuestro presente –y que ha lastimado a nuestros antecesores– es preciso “reivindicar la socialidad y el proyecto”<sup>93</sup>, es necesario “reivindicar el porvenir como proyecto”<sup>94</sup>. Eso que el capitalismo flexible nos confisca, el futuro, debe ser reapropiado.

Es urgente oponernos a la barbarie diaria, a una forma de vida preñada de infortunio y desventura para las mayorías, tenemos todo un mundo por hacer, por imaginar y prefigurar con nuestros actos. Se hace necesario tender hacia ese mundo otro, así como en la escena final de *Tiempos modernos* Chaplin y su amante tienden hacia una apertura del horizonte, hacia esa apertura a lo otro. Esa alteridad posible del mundo no emergerá por la simple lógica ineluctable del desenvolvimiento histórico (como algunas lecturas ortodoxas –y acaso ingenuas– del marxismo han supuesto), ese otro mundo posible nos demanda actuar –y actuar todos–, sin postular un sujeto único como presunto “dueño” de la transformación. En un papelito sin importancia (en ese brevísimo, bellísimo y crítico texto que fue titulado las “Tesis sobre Feuerbach”), Marx apuntó, en casi ilegibles caracteres, que los sujetos estamos doblemente conformados: al mismo tiempo que somos “producto de las

---

<sup>91</sup> Guadalupe Cruz Jaimes, “En 6 horas de jornada, ‘Erika’ tiene 6 minutos para ir al baño”.

<sup>92</sup> Gabriel Albiac, “Toni Negri. La crónica del siglo que no existió”, p. 29.

<sup>93</sup> Armando Bartra, *El hombre de hierro...*, p. 19.

<sup>94</sup> *Ibidem*.

circunstancias”<sup>95</sup> (resultado, efecto) somos “los que hacen que cambien las circunstancias” (somos agencia)<sup>96</sup>; el sujeto es criatura y creador. El poder y las circunstancias nos constituyen, nos dan forma (como bien nos ha mostrado Foucault), pero en nosotros también anida la potencialidad de la modificación de las circunstancias, de su rehechura.



Fig. 113. La escena final de *Tiempos modernos*<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Karl Marx, “Tesis sobre Feuerbach”, p. 8.

<sup>96</sup> *Ibidem*.

<sup>97</sup> Fotograma de Charles Chaplin, *Tiempos modernos*, Estados Unidos, United Artists, 1936.

## FUENTES

### Libros y artículos

ABAL MEDINA, Paula, “El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina”, *Revista Mexicana de Sociología*, Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 69, núm. 4, octubre-diciembre de 2007, pp. 683-727.

\_\_\_\_\_ “La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal. El caso de la cadena de supermercados *Coto*”, *Trabajo y sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en las sociedades segmentadas*, Universidad Nacional de Santiago del Estero, núm. 9, vol. IX, invierno de 2007, pp. 1-31.

\_\_\_\_\_ “Las relaciones de poder y la relación laboral”, *Prácticas de oficio. Investigación y reflexión en Ciencias Sociales*, Universidad Nacional General San Martín, núm. 3, diciembre de 2008, pp. 1-10.

\_\_\_\_\_ “Trabajador@s de la vincha”, *Revista Crisis. REvuelta*, Buenos Aires, núm. 1, octubre-noviembre de 2010, pp. 38-40.

\_\_\_\_\_ “Esquilmación inmediata. El dispositivo de empresas tercerizadoras de call center en Argentina”, *Sociología del Trabajo*, Siglo XXI España, núm. 72, primavera de 2011, pp. 97-117.

\_\_\_\_\_ *Ser sólo un número más. Trabajadores jóvenes, grandes empresas y activismos sindicales en la Argentina actual*. Buenos Aires: Biblos, 2014.

\_\_\_\_\_ “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo”, *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, Universidad Católica de Valparaíso, vol. 13, núm. 3, 2014, pp. 7-18.

ABAL MEDINA, Paula, Cora Cecilia ARIAS, Karina CRIVELLI y Nicolás DIANA MENÉNDEZ, “Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios. Un estudio de casos en *call centers* y subtes”, *e-l@tina. Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, Universidad de Buenos Aires, vol. 6, núm. 23, abril-junio de 2008, pp. 39-57, disponible en <<http://iigg.sociales.nuba.ar/files/2011/06/elatina23.pdf>>, fecha de consulta: 15 de enero de 2013.

ABDUCA, Ricardo, “Marx y la cuestión del suicidio. Hipótesis de lectura”, en Karl Marx, *Acercas del suicidio*. Trad. de Ricardo Abduca. Buenos Aires: Las Cuarenta, 2012.

ABÉLÈS, Marc, “El campo y el subcampo”, trad. de Silvia N. Labado, en Christian Ghasarian, Marc Abélès, Irene Bellier *et al*, *De la etnografía a la antropología reflexiva. Nuevos campos, nuevas prácticas, nuevas apuestas*. Buenos Aires: Ediciones del Sol, 2008.

ADORNO, Theodor Wiesengrund, “Chaplin Times Two”, trad. de John MacKay, *The Yale Journal of Criticism*, Johns Hopkins University Press, vol. 9, núm. 1, 1996, pp. 57-61. [Trad. cast.: “Dos veces Chaplin”, trad. de Vicente Jarque, *Archivos de la filmoteca. Revista de estudios históricos sobre la imagen*, Instituto Valenciano de Cinematografía, núm. 34, febrero de 2000, pp. 63-67].

AGAMBEN, Giorgio, *Estado de excepción. Homo sacer, II, I*. Trad. de Flavia Costa e Ivana Costa. Buenos Aires: Adriana Hidalgo editora, 2005.

\_\_\_\_\_*Lo que queda de Auschwitz. El archivo y el testigo. Homo sacer III*. Trad. de Antonio Gimeo Cuspinera. Valencia: Pre-Textos, 2009.

\_\_\_\_\_*Signatura rerum. Sobre el método*. Trad. de Flavia Costa y Mercedes Ruvituso. Barcelona: Anagrama, 2010.

\_\_\_\_\_*“¿Qué es un dispositivo?”*, trad. de Roberto J. Fuentes Rionda, *Sociológica*, Universidad Autónoma Metropolitana, año 26, núm. 73, mayo-agosto de 2011, pp. 249-264.

\_\_\_\_\_*“Por una filosofía de la infancia”*, en *Teología y lenguaje. Del poder de Dios al juego de los niños*. Trad. de Matías Raia. Buenos Aires: Las Cuarenta, 2012.

AGUILUZ Ibarгүйen, Maya, “Memoria, lugares y cuerpos”, *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, Universitat Autònoma de Barcelona, núm. 6, otoño de 2004, pp. 1-15, disponible en <<http://atheneadigital.net/article/view/161>>, fecha de consulta: febrero de 2015.

AGUIRRE, Jesús, “Walter Benjamin: fantasmagoría y objetividad”, en Walter Benjamin, *Iluminaciones II. Baudelaire. Un poeta en el esplendor del capitalismo*. Madrid: Taurus, 1972.

AGUIRRE BELTRÁN, Gonzalo, “Integración regional”, *México Indígena. Órgano de difusión del Instituto Nacional Indigenista. INI. 30 años después. Revisión crítica*, núm. especial de aniversario, diciembre de 1978, pp. 87-93.

AGUIRRE ROJAS, Carlos Antonio, “Los procesos de trabajo taylorista y fordista. Notas sobre la hiperracionalización del trabajo y la tasa de ganancia”, *Cuadernos de la DEP*, División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México, 1986.

\_\_\_\_\_*“Michel Foucault en el espejo de Clío”*, en *Relatos para la historia. Ensayos de Contrahistoria Intelectual*. México: Contrahistorias, 2006.

\_\_\_\_\_ “La obra de Carlo Ginzburg y su significado dentro de los *estudios históricos contemporáneos*”, *Contrahistorias. La otra mirada de Clío*, México, núm. 23, septiembre de 2014-febrero de 2015, pp. 7-20.

ALBIAC, Gabriel, “Toni Negri. La crónica del siglo que no existió”, en Toni Negri, *Fin de siglo*. Barcelona: Paidós, 1992.

ALET, Josep, “Desarrollo del telemarketing”, en *Marketing directo e interactivo*. Madrid: ESIC, 2011.

ALMOINA, Yara, Horacio BERRA, Gabriel WOLFSON *et al*, *No hay obra, hay taller*. México: Profética / Fondo Nacional para la Cultura y las Artes / Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2010.

ALONSO, Amado, “Prólogo a la edición española”, en Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*. Publicado por Charles Bally y Albert Sechehaye con la colaboración de Albert Riedlinger. Trad., prólogo y notas de Amado Alonso. Buenos Aires: Losada, 1976.

ALONSO MENESES, Guillermo, “Violencias asociadas al cruce indocumentado de la frontera México-Estados Unidos”, *Nueva Antropología*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, núm. 65, mayo-agosto de 2005, pp. 113-129.

\_\_\_\_\_ “Los peligros del desierto en la migración clandestina por California y Arizona”, en Rafael Pérez-Taylor, Miguel Olmos Aguilera y Hernán Salas Quintanal (coords.), *Antropología del desierto. Paisaje, naturaleza y sociedad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / Instituto de Investigaciones Antropológicas, 2007.

\_\_\_\_\_ “De *migras*, coyotes y polleros. El argot de la migración clandestina en la región de Tijuana-San Diego”, *Ogigia. Revista electrónica de estudios hispánicos*, Universidad de Valladolid, núm. 8, 2010, pp. 15-31, disponible en <<http://dialnet.unirioja.es/ejemplar/247260>>, fecha de consulta: 20 de diciembre de 2014.

ÁLVAREZ URÍA, Fernando y Julia VARELA, “Introducción a un modo de vida no fascista”, en Michel Foucault, *Obras esenciales*. Madrid: Paidós, 2010.

ANDERSON, Jill, “From U.S. Immigration Detention Center to Transnational Call Center”, *Voices of Mexico*, Centro de Investigaciones sobre América del Norte de la Universidad Nacional Autónoma de México, núm. 95, invierno, 2012-2013, pp. 87-91.

ANÓNIMO, “El toyotismo, de la disciplina al control: un guiño de ojo a los call”, en el blog “Mira quién habla”, disponible en <<http://mira-quien-habla.blogspot.mx/2012/07/el-toyotismo-de-la-disciplina-al.html>>, fecha de consulta: 30 de octubre de 2014.

ANTUNES, Ricardo, *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Trad. de Lucio Argañaraz. Buenos Aires: Herramienta, 2003.

ARCELLA, I. y E. KLEINMAN, “Biografía de Charles Chaplin”, en I. Arcella, E. Kleinman, S. M. Eisenstein *et al*, *El mundo de Charles Chaplin*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1980.

ARIAS, Patricia, “Antropología del trabajo industrial: justificación y algunos problemas”, en *Los procesos de cambio (en Mesoamérica y regiones circunvecinas)*. XV Mesa redonda. Tomo III. Guanajuato: Sociedad Mexicana de Antropología / Universidad de Guanajuato, 1977.

ARENDR, Hannah, “Charlie Chaplin: el sospechoso”, trad. de Georg Steinbach, en Sergei Eisenstein, *Charlie Chaplin*. Madrid: Casimiro, 2010.

AVILÉS, Luis A. y Arturo JIMÉNEZ CRUZ, “Frontera, migración y muerte: el sida y la Operación Guardián”, *El bordo. Retos de frontera*, Universidad Iberoamericana, núm. 3, 1999, disponible en <[http://www.iberotijuana.edu.mx/academicos/elbordo/vol03/bordo3\\_front\\_migra1.html](http://www.iberotijuana.edu.mx/academicos/elbordo/vol03/bordo3_front_migra1.html)>, fecha de consulta: 25 de diciembre de 2014.

BAIN, Peter y Phil TAYLOR, “Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call centre”, *New Technology, Work and Employment*, John Wiley & Sons Ltd, vol. 15, núm. 1, 2000, pp. 2-18.

BALTAR, Ernesto, “Aproximación a Walter Benjamin a través de Baudelaire”, *A parte rei. Revista de Filosofía*, núm. 46, julio de 2006, pp. 1-18, disponible en <<http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/baltar46.pdf>>, fecha de consulta: 20 de junio de 2012.

BAR DIN, Anne, *La vida de los trabajadores latinos contada por ellos mismos*. México: Siglo XXI / Universidad Nacional Autónoma de México, 2008.

BARBERO BRIONES, S., “Panoptes, el que todo lo ve: del mito a la técnica”, *Archivos de la Sociedad Española de Oftalmología*, vol. 88, núm. 1, enero de 2013, pp. 103-104, disponible en <[http://www.elsevier.es/sites/default/files/elsevier/eop/S0365-6691\(12\)00537-0.pdf](http://www.elsevier.es/sites/default/files/elsevier/eop/S0365-6691(12)00537-0.pdf)>, fecha de consulta: 4 de agosto de 2014.

BARREDA MARÍN, Andrés y David MORENO SOTO, “Prólogo”, en Adolfo Sánchez Vázquez, *El joven Marx: Los Manuscritos de 1844*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / Facultad de Filosofía y Letras / Ediciones La Jornada / Ítaca, 2003.

BARTHES, Roland, “Rhétorique de l’image”, *Communications. Recherches sémiologiques*, Le Seuil, vol. 4, núm. 1, 1964, pp. 40-51.

\_\_\_\_\_, “El pobre y el proletario”, trad. de Héctor Schmucler, en *Mitológicas*. México: Siglo XXI, 1999.

\_\_\_\_\_, “Prólogo”, trad. de Carles Roche, en *El sistema de la moda y otros escritos*. Barcelona: Paidós, 2003.

BARSKY, Andrés, “El periurbano productivo, un espacio en constante transformación. Introducción al estado del debate, con referencia al caso de Buenos Aires”, *Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, Universidad de Barcelona, vol. IX, núm. 194 (36), 1 de agosto de 2005, pp. 1-17, disponible en <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-194-36.htm>>, fecha de consulta: 2 de febrero de 2014.

BARTRA, Armando, *El hombre de hierro. Los límites sociales y naturales del capital*. México: Universidad Autónoma de la Ciudad de México / Ítaca / Universidad Autónoma Metropolitana, 2008.

\_\_\_\_ “Introducción”, en *Tomarse la libertad. La dialéctica en cuestión*. México: Ítaca, 2010.

\_\_\_\_ *La oveja negra. Ricardo Flores Magón. El radical. El ideólogo obrero*. México: Para Leer en Libertad, A.C., 2011.

\_\_\_\_ “Los nuevos nómadas”, mimeo, s/f, pp. 1-22, disponible en <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/mexico/xochimil/coloquio/Docs/Mesa3/Armando%20Bartra%202.pdf>>, fecha de consulta: 27 de mayo de 2014.

BARTRA, Roger, “Prólogo”, en John Kraniauskas, *Políticas literarias: poder y acumulación en la literatura y el cine latinoamericanos*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 2012.

BASSOLS RICARDEZ, Mario y Maribel ESPINOSA CASTILLO, “Construcción social del espacio urbano: Ecatepec y Nezahualcóyotl. Dos gigantes del oriente”, *Polis. Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, Universidad Autónoma Metropolitana, vol. 7, núm. 2, enero de 2011, pp. 181-212.

BATTISTINI, Osvaldo, “Un recorrido observando trabajos”, *Herramienta. Revista de debate y crítica marxista. Debate sobre el trabajo*, Buenos Aires, núm. 44, año XIV, junio de 2010, pp. 121-130.

BELKE, Ingrid, “Introducción. Los empleados”, trad. de Miguel Vedda, en Siegfried Kracauer, *Los empleados. Un aspecto de la Alemania más reciente*. Barcelona: Gedisa, 2008.

BENEDETTI, Mario, *Viento del exilio*. Buenos Aires: Ediciones la cueva, 1981.

BENESDRA, Salvador, *El traductor*. Buenos Aires: Eterna Cadencia Editora, 2012.

BENJAMIN, Walter, “El París del Segundo Imperio en Baudelaire”, trad. de Jesús Aguirre, en *Illuminaciones II. Baudelaire. Un poeta en el esplendor del capitalismo*. Madrid: Taurus, 1972.

\_\_\_\_ *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*. Trad. de Andrés E. Weikert. México: Ítaca, 2003.

\_\_\_\_\_. *Libro de los pasajes*. Ed. de Rolf Tiedemann. Trad. de Luis Fernández Castañeda, Isidro Herrera y Fernando Guerrero. Madrid: Akal, 2004.

\_\_\_\_\_. “Chaplin”, trad. de Rodney Livingston, en Michael W. Jennings, Howard Eiland y Gary Smith (eds.), *Walter Benjamin. Selected Writings*. Volume 2, part 1, 1927-1930. Cambridge: Harvard University Press, 2005.

\_\_\_\_\_. “Chaplin in Retrospect”, trad. de Rodney Livingston, en Michael W. Jennings, Howard Eiland y Gary Smith (eds.), *Walter Benjamin. Selected Writings*. Volume 2, part 1, 1927-1930. Cambridge: Harvard University Press, 2005. [Trad. cast.: “Chaplin. Una mirada retrospectiva”, trad. de Vicente Jarque, *Archivos de la filmoteca. Revista de estudios históricos sobre la imagen*, Instituto Valenciano de Cinematografía, núm. 34, 2000, pp. 63-67].

\_\_\_\_\_. “Prólogo: Sobre la politización de los intelectuales”, trad. de Miguel Vedda, en Siegfried Kracauer, *Los empleados. Un aspecto de la Alemania más reciente*. Barcelona: Gedisa, 2008.

\_\_\_\_\_. *Tesis sobre la historia y otros fragmentos*. Ed. y trad. de Bolívar Echeverría, 2010, disponible en <<http://www.bolivare.unam.mx/traduccion/Sobre%20el%20concepto%20de%20historia.pdf>>, consulta: 25 de mayo de 2015.

BENTHAM, Jeremías, *El panóptico*. Trad. de Don Jacobo Villanova y Jordán. Madrid: La Piqueta, 1979.

BLEIMAN, M., “La imagen del pobre hombre”, trad. de Héctor Franzi, en I. Arcella, E. Kleinman, S. M. Eisenstein et al, *El mundo de Charles Chaplin*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1980.

BOBBIO, Norberto, *Democracia y secreto*. Trad. de Ariella Aureli y José F. Fernández Santillán. México: Fondo de Cultura Económica, 2013.

BOLTANSKI, Luc y Ève CHIAPELLO, *El nuevo espíritu del capitalismo*. Trad. de Marisa Pérez Colina, Alberto Riesco Sanz y Raúl Sánchez Cedillo. Madrid: Akal, 2010.

BONFIL BATALLA, Guillermo, “Palabras de apertura pronunciadas por el Dr. Guillermo Bonfil Batalla, director del Museo Nacional de Culturas Populares, del Coloquio sobre la cultura obrera, 1º de octubre, 1984”, en Victoria Novelo (coord.). *Coloquio sobre cultura obrera*. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social / Secretaría de Educación Pública, 1987.

BORGES, Jorge Luis, “Funes el memorioso” y “La biblioteca de babel”, *Ficciones*, en *Obras completas*. Tomo I. Barcelona: Emecé Editores, 1989.

\_\_\_\_\_. “Ajedrez”, “El reloj de arena” y “Los espejos”, *El hacedor*, en *Obras completas*. Tomo II. Barcelona: Emecé Editores, 1989.

\_\_\_\_ “La creación poética” (conferencia dictada en 1983 en el Collège de France), *Nexos*, México, 1 de febrero de 1996, disponible en <<http://www.nexos.com.mx/?p=7698>>, fecha de consulta: 1 de abril de 2013.

BOSQUE, Mariela, “‘Error fatal’: Resistencia en el *call*”, en Susana Roitman, Pedro Lisdero y Leonardo Marengo (comps.), *La Llamada... El Trabajo y los trabajadores de Call Centers en Córdoba*. Córdoba: Jorge Sarmiento Editor - Universitas Libros, 2010.

BOSTEELS, Bruno, “Lógicas del desencuentro: Marx y Martí”, en *El marxismo en América Latina. Nuevos caminos al comunismo*. La Paz: Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia / Presidencia de la Asamblea Legislativa Plurinacional, 2013.

BOURDIEU, Pierre, “Notas provisionales sobre la percepción social del cuerpo”, trad. de Julia Varela, en Fernando Álvarez Uría y Julia Varela (eds.), *Materiales de sociología crítica*. Madrid: La Piqueta, 1986.

\_\_\_\_ “Sobre el poder simbólico”, trad. de Alicia Gutiérrez, en *Intelectuales, política y poder*. Buenos Aires: Eudeba, 2000.

\_\_\_\_ “Alta costura y alta cultura”, trad. de Martha Pou, en *Sociología y cultura*. México: Grijalbo / Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2002.

\_\_\_\_ *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*. Trad. de Esperanza Martínez Pérez. Madrid: Akal, 2008.

\_\_\_\_ “El espacio de los puntos de vista”, trad. de Horacio Pons, en Pierre Bourdieu (dir.), *La miseria del mundo*. México: Fondo de Cultura Económica, 2010.

BRAVERMAN, Harry, *Trabajo y capital monopolista*. Trad. de Gerardo Dávila. México: Editorial Nuestro Tiempo, 1987.

BRODA, Johanna, “Astronomía y paisaje ritual: el calendario de horizonte de Cuicuilco-Zacatepetl”, en Johanna Broda, Stanislaw Iwaniszewski y Arturo Montero (coords.), *La Montaña en el paisaje ritual*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Instituto Nacional de Antropología e Historia / Universidad Nacional Autónoma de México / Instituto de Ciencias y Humanidades de la Universidad Autónoma de Puebla, 2001.

BROWN, Elspeth H., “Industrial Choreography: Photography and the Standardization of Motion”, en *The Corporate Eye. Photography and the Rationalization of American Commercial Culture. 1884-1920*. Maryland: The John Hopkins University Press, 2005.

BUELA-CASAL, Gualberto y J. Carlos SIERRA, “Evolución histórica de la evaluación psicológica”, en Gualberto Buela-Casal y J. Carlos Sierra (dirs.), *Manual de evaluación psicológica. Fundamentos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Siglo XXI, 1997.

BUENO CASTELLANOS, Carmen, “Procesos de flexibilización en dos industrias mexicanas”, *Dimensión antropológica*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, año 4, vol. 11, septiembre-diciembre de 1997, pp. 93-117.

BUTLER, Judith, “Prefacio” e “Introducción”, trad. de Alcira Bixio, en *Cuerpos que importan. Sobre los límites materiales y discursivos del “sexo”*. Buenos Aires: Paidós, 2002.

\_\_\_\_\_, “Entrevista a Judith Butler. ‘Interrogando el mundo’”, *Lugar a dudas. Fotocopioteca*, Cali, núm. 10, 2009, pp. 54-61, disponible en <[http://www.lugaradudas.org/publicaciones/fotocopioteca/10\\_regina\\_vogel.pdf](http://www.lugaradudas.org/publicaciones/fotocopioteca/10_regina_vogel.pdf)>, fecha de consulta: 27 de marzo de 2013.

BUTLER, Judith y Gayatri Chakravorty SPIVAK, *¿Quién le canta al estado-nación? Lenguaje, política, pertenencia*. Trad. de Fermín Rodríguez. Buenos Aires: Paidós, 2009.

CAMARENA, Mario y María Ana PORTAL, “De obrero a comerciante: transformaciones barriales en la Ciudad de México”, *Alteridades*, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, año. 17, núm. 33, enero-junio de 2007, pp. 43-52.

CAMARGO MARTÍNEZ, Abbdel y Saúl SALAZAR JIMÉNEZ, “Flujos poblacionales en la migración internacional: etnografía de los desplazamientos asociados a la migración indocumentada en la frontera México-Estados Unidos”, en María Dolores París Pombo, Aurora Furlong y Zacuala y Raquel Álvarez de Flores (coords.), *Migraciones laborales: nuevos flujos, rutas e identidades*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2011.

CAMUS, Albert, *El mito de Sísifo / El hombre rebelde*. Trad. de Luis Echávarri. Buenos Aires: Losada, 1963.

CANNETI, Elias, “El secreto”, trad. Juan José del Solar, en *Masa y poder. Obra completa I*. Barcelona: DeBolsillo, 2005.

CARRILLO, Carmen Virginia, “La experiencia de la extranjería y el bilingüismo en las poéticas de Mágina Russotto y Miyó Vestriini”, en Gregorio Valera-Villegas, Gladys Madriz y Arleny Carpio (eds.), *Formación de la sensibilidad. Filosofía, arte, pedagogía*. Caracas: Ediciones del Decanato de Educación Avanzada, 2011.

CASSON, Herbert N., “Frederick Winslow Taylor”, trad. de Ramón Palazón, en Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos, 1967.

CASTILLO, Christian, “Una crítica marxista a Toni Negri y los autonomistas”, *Estrategia Internacional*, núm. 14, 1999, disponible <en <http://www.ft-ci.org/Una-critica-marxista-a-Toni-Negri-y-los-autonomistas>>, fecha de consulta: 10 de mayo de 2015.

CASTILLO, Juan José, “La soledad del trabajador globalizado”, *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, Madrid, núm. 108, 2009, pp. 11-20.

CASTRO, Edgardo, “Fragmentos foucaultianos”, en Michel Foucault, *El poder, una bestia magnífica: sobre el poder, la prisión y la vida*. Ed. de Edgardo Castro. Buenos Aires: Siglo XXI, 2012.

CHAPLIN, Charles, “Cómo hago reír”, trad. de Manuel Núñez Nava, *Revista de la Universidad de México*, Universidad Nacional Autónoma de México, vol. XXXII, núm. 5, enero de 1978, pp. 30-31.

\_\_\_\_\_. *Mi autobiografía*. Trad. de Julio Gómez de la Serna. Madrid: Debate, 1989.

CHIONETTI, Giuseppe, “Il proceso delle telefonate outbound”, en *Telemarketing. Manuale operativo*. Milán: Edizioni Fag Milano, 2006.

CLASTRES, Pierre, *Investigaciones en antropología política*. Trad. de Estela Ocampo. Barcelona: Gedisa, 1981.

CLIFFORD, James, “Prólogo: *In medias res*” y “Culturas viajeras”, trad. de Mireya Reilly de Fayard, en *Itinerarios transculturales*. Barcelona: Gedisa, 1999.

COETZEE, John Maxwell, *Contra la censura. Ensayos sobre la pasión por silenciar*. Trad. de Ricard Martínez i Muntada. Barcelona: DeBolsillo, 2007.

COHEN, Esther, “Walter Benjamin y Franz Kafka: dos pepenadores en busca del mesianismo profano”, *Acta Poética*, núm. 28, primavera-otoño, 2007, pp. 49-71.

COLECTIVO ¿QUIÉN HABLA?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones, 2006.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, *Mujeres en la economía digital. Superar el umbral de la desigualdad*. República Dominicana: Naciones Unidas, 2013, disponible en <<http://www.mexicoconectado.gob.mx/images/archivos/MujeresenlaEconomiaDigital.pdf>>, fecha de consulta: 10 de julio de 2015.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, México: Ediciones fiscales ISEF, 2012.

CORIAT, Benjamin, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Trad. de Juan Manuel Figueroa Pérez. México: Siglo XXI, 2008.

\_\_\_\_\_. *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Trad. de Rosa Ana Domínguez. México: Siglo XXI, 2011.

CORNEJO OVIEDO, Alejandro y Emanuel OROZCO, “Relatoría del encuentro ‘Antropología Industrial, avances de investigación’”, *Nueva Antropología*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, vol. XIII, núm. 44, agosto, 1993, pp. 143-145.

CORTÁZAR, Julio, “Casa tomada”, en *Cuentos*. Selección de Jorge Luis Borges. Barcelona: Hyspamérica, 1986.

CROZIER, Michel, *La fabricación de hombres*. Trad. de Bernardo Guillén. Buenos Aires: Deucalión, 1954.

DE ANGELIS, Massimo, “Hayek, Bentham y la máquina global del trabajo: la aparición del panóptico fractal”, trad. de María de las Nieves Puglia, en Ana C. Dinerstein y Michael Neary (comps.), *El trabajo en debate. Una investigación sobre la teoría y la realidad del trabajo capitalista*. Buenos Aires: Herramienta, 2009.

DE CERTEAU, Michel, *La invención de lo cotidiano I. Artes del hacer*. Ed. de Luce Giard. Trad. de Alejandro Pescador. México: Universidad Iberoamericana / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 1996.

DE CERVANTES SAAVEDRA, Miguel, *El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha*. Tomo 1. México: Fábrica de Letras, 2000.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique, “Más allá de la fábrica: los desafíos teóricos del trabajo no clásico y la producción inmaterial”, *Nueva Sociedad. Las realidades del trabajo en América Latina*, Buenos Aires, núm. 232, marzo-abril de 2011, pp. 50-70.

\_\_\_\_\_ “Presentación”, en Jean-Pierre Durand, *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. México: Fondo de Cultura Económica / Universidad Autónoma Metropolitana, 2011.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique y Gustavo LEYVA, “Introducción”, en Enrique de la Garza Toledo y Gustavo Leyva (eds.), *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales*. México: Fondo de Cultura Económica / Universidad Autónoma Metropolitana, 2012.

DEBORD, Guy, *La sociedad del espectáculo*. Trad. de José Luis Pardo. Valencia: Pre-Textos, 2012.

DECLARACIÓN del Encuentro Internacional “Subcontratación laboral: miradas multidimensionales”, en Juan Carlos Celis Ospina (coord.), *La subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales*. Medellín: Escuela Nacional Sindical / Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2012.

DEFERT, Daniel, “‘Heterotopía’: tribulaciones de un concepto entre Venecia, Berlín y Los Ángeles”, trad. de Víctor Goldstein, en Michel Foucault, *El cuerpo utópico. Las heterotopías*. Buenos Aires: Nueva Visión, 2010.

DELEUZE, Gilles, “Courses Vincennes: Naturaleza de los flujos. 14/12/71”, disponible en la página web “Les courses de Gilles Deleuze”, <[http://www.webdeleuze.com/php/texte.php?cle=120&groupe=Anti %20Oedipe%20et%20Mille%20Plateaux&langue=3](http://www.webdeleuze.com/php/texte.php?cle=120&groupe=Anti%20Oedipe%20et%20Mille%20Plateaux&langue=3)>, fecha de consulta: 17 de julio de 2014.

\_\_\_\_\_ “Prefacio” y “La imagen-acción: la pequeña forma”, trad. de Irene Agoff, en *La imagen-movimiento. Estudios sobre cine 1*. Barcelona: Paidós, 1984.

\_\_\_\_\_ “¿Qué es un dispositivo?”, trad. de Alberto Luis Bixio, en Étienne Balibar, Gilles Deleuze, Hubert L. Dreyfus *et al*, *Michel Foucault, filósofo*. México: Gedisa, 1999.

\_\_\_\_\_ “Postdata sobre las sociedades de control”, trad. de Martín Caparrós, en Christian Ferrer (comp.), *El lenguaje libertario. Antología del pensamiento anarquista contemporáneo*. La Plata: Terramar, 2005.

\_\_\_\_\_ “Estado y máquina de guerra”, trad. de José Vázquez Pérez, en Christian Ferrer (comp.), *El lenguaje libertario. Antología del pensamiento anarquista contemporáneo*. La Plata: Terramar, 2005.

DELEUZE, Gilles y Félix GUATTARI, “El capitalismo y el deseo”, *Con-versiones*, Buenos Aires, julio de 2006, disponible en <<http://www.con-versiones.com.ar/nota0570.htm>>, fecha de consulta: 1 de enero de 2013.

\_\_\_\_\_ *Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*. Trad. de José Vázquez Pérez con la colaboración de Umbelina Larraceleta. Valencia: Pre-Textos, 2012.

DERRIDA, Jacques, “¿Cómo no temblar?”, trad. de Esther Cohen, *Acta poética*, vol. 30, núm. 2, otoño, 2009, pp. 19-34.

\_\_\_\_\_ “Firma, acontecimiento, contexto”, en *Márgenes de la filosofía*. Trad. de Carmen González Marín. Madrid: Cátedra, 2010.

DI CIAULA, Tommaso, *Overol azul. Rabias, recuerdos y sueños de un obrero del sur de Italia*. Trad. de Mónica Mansur y Jesús R. Anaya Rosique. México: Editorial Popular de los Trabajadores, 1982.

DÍAZ CRUZ, Rodrigo, “Ritos mágicos, carabelas, computadoras personales: antropología y tecnología”, *Nueva Antropología*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, año XIV, núm. 47, marzo de 1995, pp. 23-39.

\_\_\_\_\_ “Contra el exilio de los objetos. Un acercamiento a la teoría de la red de actores”, en Matilde Luna (coord.), *Itinerarios del conocimiento: formas, dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*. Barcelona / México: Anthropos / Universidad Nacional Autónoma de México - Instituto de Investigaciones Sociales, 2003.

\_\_\_\_\_ “Cruces de fronteras: notas sobre la obra de Renato Rosaldo”, en Rodrigo Díaz Cruz (ed.), *Renato Rosaldo: Ensayos en antropología crítica*, trad. de Lucía Rayas Velasco. México: Casa Juan Pablos / Fundación Rockefeller / Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, 2006.

\_\_\_\_\_ “La huella del cuerpo. Tecnociencia, máquinas y cuerpo fragmentado”, *Tópicos del Seminario. El cuerpo figurado*, núm. 16, Universidad Autónoma de Puebla, 2006, pp. 145-170.

\_\_\_\_\_ “Al acecho de la perfección. Transhumanismo, el cuerpo oscuro y la vía religiosa de la tecnociencia”, *Antropología. Boletín oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia. Reflexiones encarnadas. Antropología del cuerpo*, núm. 87, septiembre-diciembre de 2009, pp 29-45.

DONHAM, Wallace B, “Foreword”, en Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University / Division of Research Graduate School of Business Administration, 1945.

DORRA, Raúl, *Lecturas del calígrafo*. México: Siglo XXI, 2011.

DOUGLAS, Mary, *Pureza y peligro. Un análisis de los conceptos de contaminación y tabú*. Trad. de Edison Simons. Buenos Aires: 2007.

DUBIEL, Helmut, “¿Dominio o emancipación? El debate en torno a la herencia de la Teoría Crítica”, trad. de Gustavo Leyva, en *La Teoría Crítica: ayer y hoy*. México: Universidad Autónoma Metropolitana / Plaza y Valdés, 2000.

DUHAU, Emilio y Ángela GIGLIA, “Espacio público y nuevas centralidades. Dimensión local y urbanidad en las colonias populares de la Ciudad de México”, *Papeles de población*, Universidad Autónoma del Estado de México, vol. 10, núm. 41, julio-septiembre, 2004, pp. 167-194.

DUQUE, Karina, “Clásicos de arquitectura: Fábrica Renault / Ricardo Legorreta”, *ArchDaily México*, 30 de noviembre de 2012, disponible en <<http://www.archdaily.mx/175631/clasicos-de-arquitectura-fabrica-renault-ricardo-legorreta-ricardo-legorreta/?lang=MX>>, fecha de consulta: 23 de enero de 2013.

ECHVERRÍA, Bolívar, “Esquema de *El capital*”, en *El discurso crítico de Marx*. México: Era, 1986.

\_\_\_\_\_ “Presentación”, en *El discurso crítico de Marx*. México: Era, 1986.

“Modernidad y capitalismo (15 tesis)”, en *Las ilusiones de la modernidad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / El equilibrista, 1995.

\_\_\_\_\_ “Presentación”, en Karl Marx, *La tecnología del capital. Subsunción formal y subsunción real del proceso de trabajo al proceso de valorización (Extractos del Manuscrito 1861-1863)*. Selección y trad. de Bolívar Echeverría. México: Ítaca, 2005.

\_\_\_\_\_ “Imágenes de la blanquitud”, en Bolívar Echeverría, Diego Lizarazo y Pablo Lazo Briones, *Sociedades icónicas: historia, ideología y cultura en la imagen*. México: Siglo XXI, 2007.

\_\_\_\_\_. *Valor de uso y utopía*. México: Siglo XXI, 2010.

EISENSTEIN, Serguei, “Charlie, ‘El chico’” y “El gran dictador”, trad. de Georg Steinbach, en *Charlie Chaplin*. Madrid: Casimiro, 2010.

ENGELS, Friedrich, “Introducción a la edición de 1891”, trad. de Editorial Progreso, en Karl Marx, “Trabajo asalariado y capital”, en Carlos Marx y Federico Engels, *Obras escogidas*. Tomo I. Moscú: Progreso, 1976.

\_\_\_\_\_. “Principios del comunismo”, trad. de Editorial Progreso, en Carlos Marx y Federico Engels, *Obras escogidas*. Tomo I. Moscú: Progreso, 1976.

ERIKSON, Philippe y Christian GHASARIAN, “Un campo de 35 horas... Reflexiones dialógicas sobre las interpretaciones de antropología finalizada en empresas”, trad. de Silvia N. Labado, en Christian Ghasarian, Marc Abélès, Irene Bellier *et al*, *De la etnografía a la antropología reflexiva. Nuevos campos, nuevas prácticas, nuevas apuestas*. Buenos Aires: Ediciones del Sol, 2008.

ESBER, Horacio, “Transiciones liminares, ritual y poder: un estudio etnográfico sobre las Fábricas Recuperadas por sus Trabajadoras y Trabajadores”, Tesis de Maestría en Antropología Social y Política, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Buenos Aires, 2009.

ESCOBAR SALAZAR, Areli, “Las fábricas de la charla en Chile: apuntes preliminares sobre la materialidad y la subjetividad del trabajo en los call centers”, *Horizontes Antropológicos*, Puerto Alegre, vol. 19, núm. 39, enero-junio, 2013, pp. 19-40.

ESCUADERO, Jesús Adrián, “Heidegger y la hermenéutica del cuerpo”, *Observaciones filosóficas*, núm. 12, 2011, disponible en <<http://www.observacionesfilosoficas.net/heideggerylahermeneutica.htm#sdfootnote41anc>>, fecha de consulta: 5 de septiembre de 2014.

ESPINOZA HERNÁNDEZ, Antonio, “La industria textil mexicana durante el Porfiriato”, en Victoria Novelo (coord.), *Arqueología de la industria en México*. México: Museo Nacional de Culturas Populares / Secretaría de Educación Pública, 1983.

ESPOZ, María Belén, “Colonizar los sentidos: ‘call center’ y las nuevas formas de dominación / resistencia en las relaciones capital-trabajo”, *Revista Latinoamericana de estudios sobre cuerpos, emociones y sociedad*, Córdoba, núm. 4, año 2, diciembre de 2010, pp. 92-97.

ESQUER, Ricardo, “Regularidades y anomalías de la ciudad”, en A. Villalobos, M. A. Ledón, S. Gallardo Cabrera *et al*, *Dispositivos de las sociedades de control*. México: Ediciones Vértice / Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2004.

EWALD, François, “Un poder sin un afuera”, trad. de Alberto Luis Bixio, en Étienne Balibar, Gilles Deleuze, Hubert L. Dreyfus *et al*, *Michel Foucault, filósofo*. México: Gedisa, 1999.

FEINBERG, Richard, Tamar Benzaken KOOSSED, Yanina KOWSYK *et al*, *Sostenibilidad y Call Centers en América Latina*. Santiago de Chile: Forum Empresa, 2011, disponible en <[http://www.mapeorse.info/sites/default/files/Sostenibilidad\\_y\\_call\\_centers\\_en\\_America.pdf](http://www.mapeorse.info/sites/default/files/Sostenibilidad_y_call_centers_en_America.pdf)>, fecha de consulta: 10 de agosto de 2015.

FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, María Inés, “Desafíos de la investigación etnográfica sobre procesos políticos ‘calientes’”, *(Con)textos. Revista d’antropologia i investigació social*, Universitat de Barcelona, núm. 4, mayo de 2010, pp. 80-89.

FERNIE, Sue y David METCALF, *(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops*. Londres: Centre for Economic Performance / London School of Economics, 1998.

FERRER, Christian, “Silueta de Siegfried Kracauer”, en Siegfried Kracauer, *La fotografía y otros ensayos*. Barcelona: Gedisa, 2008.

FERRER, Christian y Adriana GÓMEZ, “Ambivalencia y emancipación”, en Paolo Virno, *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas*. Buenos Aires: Colihue, 2008.

FIGUERA GAZO, Pilar y María Luisa RODRÍGUEZ MORENO, “Assessment Center”, en Pilar Figuera Gazo y María Luisa Rodríguez Moreno (coords.), *Reflexiones en torno al balance de competencias. Conceptos y herramientas para la construcción del proyecto profesional*. Barcelona: Universitat de Barcelona, 2007.

FOUCAULT, Michel, *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Trad. de Aurelio Garzón del Camino. México: Siglo XXI, 1976.

\_\_\_\_\_ “El ojo del poder. Entrevista con Michel Foucault”, trad. de Julia Varela y Fernando Álvarez-Uría, en Jeremías Bentham, *El panóptico*. Madrid: La Piqueta, 1979.

\_\_\_\_\_ *La verdad y las formas jurídicas*. Trad. de Enrique Lynch. Barcelona: Gedisa, 1980.

\_\_\_\_\_ “Nietzsche, la genealogía, la historia”, trad. de Julia Varela y Fernando Álvarez-Uría, en *Microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta, 1980.

\_\_\_\_\_ “El sujeto y el poder”, trad. de Corina de Iturbe, en Hubert L. Dreyfus y Paul Rabinow, *Michel Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1988.

\_\_\_\_\_ *Historia de la sexualidad I. La voluntad de saber*. Trad. de Ulises Guiñazú. México: Siglo XXI, 1995.

\_\_\_\_\_ *Defender la sociedad. Curso en el Collège de France (1975-1976)*. Trad. de Horacio Pons. México: Fondo de Cultura Económica, 2006.

\_\_\_\_\_ “El juego de Michel Foucault”, trad. de Javier Rubio, *Con-versiones*, Buenos Aires, julio de 2006, disponible en <<http://www.con-versiones.com.ar/nota0564.htm>>, fecha de consulta: 8 de julio de 2015.

\_\_\_\_\_ *La hermenéutica del sujeto*. Trad. de Horacio Pons. México: Fondo de Cultura Económica, 2006.

\_\_\_\_\_ *Seguridad, territorio y población. Curso en el Collège de France (1977-1978)*. Trad. de Horacio Pons. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2006.

\_\_\_\_\_ *Diálogos sobre el poder y otras conversaciones*. Trad. de Miguel Morey. Madrid: Alianza, 2007.

\_\_\_\_\_ “El problema del poder. Entrevista con Michel Foucault”, trad. de Carlos Antonio Aguirre Rojas, *Contrahistorias. La otra mirada de Clío*, núm. 12, marzo-agosto de 2009, pp. 59-70.

\_\_\_\_\_ “Diálogo sobre el poder”, trad. de Ángel Gabilondo, en *Obras esenciales*. Paidós: Madrid, 2010.

\_\_\_\_\_ *El cuerpo utópico. Las heterotopías*. Trad. de Víctor Goldstein, Buenos Aires: Nueva Visión, 2010.

\_\_\_\_\_ “Entrevista sobre la prisión: el libro y su método”, trad. de Fernando Álvarez Uría y Julia Varela, en *Obras esenciales*. Paidós: Madrid, 2010.

\_\_\_\_\_ “Espacios diferentes”, trad. de Ángel Gabilondo, en *Obras esenciales*. Paidós: Madrid, 2010.

\_\_\_\_\_ “Foucault”, trad. de Ángel Gabilondo, en *Obras esenciales*. Paidós: Madrid, 2010.

\_\_\_\_\_ “Las mallas del poder”, trad. de Ángel Gabilondo, en *Obras esenciales*, Madrid: Paidós, 2010.

\_\_\_\_\_ “Los intelectuales y el poder”, trad. de Fernando Álvarez Uría y Julia Varela, en *Obras esenciales*. Paidós: Madrid, 2010.

\_\_\_\_\_ “¿Qué es la Ilustración?”, trad. de Ángel Gabilondo, en *Obras esenciales*, Madrid: Paidós, 2010.

\_\_\_\_\_ “Clase del 10 de enero de 1979”, trad. de Horacio Pons, en *El nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2012.

\_\_\_\_\_ “Manifiesto del GIP”, en *El poder, una bestia magnífica: sobre el poder, la prisión y la vida*. Ed. de Edgardo Castro. Trad. de Horacio Pons. Buenos Aires: Siglo XXI, 2012.

FRAISSE, Paul, “¿Progreso o mistificación?”, trad. de Bernardo Guillén, en Michel Crozier, *La fabricación de hombres*. Buenos Aires: Deucalión, 1954.

FRANK, Manfred, *¿Qué es el neoestructuralismo?* Trad. de Marcos Romano Hassán. México: Fondo de Cultura Económica / Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México, 2011.

FREDDO, Antonio Carlos, “Uma possibilidade de leitura: o taylorismo como uma ‘tecnologia de si’?”, *Revista de Administração Pública*, Escola Brasileira de Administração Pública, vol. 29, núm. 2, abril-junio, 1995, pp. 71-79.

FRIEDMANN, Georges, “El objeto de la sociología del trabajo”, en Georges Friedmann y Pierre Naville (coords.), *Tratado de sociología del trabajo I*. Trad. de Julieta Campos. México: Fondo de Cultura Económica, 2011.

FREUD, Sigmund, “La represión”, trad. de José Luis Etcheverry, en *Obras completas*. Vol. XII. Buenos Aires: Amorrortu, 1992.

\_\_\_\_\_, *El malestar en la cultura y otros ensayos*. Trad. de Ramón Rey Ardid. Madrid: Alianza, 2003.

FUENTES, Diana, “Fundamentos para la reflexión de una modernidad postcapitalista en Bolívar Echeverría”, *Pacarina del Sur. Revista de Pensamiento Crítico Latinoamericano*, año 4, núm. 16, julio-septiembre, 2013, disponible en <<http://www.pacarinadelsur.com/component/content/article/39-callers/788-fundamentos-para-la-reflexion-de-una-modernidad-postcapitalista-en-bolivar-echeverria>>, fecha de consulta: 31 de julio de 2013.

FUJITA HIROSE, Jun, “Leer a Gilbert Simondon; transindividualidad, actividad técnica y reificación”, entrevista con Paolo Virno por Jun Fujita Hirose, en Paolo Virno, *Cuando el verbo se hace carne. Lenguaje y naturaleza humana*. Madrid: Traficantes de Sueños / Tinta limón / Cactus, 2005.

GALLARDO CABRERA, Salvador, “Prólogo” y “La oficina de convergencia, el luminar y otros dispositivos anticipados por Ernst Jünger” en A. Villalobos, M. A. Ledón, S. Gallardo Cabrera *et al*, *Dispositivos de las sociedades de control*. México: Ediciones Vértice / Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2004.

GÁMEZ GUERRERO, Marevna, “Carlos Oliva Mendoza, *Semiótica y capitalismo, Ensayos sobre la obra de Bolívar Echeverría México*, Ítaca / UNAM, 2013”, *Valenciana*, Universidad de Guanajuato, núm. 13, 2014, pp. 265-269.

GAMIO, Manuel, “El Programa de la Dirección de Antropología y Poblaciones Regionales de la República”, *México Indígena. Órgano de difusión del Instituto Nacional Indigenista*. INI. 30 años después. *Revisión crítica*, núm. especial de aniversario, México, diciembre de 1978.

\_\_\_\_\_ “La Dirección de Antropología” y “El idioma y el país”, en *Forjando patria*. México: Porrúa, 1982.

GANDARILLA SALGADO, José Guadalupe, “Para una vindicación del luddismo”, *Educación superior. Cifras y hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México, año 7, núms. 43-44, enero-abril de 2009, pp. 5-11.

GARCÍA CANCLINI, Néstor, “La antropología en México y la cuestión urbana”, en Néstor García Canclini (coord.), *La antropología urbana en México*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Universidad Autónoma Metropolitana / Fondo de Cultura Económica, 2005.

GARCÍA FANLO, Luis, “¿Qué es un dispositivo?: Foucault, Deleuze, Agamben”, *A parte rei. Revista de Filosofía*, núm. 74, marzo de 2011, pp. 1-8, disponible en <<http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/fanlo74.pdf>>, fecha de consulta: 4 de mayo de 2015.

GERRATANA, Valentino, “Prefacio”, trad. de Ana María Palos, en Antonio Gramsci, *Cuadernos de la cárcel*. Tomo 1. México: Era, 1981.

GIARD, Luce, “Historia de una investigación”, trad. de Alejandro Pescador, en Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano I. Artes del hacer*. México: Universidad Iberoamericana / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 2007.

GILBRETH, Frank B, *La administración científica*. Trad. de Helena Goicochea. Madrid / Barcelona: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, 2006.

GILBRETH, Frank B. y Lillian MOLLER GILBRETH, “What Scientific Management means to America’s Industrial Position”, en *Applied Motion Study. A Collection of Papers on the Efficient Method to Industrial Preparedness*. New York: Sturgis & Walton Company, 1917.

\_\_\_\_\_ *Motion Study for the Handicapped*. Londres: George Routledge & Sons, Ltd., 1920.

\_\_\_\_\_ *Process Charts. First steps in finding the one best way to do the work*. New York: The American Society of Mechanical Engineers, 1921.

GILLY, Adolfo, “Flexibilidad o el asalto contra el trabajo”, en Óscar A. Martínez (comp.), *Pensando la reconversión: una visión crítica de la flexibilidad y la calidad total*. Buenos Aires: CIPES, 1994, libro disponible en <<http://www.tel.org.ar/lectura/pensreconv1.html#1>>, fecha de consulta: 20 de abril de 2014.

GINZBURG, Carlo, “Miedo, reverencia, terror: releer a Hobbes hoy”, trad. de Carlos Antonio Aguirre Rojas, en *Miedo, reverencia, terror. Cinco ensayos de iconografía política*. México: Contrahistorias, 2014.

GLEDHILL, John, “Taking another look at Marx anthropology”, *Dialectical Anthropology*, vol. 35, núm. 7, 2011, pp. 7-11.

GODELIER, Maurice, *Teoría marxista de las sociedades precapitalistas*. Trad. de José María Castillo. Barcelona: Estela, 1971.

GOFFMAN, Erving, *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Trad. de María Antonia Oyuela de Grant. Buenos Aires: Amorrortu, 2009.

GONZÁLEZ CASANOVA, Pablo, “Cuando hablamos de democracia, ¿de qué hablamos?”, *Revista Mexicana de Sociología*, Universidad Nacional Autónoma de México, año XLVIII, núm. 3, julio-septiembre de 1986, pp. 3-6.

GORZ, André, “Últimos avatares del trabajo”, trad. Cristina Piña, en *Miserias del presente, riqueza de lo posible*. Barcelona: Paidós, 1998, disponible en <<http://www.rebellion.org/docs/133236.pdf>>, fecha de consulta: 12 de febrero de 2015.

GRACE, Harry A., “Charlie Chaplin’s films and American Culture Patterns”, *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, The American Society for Aesthetics, vol. 10, núm. 4, Special Issue on Psychology and the Arts, junio de 1952, pp. 353-363.

GRAMSCI, Antonio, “Americanismo y fordismo”, en *Cuadernos de la cárcel*. Tomo 6. Edición crítica del Instituto Gramsci a cargo de Valentino Gerratana. Trad. de Ana María Palos. México: Era / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2000.

GRIMSON, Alejandro, “Prólogo”, en Paula Abal Medina y Nicolás Diana Menéndez, *Colectivos resistentes. Procesos de politización de trabajadores en la Argentina reciente*. Buenos Aires: Imago Mundi, 2011.

GUARINO ORTEGA, Rosario, “Argos Panoptes: entre lo humano y lo divino”, en Esteban Calderón Dorda, Alicia Morales Ortiz y Mariano Valverde Sánchez (eds.), *Koinòs Lógos. Homenaje al profesor José García López*. Murcia: Universidad de Murcia, 2006.

GRAVES, Robert, “Sísifo”, trad. de Esther Gómez Parro, en *Los mitos griegos, I*. Madrid: Alianza, 2006.

GUERSCHMAN, Bárbara, “La marca comercial y el diseño: una reflexión antropológica sobre la producción, el consumo y el espacio”, *Kula. Antropólogos del Atlántico Sur*, Buenos Aires, núm. 3, pp. 67-81, disponible en <<http://www.revistakula.com.ar/wp-content/uploads/2014/02/KULA-3-6-GUERSCHMAN.pdf>>, fecha de consulta: 20 de julio de 2014.

HAMMERSLEY, Martyn y Paul ATKINSON, *Etnografía. Métodos de investigación*. Trad. de Mikel Aramburu Otazu. Barcelona: Paidós, 1994.

HARDT, Michael, “La sociedad mundial de control”, trad. de Ernesto Hernández, *Euphorion*, núm. especial virtual 1, julio-diciembre, 2005, pp. 21-34, disponible en <[http://www.isel.edu.ar/assets/la\\_sociedad\\_mundial\\_del\\_control.pdf](http://www.isel.edu.ar/assets/la_sociedad_mundial_del_control.pdf)>, fecha de consulta: 19 de agosto de 2013.

HARDT, Michael y Antonio NEGRI, *Imperio*. Trad. de Alcira Bixio. Buenos Aires: Paidós, 2002.

HARVEY, David, “La acumulación por desposesión”, trad. de Juan Mari Madariaga, en *El nuevo imperialismo*. Madrid: Akal, 2007.

\_\_\_\_\_, *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Trad. de Martha Eguía. Buenos Aires: Amorrortu, 2012.

HERNÁNDEZ CASTILLO, Aída R. y Francisca JAMES HERNÁNDEZ, “Fronteras, puentes y movilidades”, *The Journal of Latin American and Caribbean Anthropology*, American Anthropological Association, vol. 17, núm. 1, 2012, pp. 1-15.

HESÍODO, *Los trabajos y los días*. Versión establecida por María Josefa Lecluyse y Enrique Palau. Barcelona: Iberia, 1964.

HILDRETH, Harold M., “Book Review. *Assessment of men: selection of Personnel for the Office of Strategic Services*”, *The American Journal of Psychiatry*, American Psychiatric Association, vol. 105, núm. 10, 1948, pp. 799-800.

HOBBSAWM, Eric John, “The Machine Breakers”, *Past & Present*, Oxford, núm. 1, febrero, 1952, pp. 57-70.

HOLBRAAD, Martin, “Can the Thing Speak?”, Open Anthropology Cooperative Press, Working Papers Series #7, 2011, disponible en <<http://openanthcoop.net/press/http://openanthcoop.net/press/wp-content/uploads/2011/01/Holbraad-Can-the-Thing-Speak2.pdf>>, fecha de consulta: 3 de enero de 2012.

HOMERO, *La odisea*. Trad. de Felipe Jiménez Sandoval. Madrid: Edaf, 2009.

HONNETH, Axel, “Foucault y Adorno. Dos formas de una crítica a la modernidad”, trad. de Peter Storandt Diller, en *Crítica del agravio moral. Patologías de la sociedad contemporánea*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica / Universidad Autónoma Metropolitana, 2009.

HORKHEIMER, Max y Theodor W. ADORNO, “Concepto de Ilustración”, trad. de Joaquín Chamorro Mielke, en *Dialéctica de la ilustración. Fragmentos filosóficos*. Madrid: Akal, 2007.

HOUELLEBECQ, Michel, *El mapa y el territorio*. Trad. de Jaime Zulaika. Barcelona: Anagrama, 2011.

HUALDE, Alfredo, “Dimensiones de la precariedad en el empleo en los *call centers*. Un análisis cualitativo”, *Coyuntura demográfica*, Sociedad Mexicana de Demografía, núm. 4, julio, 2013, pp. 81-85.

\_\_\_\_\_. “Reseña de Jordy Micheli Thiri6n, *Telemetr6polis. Explorando la ciudad y su producci6n inmaterial*, M6xico: UAM-Azacapatzalco / Gedisa, 2012”, *Espacialidades. Revista de temas contempor6neos sobre lugares, pol6tica y cultura*, Universidad Aut6noma Metropolitana-Unidad Cuajimalpa, vol. 3, n6m. 2, julio-diciembre 2013, pp. 256-259.

HUGHES, Everett C., “Informe”, trad. de Bernardo Guill6n, en Michel Crozier, *La fabricaci6n de hombres*. Buenos Aires: Deucali6n, 1954.

ICHIYO, Muto, “Toyotismo. Lucha de clases e innovaci6n tecnol6gica en Jap6n”, en 6scar A. Mart6nez (comp.), *Jap6n: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del Toyotismo*. Buenos Aires: Ediciones Taller de Estudios Laborales, 1997.

ILES, Georg, “Introduction” en Frank B. Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth, *Applied Motion Study. A Collection of Papers on the Efficient Method to Industrial Preparedness*. New York: Sturgis & Walton Company, 1917.

ILLANES D6AZ-RIVERA, Ana Isabel, “T6cnica, medios de comunicaci6n y acontecimiento. Heidegger y la cuesti6n de la t6cnica y el problema del acontecimiento”, en Francisco Castro Merrifield (coord.), *Comunicaci6n, tecnolog6a y subjetividad*. M6xico: Universidad Iberoamericana, 2009.

INCL6N, Daniel, “Pedagog6a de la crueldad, o c6mo la violencia se hace cotidiana”, intervenci6n en el Seminario “El pensamiento cr6tico frente a la hidra capitalista”, Centro Ind6gena de Capacitaci6n Integral, Universidad de la Tierra-Chiapas, 7 de mayo de 2015.

IRANZO, Consuelo y Jacqueline RICHTER, “Las implicaciones de la subcontrataci6n laboral”, en Juan Carlos Celis Ospina (coord.), *La subcontrataci6n laboral en Am6rica Latina: miradas multidimensionales*. Medell6n: Escuela Nacional Sindical / Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2012.

JARQUE, Vicente, “El cometa Chaplin”, *Archivos de la filmoteca. Revista de estudios hist6ricos sobre la imagen*, Instituto Valenciano de Cinematograf6a, n6m. 34, 2000, pp. 41-53.

J6DICE, Nuno, “Eleg6a”, en *Un canto en la espesura del tiempo*. Trad. de Jos6 Luis Puerto. Madrid: Calambur, 1996.

KANT, Emmanuel, “¿Qu6 es la Ilustraci6n?”, trad. de Eugenio 6maz, en *Filosof6a de la historia*. M6xico: Fondo de Cultura Econ6mica, 2006.

KLEIN, Naomi, *No logo. El poder de las marcas*. Trad. de Alejandro Jockl. Paid6s: Barcelona, 2009.

KOHAN, N6stor, “Rosa Luxemburg, la flor m6s roja del socialismo”, *Rebeli6n*, 2012, disponible en <<http://www.rebellion.org/docs/17281.pdf>>, fecha de consulta: 11 de julio de 2015.

KOHAN, Martín, “El enigma de Guayaquil: el secreto de la Argentina”, *Variaciones Borges*, University of Pittsburgh, núm. 16, 2003, pp. 35-44.

\_\_\_\_\_ *Ciencias morales*. Barcelona: Anagrama, 2007.

\_\_\_\_\_ *Bahía Blanca*. Barcelona: Anagrama, 2012.

KRACAUER, Siegfried, “Chaplin”, trad. de Vicente Jarque, *Archivos de la filmoteca. Revista de estudios históricos sobre la imagen*, Instituto Valenciano de Cinematografía, núm. 34, 2000, pp. 55-57.

\_\_\_\_\_ “El ornamento de la masa”, trad. de Laura S. Carugati, en *La fotografía y otros ensayos. El ornamento de la masa I*. Barcelona: Gedisa, 2008.

\_\_\_\_\_ *Los empleados. Un aspecto de la Alemania más reciente*. Trad. de Miguel Vedda. Barcelona: Gedisa, 2008.

KRADER, Lawrence, “Introducción”, trad. de José María Ripalda, en *Los apuntes etnológicos de Karl Marx*. Madrid: Siglo XXI / Pablo Iglesias, 1988.

KRANIAUSKAS, John, “Mariátegui, Benjamin, Chaplin: para reírse del americanismo”, en *Políticas literarias: poder y acumulación en la literatura y el cine latinoamericanos*. México: FLACSO México, 2012.

KROTZ, Esteban, “Las ciencias sociales frente al ‘Triángulo de las Bermudas’. Una hipótesis sobre las transformaciones recientes de la investigación científica y la educación superior en México”, *Revista de El Colegio de San Luis*, Nueva Época, año 1, núm. 1, enero-junio de 2011, pp. 18-46.

LA SERNA, Carlos, “La transformación del mundo del trabajo”, *Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano*, CLACSO, núm. 50, año 5, 7 de julio de 2012, pp. 1-4.

LACAN, Jacques, “El estadio del espejo como formador de la función del yo [je] tal como se nos revela en la experiencia psicoanalítica”, trad. de Tomás Segovia, en *Escritos I*. México: Siglo XXI, 2001.

LAGUNAS, David y Natalia MORAGAS, “Textiles de Tenango: un arte reinventado”, en Victòria Solanilla Demestre (ed.), *Actas de las III Jornadas Internacionales sobre Textiles Precolombinos*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2006.

LANDA, María Inés y Leonardo G. MARENGO, “La di-gestión de energías en los *Call Centers*: entre cuerpos des-hechos y *performances* del liderazgo”, *Trabajo y sociedad*, Universidad Nacional de Santiago del Estero, núm. 18, vol. XV, verano 2012, pp. 69-86, p. 76.

LANDOWSKI, Eric, “Juegos ópticos. Situaciones y posiciones de comunicación”, trad. de Óscar Moraña, en *La sociedad figurada. Ensayos de sociosemiótica*. México: Universidad Autónoma de Puebla / Fondo de Cultura Económica, 1993.

LARA, Sara, Yolanda MONTIEL y Luis REYGADAS, “Volvo en Uddevalla: trabajo eficiente y humanizado”, *El Cotidiano*, núm. 75, marzo-abril, 1996, pp. 110-117.

LASKOWSKI, María Cecilia, “Reseña de *Ciudad de muros*, de Teresa Pires do Rio Caldeira”, *Bitácora urbano / territorial*, Universidad Nacional de Colombia, vol. 19, núm. 2, julio-diciembre de 2011, pp. 181-183.

LAZZARATO, Maurizio, “Trabajo autónomo, producción por medio del lenguaje y *general intellect*”, *Brumaria 7, Arte, máquinas, trabajo inmaterial*, Madrid, 2006, pp. 35-44.

LAZZARATO, Maurizio y Antonio NEGRI, “Trabajo inmaterial y subjetividad”, trad. de Juan González, en *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad*. Río de Janeiro: DP&A Editora, 2001, disponible en <<http://www.rebellion.org/docs/121986.pdf>>, fecha de consulta: 20 de abril de 2015.

LECHUGA, Graciela, *Foucault*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2008.

LEGARRETA HAYNES, Patricia, Alejandra LETONA RODRÍGUEZ, Rebeca OROZCO ACEVES *et al*, “La práctica profesional de la antropología en México frente a la flexibilización laboral”, *Pacarina del Sur. Revista de pensamiento crítico latinoamericano*, núm. 21, octubre-diciembre, 2014, disponible en <<http://www.pacarinadelsur.com/dossier-13/1021-la-practica-profesional-de-la-antropologia-en-mexico-frente-a-la-flexibilizacion-laboral>> fecha de consulta: 23 de abril de 2015.

LEMKE, Thomas, “‘Marx sin comillas’: Foucault, la gubernamentalidad y la crítica del neoliberalismo”, trad. de Heber Cardoso y Elena Marengo, en Thomas Lemke, Stéphane Legrand *et al*, *Marx y Foucault*. Buenos Aires: Nueva Visión, 2006.

LEROUX, Henri, “Foucault y la Escuela de Frankfurt”, trad. de Emilio Bernini, en Alain Blanc y Jean Marie Vincent (comps.), *La recepción de la Escuela de Frankfurt*. Buenos Aires: Nueva Visión, 2006.

LEVI, Primo, *Si esto es un hombre*, trad. de Pilar Gómez Bedate, en *Trilogía de Auschwitz*. Barcelona: Océano, 2005.

LÉVI-STRAUSS, Claude, “La ciencia de lo concreto”, trad. de Francisco González Arámburo, en *El pensamiento salvaje*. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.

LEWIS ROWE, Tina, “Assessment History and your future”, en *A preparation guide for the Assessment Center Method*. Illinois: Charles C. Thomas Publisher, Ltd., 2006.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO, en *Agenda Laboral 2012*. México: Editorial ISEF, 2012.

LEYVA, Gustavo, “Presentación” y “Pasado y presente de la Teoría Crítica. Tres vertientes de reflexión para la crítica del presente”, en Gustavo Leyva (ed.), *La Teoría Crítica y las tareas actuales de la crítica*. Barcelona: Anthropos / Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, 2005.

\_\_\_\_\_ “Modernidad y exterioridad en Latinoamérica. La propuesta de la Filosofía de la Liberación”, texto originalmente publicado en la revista *Disenso*, núm. 1, 1995, pp. 11-32, disponible en <<http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/MODERNIDAD%20Y%20EXTERIORIDAD%20EN%20LATINOAMERICA.pdf>>, fecha de consulta: 13 de junio de 2012.

LEYVA, Gustavo y Oliver KOZLAREK, “Introducción”, en Helmut Dubiel, *La Teoría Crítica: ayer y hoy*. México: Universidad Autónoma Metropolitana / Plaza y Valdés, 2000.

LINHART, Robert, *De cadenas y de hombres*. Trad. de Stella Mastrangelo. México: Siglo XXI, 2009.

LIPIETZ, Alain, *El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo*. Trad. de Alicia Calvo e Irene Brousse. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires / Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas / Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo, 1994.

LISDERO, Pedro, “Call Centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo. Hacia una propuesta interpretativa de las expropiaciones de las energías corporales en contextos de Neo-Colonialidad”, en Susana Roitman, Pedro Lisdero y Leonardo Marengo (comps.), *La Llamada... El Trabajo y los trabajadores de Call Centers en Córdoba*. Córdoba: Jorge Sarmiento Editor – Universitas Libros, 2010.

LÓPEZ, Néstor, “Quino y Marx: trabajo, dignidad y rabia”, *Herramienta. Revista de debate y crítica marxista. Debate sobre el trabajo*, Buenos Aires, núm. 44, año XIV, junio de 2010, pp. 97-104.

LÓPIZ CANTÓ, Pablo, “Debtfare. Estado de endeudamiento y lucha de clases”, *Turba. Revista de filosofía política*, Zaragoza, núm. 1, junio de 2013, pp. 17-28, disponible en <[http://www.revistaturba.net/?page\\_id=10](http://www.revistaturba.net/?page_id=10)>, fecha de consulta: 10 de junio de 2015.

MAISTERRENA, Javier, “Introducción”, *Revista de El Colegio de San Luis*, Nueva Época, año 1, núm. 1, enero-junio de 2011, pp. 7-15.

MALINOWSKI, Bronislaw, “Confesiones de ignorancia y fracaso”, trad. de Antonio Desmots, Helena Valentí y Manuel Uría, en José R. Llobera (comp.), *La antropología como ciencia*. Barcelona: Anagrama, 1988.

\_\_\_\_\_ *Los argonautas del Pacífico Occidental. Comercio y aventura entre los indígenas de la Nueva Guinea melanésica*. Trad. de Antonio J. Desmots. Barcelona: Península, 1995.

MARAZZI, Christian, *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*. Trad. de Martha Malo de Molina Bodelón. Madrid: Akal, 2003, disponible en <[http://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/actividades/dossiermarazzi\\_boutangpdf.pdf](http://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/actividades/dossiermarazzi_boutangpdf.pdf)>, fecha de consulta: 10 de junio de 2015.

MARAZZI, Christian e Isaac MARRERO, “Alrededor del giro lingüístico del capitalismo”, *Transversal, revista multilingüe*, Viena, Instituto Europeo para Políticas Culturales Progresivas, abril de 2005, pp. 1-6, disponible en <[http://eipcp.net/transversal/1106/marrero\\_marazzi/es/print](http://eipcp.net/transversal/1106/marrero_marazzi/es/print)>, fecha de consulta: 2 de junio de 2015.

MARIÁTEGUI, José Carlos, “Esquema de una explicación de Chaplin”, 1928, disponible en <[https://www.marxists.org/espanol/mariateg/oc/el\\_alma\\_matinal/paginas/esquema%20de%20una%20explicacion.htm](https://www.marxists.org/espanol/mariateg/oc/el_alma_matinal/paginas/esquema%20de%20una%20explicacion.htm)>, fecha de consulta: 2 de febrero de 2014.

MARRERO GUILLAMÓN, Isaac, “La fábrica del conflicto. Terciarización, lucha social y patrimonio en Can Ricart, Barcelona”, Tesis de Doctorado en Antropología social y cultural, Departament d'Antropologia Cultural i Història d'Amèrica i Àfrica, Facultat de Geografia i Història, Universitat de Barcelona, 2008.

MARRONI, María da Gloria y Guillermo Alonso MENESES, “El fin del sueño americano. Mujeres migrantes muertas en la frontera México-Estados Unidos”, *Migraciones internacionales*, Colegio de la Frontera Norte, vol. 3, núm. 3, enero-junio de 2006, pp. 5-30.

MARTIARENA, Óscar, *Michel Foucault: historiador de la subjetividad*. México: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey / El equilibrista, 1995.

\_\_\_\_ “Del sentido de la genealogía”, *Diánoia*, vol. XLIX, núm. 53, noviembre de 2004, pp. 57-69.

MARTÍNEZ, Óscar A., “Reconversión y flexibilidad: la ofensiva empresarial”, en Óscar A. Martínez (comp.), *Pensando la reconversión: una visión crítica de la flexibilidad y la calidad total*. Buenos Aires: CIPES, 1994, disponible en <[http://www.tel.org.ar/lectura/pens\\_reconvl.html#1](http://www.tel.org.ar/lectura/pens_reconvl.html#1)>, fecha de consulta: 20 de abril de 2014.

\_\_\_\_ “Presentación”, en Óscar A. Martínez (comp.), *Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del Toyotismo*. Buenos Aires: Ediciones Taller de Estudios Laborales, 1997.

MARX, Karl, *El capital. Crítica de la economía política*. Vol. 1. Trad. de Wenceslao Roces. México: Fondo de Cultura Económica, 1973.

\_\_\_\_ “Tesis sobre Feuerbach”, en Carlos Marx y Federico Engels, *Obras escogidas*. Tomo I. Trad. de Editorial Progreso. Moscú: Progreso, 1976.

\_\_\_\_ “Salario, precio y ganancia”, trad. de Editorial Progreso, en Carlos Marx y Federico Engels, *Obras escogidas*. Tomo II. Moscú: Progreso, 1976.

\_\_\_\_\_ “Trabajo asalariado y capital”, trad. de Editorial Progreso, en Carlos Marx y Federico Engels, *Obras escogidas. Tomo I*. Moscú: Progreso, 1976.

\_\_\_\_\_ *Manuscritos económico filosóficos de 1844*. Trad. de Editora Política (La Habana, 1965). México: Ediciones de Cultura Popular, 1979.

\_\_\_\_\_ *El capital. Libro I - Capítulo VI. Inédito*. Trad. de Pedro Scaron. México: Siglo XXI, 1984.

\_\_\_\_\_ *La tecnología del capital. Subsunción formal y subsunción real del proceso de trabajo al proceso de valorización*. (Extractos del *Manuscrito 1861-1863*). Selección y trad. de Bolívar Echeverría. México: Ítaca, 2005.

\_\_\_\_\_ “Prólogo a la primera edición”, trad. de Pedro Scaron, en *El capital. Tomo 1 / Vol.1. Libro primero*. México: Siglo XXI, 2005.

MARX, Karl y Friedrich ENGELS, “Manifiesto del Partido Comunista”, trad. de Editorial Progreso, en Carlos Marx y Federico Engels, *Obras escogidas. Tomo I*. Moscú: Progreso, 1976.

\_\_\_\_\_ “Feuerbach. Contraposición entre la concepción materialista y la idealista (Introducción)”, trad. de Wenceslao Roces, en *La ideología alemana*. México: Ediciones de Cultura Popular, 1979.

MAUL RIVAS, Hugo y Lisardo BOLAÑOS FLETES, *El impacto del comercio de servicios en el empleo: el sector call centers y servicio al cliente en Guatemala*. Guatemala: Organización Internacional del Trabajo, 2013.

MAUSS, Marcel, “Técnicas y movimientos corporales”, trad. de Teresa Rubio de Martín-Retortillo, en *Sociología y antropología*. Tecnos: Madrid, 1979.

MAZZONI, Ana, Damián SELCI, Nicolás VILELA y Violeta KESSELMAN, “El tópico del trabajo y el mínimo de subjetividad”, *Revista Planta*, núm. 9, julio de 2009, texto disponible en <<http://plantarevista.com.ar/nr9/home.html>>, fecha de consulta: 15 de febrero de 2013.

MELO, Adrián, “Hacia una sociología del diseño de la imagen y el sonido: acerca de la filmografía de Harun Farocki”, *Grupokane* (revista electrónica), 2005, disponible en <[http://www.grupokane.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=111:artensayooharunfarocki&catid=43:catensayos&Itemid=61](http://www.grupokane.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=111:artensayooharunfarocki&catid=43:catensayos&Itemid=61)>, fecha de consulta: 14 de mayo de 2015.

MENDOZA, Gregorio B., “Se impone la clase mundial”, *Construcción y tecnología en concreto. El concreto del tercer milenio*, Instituto Mexicano del Cemento y el Concreto, núm. 266, julio de 2010, disponible en <[www.imcyc.com/revistacyt/jul10/arquitectura.htm](http://www.imcyc.com/revistacyt/jul10/arquitectura.htm)>, fecha de consulta: 30 de enero de 2013

MEOÑO ARTIGA, Luis Pedro Jacobo, “Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala: diferenciación social y representaciones sobre el trabajo”, Tesina de

Maestría en Ciencias Antropológicas, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México, Julio de 2011.

MICHELI THIRIÓN, Jordy, “La industria del telemercado en la ciudad de México (economía y trabajo en la sociedad de la información)”, ponencia presentada en el Seminario Internacional “Globalización, conocimiento y desarrollo”, 15-17 de marzo de 2006, disponible en <<http://www.proglocode.unam.mx/contenido/industria-del-telemercado-ciudad-mexico-economia-y-trabajo-sociedad-informacion>>, fecha de consulta: 20 de diciembre de 2014.

\_\_\_\_ “El trabajo en la sociedad de la información. El caso ilustrativo del telemercado”, *Estudios sociológicos*, El Colegio de México, vol. XXIV, núm. 70, enero-abril, 2006, pp. 197-220.

\_\_\_\_ “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”, *Confines*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, núm. 5, enero-mayo de 2007, pp. 49-58.

\_\_\_\_ “El sector de *call centers*: estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México”, *Frontera norte*, Colegio de la Frontera Norte, vol. 24, núm. 47, enero-junio de 2012, pp. 145-169.

\_\_\_\_ *Telemetrópolis. Explorando la ciudad y su producción inmaterial*. México / Barcelona: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco / Gedisa, 2012.

\_\_\_\_ “La evolución de los call centers: de producción de servicios a gestores de información”, trabajo presentado en la “Tercera conferencia de la Red Latinoamericana y del Caribe para la Investigación en Servicios (REDLAS)”, Ciudad de México, Colegio de México, marzo de 2014, disponible en <[http://www.redlas.net/materiali/priloge/slo/jordy-micheli\\_redlas\\_2014.pdf](http://www.redlas.net/materiali/priloge/slo/jordy-micheli_redlas_2014.pdf)>, fecha de consulta 31 de julio de 2015.

MIER, Raymundo, “Migración e infancia: de los cuerpos confinados a la invención de la experiencia”, texto presentado en el Foro “Invisibilidad y conciencia: migración interna de niñas y niños jornaleros agrícolas en México”, 26 y 27 de septiembre de 2002, disponible en <[http://www.uam.mx/cdi/pdf/eventos/invisibilidad/raymundo\\_mier.pdf](http://www.uam.mx/cdi/pdf/eventos/invisibilidad/raymundo_mier.pdf)>, fecha de consulta: 5 de mayo de 2014.

MILLER, Daniel, “Consumption and Commodities”, *Annual Review of Anthropology*, vol. 24, 1995, pp. 141-161.

MONDOLFO, Rodolfo, *Heráclito. Textos y problemas de su interpretación*. México: Siglo XXI, 1981.

MONTARCÉ, Inés, “Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional de los call centers”, Tesis de Doctorado en Estudios Sociales (Línea de Estudios Laborales), Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Iztapalapa, México, 2014.

MONTARCÉ, Inés, Juan HERNÁNDEZ, Gustavo GARABITO *et al*, “Condiciones de trabajo y organización en algunas ocupaciones ‘atípicas’: *Call centers*, Walmart, Macdonald’s, extras de televisión, ambulantes del centro histórico, vagoneros, tianguistas, microbuseros, taxistas, metabuseros”, en Enrique de la Garza (coord.), *La situación del trabajo en México, 2012, el trabajo en la crisis*. México: Universidad Autónoma Metropolitana / Plaza y Valdés, 2012.

MORÁBITO, Fabio, *Caja de herramientas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.

MOREY, Miguel, “Introducción”, en Michel Foucault, *Diálogos sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid: Alianza, 2007.

\_\_\_\_ “Para una política de la experiencia”, en Michel Foucault, *Obras esenciales*. Madrid: Paidós, 2010.

MUMFORD, Lewis, “Preparación cultural”, trad. de Constantino Aznar de Acevedo, en *Técnica y civilización*. Madrid: Alianza, 1992.

MUNDO, Daniel, “Simmel. La contraluz de la claridad moderna”, en Georg Simmel, *El secreto y las sociedades secretas*. Madrid: Sequitur, 2010.

NAIL, Thomas, “The Crossroads of Power: Michel Foucault and the US / Mexico Border Wall”, *Foucault Studies*, núm. 15, febrero de 2013, pp. 110-128.

NASH, June, “Resistencia cultural y conciencia de clase en las comunidades de las minas de estaño de Bolivia”, trad. de Rafael Bullé-Goyri Minter, *La palabra y el hombre*, Universidad Veracruzana, octubre-diciembre de 1988, pp. 115-132.

NAVAJAS ADÁN, Joaquín, “De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación”, tesis doctoral, Unitat de Psicologia Social, Universitat Autònoma de Barcelona, 2003.

NAVILLE, Pierre, “El método en la sociología del trabajo”, trad. de Julieta Campos, en Georges Friedmann y Pierre Naville (coords.), *Tratado de sociología del trabajo I*. México: Fondo de Cultura Económica, 2011.

NEFFA, Julio César, “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, en Enrique de la Garza (comp.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 1999.

NEFFA, Julio César y Enrique DE LA GARZA TOLEDO, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategias de ganancia: conceptos y problematización”, en Enrique de la Garza Toledo y Julio César Neffa (comps.), *Trabajo y modelos productivos en América Latina. Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela luego de las crisis del modelo de desarrollo neoliberal*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2010.

NEGRI, Antonio, *Fin de siglo*. Trad. de Pedro Aragón Rincón. Barcelona: Paidós, 1992.

NELSON, Daniel, “Introducción”, trad. de Helena Goicochea, en Frank B. Gilbreth, *La administración científica*. Madrid / Barcelona: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, 2006.

NIETO CALLEJA, Raúl, “Lo imaginario como articulador de los órdenes laboral y urbano”, *Alteridades*, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, vol. 8, núm. 15, 1998, pp. 121-129.

\_\_\_\_\_ “La ciudad industrial y la cultura obrera”, en Néstor García Canclini (coord.), *La antropología urbana en México*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Universidad Autónoma Metropolitana / Fondo de Cultura Económica, 2005.

\_\_\_\_\_ “Pierre Bourdieu: etnólogo, sociólogo, antropólogo”, en Enrique de la Garza Toledo y Gustavo Leyva (eds), *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales*. México: Fondo de Cultura Económica / Universidad Autónoma Metropolitana, 2012.

NIETZSCHE, Friedrich, *Genealogía de la moral*. Trad. de Eduardo Ovejero y Maury. México: Porrúa, 1984.

NOGUEZ VALENCIA, Arturo C., “La teoría del poder en Michel Foucault”, *Polis*, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, vol. 1, núm. 97, 1997, pp. 125-142.

NOVELO, Victoria, “La antropología ‘industrial’. ¿Un nuevo campo?”, en *Los procesos de cambio (en Mesoamérica y regiones circunvecinas)*. XV Mesa redonda. Tomo III. Guanajuato: Sociedad Mexicana de Antropología / Universidad de Guanajuato, 1977.

\_\_\_\_\_ “Introducción” y “Fábricas de papel”, en Victoria Novelo (coord.), *Arqueología de la industria en México*. México: Museo Nacional de Culturas Populares, SEP Cultura, 1983.

NOVELO, Victoria y Miguel Ángel GÓMEZ, “Propuestas para el estudio de la cultura obrera”, en Victoria Novelo (coord.), *Coloquio sobre cultura obrera*. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social / Secretaría de Educación Pública, 1987.

OEHMICHEN, Cristina, “Violencia en las relaciones interétnicas y racismo en la Ciudad de México”, *Cultura y representaciones sociales*, Universidad Nacional Autónoma de México, año 1, núm. 2, marzo de 2007, pp. 91-117.

OLIVA MENDOZA, Carlos, “Lenguaje, nación y ensayo”, *Acequias*, Universidad Iberoamericana, núm. 45, otoño, 2008, pp. 33-34.

\_\_\_\_\_ “Artesanía”, *Universitas Humanística*, Bogotá, núm. 68, julio-diciembre de 2009, pp. 287-296.

\_\_\_\_\_*Dialéctica y hermenéutica de la modernidad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / Facultad de Filosofía y Letras, 2009.

\_\_\_\_\_*“La narrativa marxista y el discurso crítico de *El capital*”*, en *Semiótica y capitalismo. Ensayos sobre la obra de Bolívar Echeverría*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2013.

\_\_\_\_\_*“Capitalismo, migración y tortura”*, *Pacarina del Sur. Revista de Pensamiento Crítico Latinoamericano*, año 5, núm. 19, abril-junio, 2014, disponible en <[www.pacarinadelsur.com/home/huellas-y-voces/947-capitalismo-migracion-y-tortura](http://www.pacarinadelsur.com/home/huellas-y-voces/947-capitalismo-migracion-y-tortura)>, fecha de consulta: 12 de mayo de 2014.

ORTNER, Sherry, “Resistance and the Problem of Ethnographic Refusal”, *Society for Comparative Studies in Society and History*, Cambridge University Press, vol. 37, núm. 1, enero de 1995, pp. 173-193.

ORWELL, George, 1984. Trad. de Miguel Temprano García. México: DeBolsillo, 2014.

OVIDIO, *Metamorfosis*. Trad. de Antonio Ramírez de Verguer y Fernando Navarro Atolín. Madrid: Alianza, 2011.

PADURA, Leonardo, *El hombre que amaba a los perros*. Buenos Aires: Tusquets, 2012.

PAGURA, Nicolás Germinal, “El concepto de ‘subsunción’ como clave para la interpretación del lugar de trabajo en el capitalismo actual”, *Realidad económica*, Instituto Argentino para el Desarrollo Económico, núm. 243, 1 de abril / 15 de mayo, 2009, pp.28-49.

PALACIOS, Cecilia, “La construcción social del espacio en la visita guiada al Espacio para la Memoria (ex ESMA)”, ponencia presentada en la “VI Jornada de Jóvenes Investigadores”, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires, noviembre de 2011, disponible en <[http://webiigg.sociales.uba.ar/iigg/jovenes\\_investigadores/6jornadasjovenes/EJE%206%20PDF/eje6\\_palacios.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/iigg/jovenes_investigadores/6jornadasjovenes/EJE%206%20PDF/eje6_palacios.pdf)>, fecha de consulta 9 de diciembre de 2013.

PALOMO VADILLO, María Teresa, “Assessment Centers o Centros de Evaluación”, en *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: ESIC, 2008.

PARÍS POMBO, María Dolores, Aurora FURLONG Y ZACUALA y Raquel ÁLVAREZ DE FLORES, “Introducción”, en María Dolores París Pombo, Aurora Furlong y Zacuala y Raquel Álvarez Flores (coords.), *Migraciones laborales: nuevos flujos, rutas e identidades*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2011.

PATEL, Reena, “Working the Night Shift: Gender and the Global Economy”, *ACME: An International E-Journal for Critical Geographies*, vol. 5, núm. 1, 2006, pp. 9-27, disponible en <<http://acme-journal.org/index.php/acme/search/results>>, fecha de consulta: 1 de marzo de 2013.

PÉREZ CASTRO, Ana Bella, “Lázaro Cárdenas, Michoacán: donde se funden la resistencia y el olvido”, en Ana Bella Pérez Castro (ed.), *La identidad: imaginación, recuerdos y olvidos*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / Instituto de Investigaciones Antropológicas, 1995.

\_\_\_\_\_ “Activando el mundo simbólico para enfrentar la emigración”, *Chungara. Revista de Antropología Chilena*, Universidad de Tarapacá, vol. 39, núm. 1, 2007, pp. 51-68.

PÉREZ CORTÉS, Sergio, “Michel Foucault: las condiciones de una historia crítica”, en Gustavo Leyva (ed), *La Teoría Crítica y las tareas actuales de la crítica*. Barcelona: Anthropos / Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, 2005.

\_\_\_\_\_ “Presentación” y “La locura y el poder: un fragmento del trayecto de Michel Foucault”, en Sergio Pérez Cortés (coord.), *La categoría del poder en la filosofía política de nuestros días*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa / Ediciones del lirio, 2009.

\_\_\_\_\_ *Karl Marx. Invitación a su lectura*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2010.

\_\_\_\_\_ “La crítica metódica de Michel Foucault”, en Enrique de la Garza Toledo y Gustavo Leyva (eds.), *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales*. México: Fondo de Cultura Económica / Universidad Autónoma Metropolitana, 2012.

\_\_\_\_\_ *La razón en la historia. Hegel, Marx, Foucault*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2013.

PÉREZ NEGRETE, Margarita, “Prólogo”, en Jordy Micheli Thirión, *Telemetrópolis. Explorando la ciudad y su producción inmaterial*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Azcapotzalco / Gedisa, 2012.

PIGLIA, Ricardo, *Plata quemada*. Barcelona: Anagrama, 2000.

PRIVITERA, Alessandra, “La representación del ‘deseo de ser blanco’ en los poemas de ‘Lagarto verde’ y ‘Elegía del duque de la mermelada’ de Luis Palés Matos”, en *Actas del Congreso “El Caribe en sus literaturas y culturas. En el centenario del nacimiento de José Lezama Lima*, 2010, disponible en <<http://blogs.ffyh.unc.edu.ar/centenariojoselezamalima/files/2010/02/alessandra-privitera.pdf>>, fecha de consulta: 5 de mayo de 2015.

PROVINE, Doris Marie, “Institutional Racism in Enforcing Immigration Law”, *Norteamérica*, Universidad Nacional Autónoma de México, año 8, número especial 2013, pp. 31-53.

PULECIO PULGARIN, Jairo Mauricio, “Judith Butler: una filosofía para habitar el mundo”, *Universitas Philosophica*, Bogotá, núm. 57, año 28, pp. 61-85.

RADETICH, Natalia, “El arte, la técnica y lo político: a propósito de *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*, de Walter Benjamin”, *Revista Argumentos. Estudios críticos de la sociedad. Crisis de la cultura, cultura de la crisis*, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco, núm. 86, enero-abril de 2012, pp. 15-26.

\_\_\_\_ “Reseña del libro de Manfred Frank, *¿Qué es el neoestructuralismo?*”, *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm, 73, año 33, julio-diciembre de 2012, pp. 243-248.

RADKAU, Verena, “Obreros-escribidores: sobre las posibilidades de una literatura alternativa”, en Victoria Novelo (coord.), *Coloquio sobre cultura obrera*. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social / Secretaría de Educación Pública, 1987.

RAMÍREZ ARRIOLA, Ricardo, *El círculo. Apuntes para una migración*. México: Rosa Luxemburg Stiftung Gesellschaftsanalyse und Politische Bildung E.V., 2013.

RAMÍREZ VELÁZQUEZ, Josefina, “El estrés como metáfora. Apuntes y resultados de un estudio antropológico con un grupo de operadoras telefónicas”, *Diario de Campo. Ritos de Paso*, núm. 4, p. 1-51, julio de 2006.

RANCIÈRE, Jacques, “El teatro de imágenes”, en Georges Didi-Huberman, Griselda Pollock, Jacques Rancière *et al*, *Alfredo Jaar. La política de las imágenes*. Trad. de Alejandro Madrid y Adriana Valdés. Santiago de Chile: Metales pesados, 2008.

REGUILLO CRUZ, Rossana, *Emergencia de culturas juveniles. Estrategias del desencanto*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2000.

\_\_\_\_ “Jóvenes, precarización y represión: los rostros del sexenio”, *Horizontal*, 22 de junio de 2015, disponible en <<http://horizontal.mx/jovenes-precarizacion-y-represion-los-rostros-del-sexenio/>>, fecha de consulta: 30 de junio de 2015.

REVELLI, Marco, “Prefacio”, en Norberto Bobbio, *Democracia y secreto*. Trad. de Ariella Aureli y José F. Fernández Santillán. México: Fondo de Cultura Económica, 2013.

REYGADAS, Luis, *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa, 2002.

\_\_\_\_ “Territorialidad, identidad y religión: el movimiento de los cholos del Barrio del Señor de Chihuahua”, en Rodolfo Coronado y Eugeni Porrás (coords.), *Miradas antropológicas sobre el norte de México. 10 años de la ENAH Chihuahua*. México: Escuela Nacional de Antropología e Historia-Unidad Chihuahua, 2003.

\_\_\_\_ “Las redes de la desigualdad: un enfoque multidimensional”, *Política y cultura*, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco, núm. 22, enero de 2004, pp. 7-25.

\_\_\_\_\_ “Presentación”, *Alteridades. Antropología de la desigualdad*, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, vol. 14, núm. 28, 2004, pp. 3-6.

\_\_\_\_\_ “¿Enajenación o creatividad? El trabajo cognitivo en el capitalismo contemporáneo”, *Apuntes de investigación del CECYP*, núm. 20, 2012, pp. 33-61.

REYGADAS, Luis y Manuel Adrián HERNÁNDEZ, “Lógica cultural de prácticas obreras al margen de las reglas. Compensaciones ocultas y pillaje en dos grupos de sindicalistas mexicanos”, *Alteridades*, vol. 13, núm. 25, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, 2003, pp. 103-120.

RIPALDA, José María, “Introducción”, en Maurice Blanchot, *El paso (no) más allá*. Barcelona: Paidós, 1994.

ROCA MARTÍNEZ, Beltrán, “Introducción a la vida y obra de Pierre Clastres”, en Pierre Clastres, *La sociedad contra el Estado*. Barcelona: Virus, 2010.

RODRÍGUEZ DUSSÁN, Carlos Jorge, “¿Zonas francas o simples maquilas?”, *Revista Amauta*, 27 de octubre de 2011, disponible en <<http://revista-amauta.org/2011/10/zonasfrancas/>>, fecha de consulta: 20 de enero de 2013.

ROITMAN, Susana y Pedro LISDERO, “Prólogo”, en Susana Roitman, Pedro Lisdero y Leonardo Marengo (comps.), *La llamada... El trabajo y los trabajadores de Call Centers en Córdoba*. Córdoba: Jorge Sarmiento Editor / Universitas libros, 2010.

ROJAS, Juan y June NASH, *He agotado mi vida en la mina. Una historia de vida*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1976.

ROSA, Hartmut, *Alienation and Acceleration. Towards a Critical Theory of Late-Modern Temporality*. Malmö: NSU Press, 2010.

\_\_\_\_\_ “Aceleración social: consecuencias éticas y políticas de una sociedad de alta velocidad desincronizada”, trad. de Fernando Campos Medina y María Isabel Vila Cabanes, *Persona y sociedad*, Universidad Alberto Hurtado, vol. XXV, núm. 1, 2011, pp. 9-49.

ROSALDO, Renato, “La pertenencia no es un lujo: procesos de ciudadanía cultural dentro de una sociedad multicultural”, *Desacatos*, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, núm. 3, primavera, 2000, pp. 39-49.

\_\_\_\_\_ “Estudios chicanos, 1970-1984”, trad. de Lucía Rayas Velasco, en Rodrigo Díaz Cruz (ed.), *Renato Rosaldo: Ensayos en antropología crítica*, México: Casa Juan Pablos / Fundación Rockefeller / Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, 2006.

ROSAS OLVERA, Alejandra y Mario CAMARENA OCAMPO (coords.), *Manantial de historias. El barrio La Fama Montañesa, 1939-1980*. México: CONACULTA-FONCA / Colectivo Fuentes Brotantes / Cepac Ediciones, 2005.

ROYO, Simón, “Progreso, cultura y capitalismo”, *A parte rei. Revista de Filosofía*, núm. 41, septiembre de 2005, pp. 1-12, disponible en <<http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/royo41.pdf>>, fecha de consulta: 4 de enero de 2012.

SAHLINS, Marshall, *Economía de la Edad de Piedra*. Trad. de Emilio Muñiz y Ema Rosa Fondevila. Madrid: Akal, 1977.

SÁNCHEZ DÍAZ, Sergio y Abel PÉREZ RUIZ, “La sociología del trabajo latinoamericana frente al siglo XXI”, en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Tratado latinoamericano de Sociología*. Barcelona: Anthropos / Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, 2006.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo, *El joven Marx: Los Manuscritos de 1844*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / Facultad de Filosofía y Letras / Ediciones La Jornada / Ítaca, 2003.

\_\_\_\_\_, “Vicisitudes de las ideas estéticas de Marx”, en *Las ideas estéticas de Marx*. México: Siglo XXI, 2005.

SANTANDER, Jesús Rodolfo, “La filosofía marxista del trabajo”, en *Trabajo y Praxis en ‘El Ser y el Tiempo’ de Martin Heidegger. Un ensayo de confrontación con el marxismo*. Puebla: Universidad Autónoma de Puebla, 1985.

SAUSSURE, Ferdinand de, *Curso de lingüística general* (publicado por Charles Bally y Albert Sechehaye con la colaboración de Albert Riedlinger). Trad., prólogo y notas de Amado Alonso. Buenos Aires: Losada, 1976.

SCARON, Pedro, “Advertencia del traductor”, en Karl Marx, *El capital. Libro I - Capítulo VI. Inédito*. México: Siglo XXI, 1984.

SCHTEINGART, Martha, “División social del espacio y segregación en la ciudad de México. Continuidad y cambio en las últimas décadas”, en Gustavo Garza y Martha Schteingart (coords.), *Los grandes problemas de México. Vol. II. Desarrollo urbano y regional*. México: El Colegio de México, 2010.

SCOTT, James C., *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*. Trad. de Jorge Aguilar Mora. México: Era, 2011.

SECCIÓN 187 DEL SINDICATO DE TELEFONISTAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA, Revista *En operación. La voz del cambio en Atento México*, núms. 1, 2 y 3, mayo, junio y septiembre de 2013.

SEMPLE, Janet, “Introduction”, en *Bentham’s Prison: A study of the Panopticon Penitentiary*. New York: Oxford University Press, 2003.

SENELLART, Michel, “Situación de los cursos”, trad. de Horacio Pons, en Michel Foucault, *Seguridad, territorio y población. Curso en el Collège de France (1977-1978)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2006.

SENNETT, Richard, *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Trad. de Daniel Najmías. Barcelona: Anagrama, 2006.

\_\_\_\_\_, “Artesanos”, trad. de Marco Aurelio Galmarini, en *El artesano*. Barcelona: Anagrama, 2012.

SESELOVSKY, Alejandro, “Diario de un telemarketer”, disponible en <<http://es.scribd.com/doc/67116655/Diario-de-Un-Telemarketer>>, fecha de consulta: 17 de julio de 2014.

SIBILIA, Paula, *El hombre postorgánico. Cuerpo, subjetividad y tecnologías digitales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2010.

SIERRA, Juan Carlos, Virgilio ORTEGA y Ihab ZUBEIDAT, “Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar”, *Revista Mal Estar e Subjetividade*, Universidade de Fortaleza, vol. 3, núm. 1, marzo de 2003, pp. 1-24.

SIMENTAL FRANCO, Víctor Amaury, “Contratos. Consideraciones en torno a su definición”, *Revista de Derecho Privado*, nueva época, año VII, núm. 21-22, septiembre de 2008-abril de 2009, pp. 99-123, disponible en <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derpriv/cont/21/dtr/dtr4.pdf>>, fecha de consulta: 26 de marzo de 2013.

STIGLITZ, Joseph E., “Prólogo”, en Karl Polanyi, *La gran transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. Trad. de Ricardo Rubio. México: Fondo de Cultura Económica, 2011.

SVAMPA, Maristella, “Prólogo”, en Paula Abal Medina, *Ser sólo un número más. Trabajadores jóvenes, grandes empresas y activismos sindicales en la Argentina actual*. Buenos Aires: Biblos, 2014.

SWARTZ, Marc J., Victor W. TURNER y Arthur TUNDEN, “Antropología política: una introducción”, trad. de Cecilia García Robles y Guadalupe González Aragón, *Alteridades*, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, núm. 8, 1994, pp. 101-126.

TAUSSIG, Michael, *El diablo y el fetichismo de la mercancía en Sudamérica*. Trad. de Juan José Ultrilla. México: Nueva Imagen, 1993.

\_\_\_\_\_, *Desfiguraciones. El secreto público y la labor de lo negativo*. Trad. de Marcela Solá. Madrid: Fineo, 2010.

TAYLOR, Frederick Winslow, *Shop Management*. Norwood: The Plimpton Press, 1911.

\_\_\_\_\_, *Principios de la administración científica*. Trad. de Ramón Palazón. México: Herrero Hermanos, 1967.

TAYLOR, Phil y Peter BAIN, “‘An assembly line in the head’: work and employee relations in the call centre”, *Industrial Relations Journal*, vol. 30, núm. 2, 1999, pp. 101-117.

THOMPSON, Edward P., “Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial”, trad. de Eva Rodríguez, en *Tradición, revuelta y conciencia de clase. Estudios de la crisis de la sociedad preindustrial*. Barcelona: Crítica, 1984.

TIRADO, Francisco Javier y Martín MORA, “El espacio y el poder: Michel Foucault y la crítica de la historia”, *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, Universidad de Guadalajara, vol. IX, núm. 25, septiembre-diciembre, 2002, pp. 11-36.

TORRES, Esteban, “El concepto de flujos de Manuel Castells, 1986-2009”, *Revista Estudios Sociales Contemporáneos*, Universidad Nacional de Cuyo, núm. 9, octubre de 2013, pp. 54-64.

TOTSUKA, Hideo, “La sociedad corporativa japonesa” en Óscar A. Martínez (comp.), *Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del Toyotismo*. Buenos Aires: Ediciones Taller de Estudios Laborales, 1997.

TOWNE, Henry R., “Foreword”, en Frederick Winslow Taylor, *Shop Management*. Norwood: The Plimpton Press, 1911.

TRUJILLO BOLIO, Mario, “El empresariado textil de la ciudad de México y sus alrededores, 1880-1910”, en Claudia Agostoni y Elisa Speckman (eds.), *Modernidad, tradición y alteridad. La ciudad de México en el cambio de siglo (XIX-XX)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / Instituto de Investigaciones Históricas, 2001.

TURNER, John Kenneth, *México bárbaro*. México: Porrúa, 2010.

TURNER, Victor, “Entre lo uno y lo otro”, trad. de Alberto Cardín Garay, en *La selva de los símbolos. Aspectos del ritual ndembu*. México: Siglo XXI, 1999.

TURRENT, Eduardo, “Historia sintética de la banca en México”, México: Banco de México, s/f, disponible en <<http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>>, fecha de consulta: 14 de marzo de 2013.

VALDÉS, Adriana, “Prefacio a la edición chilena”, en Georges Didi-Huberman, Griselda Pollock, Jacques Rancière *et al*, *Alfredo Jaar. La política de las imágenes*. Santiago de Chile: Metales pesados, 2008.

VÁZQUEZ GARCÍA, Francisco, “De la microfísica del poder a la gubernamentalidad neoliberal. Notas sobre la actualidad filosófico-política de Michel Foucault”, *Contrahistorias. La otra mirada de Clío*, núm. 12, marzo-agosto de 2009, pp. 71-92.

VEDDA, Miguel, “Posfacio: El ensayista como trapero. Consideraciones sobre el estilo y el método de Siegfried Kracauer”, en Siegfried Kracauer, *Los empleados. Un aspecto de la Alemania más reciente*. Barcelona: Gedisa, 2008.

VÉLEZ BEDOYA, Ángel Rodrigo, *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2007.

VERA LUGO, Juan Pablo y Jefferson JARAMILLO MARÍN, “Teoría social, métodos cualitativos y etnografía: el problema de la representación y reflexividad en las ciencias sociales”, *Universitas humanística*, Bogotá, núm. 64, julio-diciembre de 2007, pp. 237-255.

VILLAVICENCIO, Frida, “Predicación nominal en purépecha y español”, *Tópicos del Seminario. Huellas del contacto lingüístico*, núm. 15, Universidad Autónoma de Puebla, enero-junio de 2006.

VIRILIO, Paul, *El arte del motor. Aceleración y realidad virtual*. Trad. de Horacio Pons. Buenos Aires: Manantial, 2003.

\_\_\_\_ “La ciudad sobreexpuesta”, *Lugar a dudas. Fotocopioteca*, Cali, núm. 3, 2009, pp. 4-11.

VIRNO, Paolo, *Cuando el verbo se hace carne. Lenguaje y naturaleza humana*. Trad. de Eduardo Sadier. Madrid: Traficantes de Sueños / Tinta limón / Cactus, 2005.

\_\_\_\_ “Sobre las ‘fábricas de la charla’. Encuentro con Paolo Virno”, en Colectivo ¿Quién Habla?, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones, 2006.

\_\_\_\_ “Infancia e Institución. Conversación con Paolo Virno”, octubre de 2006, disponible en <<http://parqueparabrincarepensar.blogspot.mx/2011/01/infancia-y-institucion-conversacion-con.html>>, fecha de consulta: 10 de mayo de 2015.

VOCOS, Federico y Oscar Martínez (coords.), “Flexibilidad, nuevas formas de organizar el trabajo y movimiento obrero: proceso de trabajo y condiciones de trabajo en los centros de llamadas (call centers)”, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Taller de Estudios Laborales, agosto de 2006, informe disponible en <<http://www.tel.org.ar/descarga/infpracuba06.pdf>>, fecha de consulta: 28 de mayo de 2015.

VON MENTZ, Brígida, *Trabajo, sujeción y libertad en el centro de la Nueva España: esclavos, aprendices, campesinos y operarios manufactureros, siglos XVI a XVIII*. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social / Miguel Ángel Porrúa, 1999.

WACQUANT, Loïc, *Las dos caras de un gueto. Ensayos sobre marginalización y penalización*. Trad. de María Gabriela Ubaldini, Marcos Mayer, Moisés Silva *et al.* Buenos Aires: Siglo XXI, 2010.

WALLERSTEIN, Immanuel, *El capitalismo histórico*. Trad. de Pilar López Máñez. México: Siglo XXI, 2013.

WALLRAFF, Günter, *Con los perdedores del mejor de los mundos. Expediciones al interior de Alemania*. Trad. de Daniel Najmías. Barcelona: Anagrama, 2011.

WATANABE, Ben, “‘Karoshi’, nuevo estilo de muerte causado por el trabajo”, en Óscar A. Martínez (comp.), *Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del Toyotismo*. Buenos Aires: Ediciones Taller de Estudios Laborales, 1997.

\_\_\_\_\_, “Organizar a los desorganizados”, en Óscar A. Martínez (comp.), *Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del Toyotismo*. Buenos Aires: Ediciones Taller de Estudios Laborales, 1997.

WEIL, Simone, *La condición obrera*. Trad. de Ariel Dillon, José Herrera y Antonio Jutglar. Buenos Aires: El cuenco de plata, 2010.

WILSON, Edmund, “La nueva comedia de Chaplin”, trad. de Rosa Agost, *Archivos de la filmoteca. Revista de estudios históricos sobre la imagen*, Instituto Valenciano de Cinematografía, núm. 34, 2000, pp. 69-76.

YÉBENES ESCARDÓ, Zenia, “Introducción”, en *Los espíritus y sus mundos. Locura y subjetividad en el México moderno y contemporáneo*. México: Gedisa / Universidad Autónoma Metropolitana, 2014.

ZANGARO, Marcela, “Subjetividad y trabajo: el *management* como dispositivo de gobierno”, *Trabajo y sociedad*, Universidad Nacional de Santiago del Estero, núm. 16, vol. XV, verano de 2011, pp. 163-177.

\_\_\_\_\_, *Visión de paralaje*. Trad. de Marcos Mayer. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2006.

ZULAIKA, Joseba, “Etnografías del deseo: bases teóricas”, en Margaret Bullen y Carmen Díez Mintegui (coords.), *Retos teóricos y nuevas prácticas*. San Sebastián: Ankulegi Antropologia Elkarte, 2008.

## **Textos periodísticos**

AETecno, “Crece outsourcing de servicios de ‘call center’ en México, Centroamérica y el Caribe”, AETecno, 25 de marzo de 2014, disponible en <<http://tecno.americaeconomia.com/noticias/crece-outsourcing-de-servicios-de-call-center-en-mexico-y-centroamerica-y-el-caribe>>, fecha de consulta: 6 de abril de 2014.

AGAMBEN, Giorgio, “Non à la Biométrie”, *Le Monde diplomatique*, 6 de diciembre, 2006.

ÁGUILA VEGA, Francisco, “Controlan incendio en call center de San Joaquín y destrucción alcanzaría el 80%”, *Emol*, 24 de marzo de 2014, disponible en <<http://www.emol.com/noticias/nacional/2014/03/24/651525/controlan-incendio-en-san-joaquin.html>>, fecha de consulta: 1 de abril de 2014.

ALCALDE JUSTINIANI, Arturo, “Cuatro temas torales de la iniciativa laboral de Calderón”, *La Jornada*, 8 de septiembre de 2012.

\_\_\_\_\_ “Declaran ilegal *outsourcing* de Bancomer”, *La Jornada*, 21 de septiembre de 2013.

\_\_\_\_\_ “La inmoralidad del *outsourcing* en el servicio de limpieza”, *La Jornada*, 19 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_ “Atento, el calvario para una votación democrática”, *La Jornada*, 18 de octubre 2014.

ALCÁNTARA, Claudia, “Atrae Insurgentes desarrollo inmobiliario”, *El Financiero*, 8 de agosto de 2013.

ÁLVAREZ, Carmen, “Call centers emplean a bilingües deportados”, *Excélsior*, 26 de octubre de 2013.

AP Y NOTIMEX, “Detiene la Patrulla Fronteriza a por lo menos 200 migrantes en Texas. El gobierno de Barack Obama, a punto de alcanzar 2 millones de deportaciones”, *La Jornada*, 19 de abril de 2014.

ASOCIACIÓN PERUANA DE CENTROS DE CONTACTO, “El boom de los call centers continúa creciendo en Perú, mientras se profundiza la crisis española”, *Apecco*, 2012, disponible en <<http://www.apecco.org/cms/?p=3514>>, fecha de consulta: 6 de abril de 2014.

BARTRA, Armando, “Dislocados. Los derechos del que migra y el derecho a no migrar”, *La Jornada*, suplemento *Masiosare*, núm. 254, 3 de noviembre de 2002, disponible en <<http://www.jornada.unam.mx/2002/11/03/mas-bartra.html>>, fecha de consulta: 20 de mayo de 2014.

BERGER, John, “Charlie Chaplin. Algunas notas sobre el arte de la caída”, *La Jornada*, 3 de agosto de 2014.

BRENES QUIRÓS, César, “Empresa tica Mesoamérica compró operador de call centers más grande de Latinoamérica”, *El Financiero*, Costa Rica, 6 de noviembre de 2013, disponible en <[http://www.elfinancierocr.com/negocios/Empresa-Mesoamerica-participo-grande-Latin-oamerica\\_0\\_404959505.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Empresa-Mesoamerica-participo-grande-Latin-oamerica_0_404959505.html)>, fecha de consulta, 13 de abril de 2014.

BROOKS, David, “A juicio en NY, la violencia hacia los migrantes desde CA hasta EU”, *La Jornada*, 8 de septiembre de 2014.

\_\_\_\_\_ “Crecen protestas en EU para que Obama cancele deportaciones”, *La Jornada*, 6 de abril de 2014.

BUENDÍA, Alejandra, “Aceleran call centers actividades en México”, *Reforma*, 10 de octubre de 2013.

CAMACHO SANDOVAL, Ana Cristina, “Inglés responde llamado de *call center*. Costa Rica Multilingüe con 13,000 graduados en un año”, *El Financiero*, Costa Rica, edición 753, disponible en <[http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2010/enero/31/negocios2230815.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2010/enero/31/negocios2230815.html)>, fecha de consulta: 16 de abril de 2014.

CANAL 7, “Peligro: Call Center” (nota periodística realizada por Canal 7, Buenos Aires), 6 de septiembre de 2006, videoreportaje disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=BbM4UKw5jX0>>, fecha de consulta: 15 de julio de 2015.

CANALES EWEST, Gisella, “Nuevo call center suma empleos en zona franca”, *La Prensa*, Nicaragua, 5 de febrero de 2010, disponible en <<http://www.laprensa.com.ni/2010/02/05/economia/15269-nuevo-call-center-suma>>, fecha de consulta: 10 de abril de 2014.

CARBAJAL, Mariana, “Wal Mart, la empresa que odia los gremios”, *Página 12*, Argentina, 27 de mayo de 2007, disponible en <<http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-855-94-2007-05-27.html>>, fecha de consulta: 10 de mayo de 2015.

CARREÑO FIGUERAS, José, “Jóvenes deportados nutren call centers”, *Excélsior*, 5 de septiembre de 2013, disponible en <<http://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/09/05/917187>>, fecha de consulta: 12 de diciembre de 2013.

CASTILLO, Marco, “Deportados al call center”, *Nexos*, 1 de enero de 2012, disponible en <<http://www.nexos.com.mx/?P=leerarticulo&Article=2103065>>, fecha de consulta: 18 de diciembre de 2013.

CASTILLO, Rafael, “Hecho en México pero llegado de EU: los ex pandilleros muchos de los ‘call centers’ en México”, *Vice*, 1 de octubre de 2013, disponible en <<http://www.vice.com/esmx/read/hecho-en-mexico-pero-llegado-de-eu-los-ex-pandilleros-muchos-de-los-call-centers-en-mexico>>, fecha de consulta: 22 de marzo de 2014.

CASTRO, Marco Tulio, “Call center liderado por deportados”, *Revista Diez4*, Tijuana, disponible en <<http://diez4.com/2011/call-center-lidereado-por-deportados/>>, fecha de consulta: 17 de abril de 2014.

CERVANTES, Evelyn, “De la milpa al call center”, *Reforma*, 16 de noviembre de 2012.

CHACÓN, Lilia, “Crecen 18.7% los call centers”, *Reforma*, 29 de marzo de 2006.

CIMAC / NOTICIAS, “Denuncian explotación laboral en ‘call center’”, *El Heraldo de Puebla*, 21 de noviembre de 2012, disponible en <<http://heraldodepuebla.com.mx/2012-11-2>>

1/reportaje/denuncian-explotaci%C3%B3n-laboral-en-%E2%80%9Ccall-center%E2%80%9D>, fecha de consulta: 19 de diciembre de 2013.

COMUNICACIONES ZONA FRANCA SANTANDER, “Multinacional con presencia en Zona Franca Santander es reconocida por Gartner entre los líderes mundiales en Outsourcing”, 24 de abril de 2013, en *Portal de Zona Franca Santander Offshoring and Outsourcing Park*, disponible en <<http://www.zonafrancasantander.com/blog-11-m/65-multinacional-con-presencia-en-zona-franca-santander-es-reconocida-por-gartner-entre-los-lideres-mundiales-en-outsourcing.htm>>, fecha de consulta: 10 de abril de 2014.

CONTRERA, Elizabeth, “0-800-Trabajo esclavo”, *Página 12*, Argentina, 20 de agosto de 2011.

CRUZ JAIMES, Guadalupe, “Despide ‘call center’ Atento 35 empleados, la mayoría mujeres”, *Cimacnoticias*, 2 de febrero de 2009, disponible en <<http://www.cimacnoticias.com.mx/node/45898>>, fecha de consulta: 3 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_ “En 6 horas de jornada, ‘Erika’ tiene 6 minutos para ir al baño”, *Cimacnoticias*, 20 de noviembre de 2012, disponible en <<http://www.cimacnoticias.com.mx/node/62002>>, fecha de consulta: 15 de julio de 2015.

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, “Los call centers, paraíso de ilegalidades que afectan a los trabajadores”, *Boletines UAM*, núm. 413, 9 de diciembre de 2010, disponible en <<http://www.uamero.uam.mx/UAMeros/inides/newsd.aspx?pid=1152&returnUrl=../main.aspx&repositoryUrl=noticiasindice.aspx>>, fecha de consulta: 6 de abril de 2014.

DURÁN PEÑALOZA, Lourdes, “Teleperformance analiza instalarse en Querétaro”, *El Economista*, 21 de noviembre de 2013, disponible en <<http://eleconomista.com.mx/estados/2013/11/21/teleperformance-analiza-instalarse-queretaro>>, fecha de consulta: 13 de abril de 2014.

DURAND, Jorge, “¿Racismo en la administración de Obama?”, *La Jornada*, 6 de abril de 2014.

EL PAÍS, “Un ‘call center’ en la cárcel”, *El País*, 1 de diciembre de 2009, disponible en <[http://elpais.com/elpais/2009/12/01/actualidad/1259659054\\_850215.html](http://elpais.com/elpais/2009/12/01/actualidad/1259659054_850215.html)>, fecha de consulta: 12 de julio de 2014.

FERNÁNDEZ-VEGA, Carlos, “Historias entrelazadas: los banqueros y la familia Franco”, *La Jornada*, 2 de febrero de 2005, disponible en <<http://www.jornada.unam.mx/2005/02/02/index.php?section=opinion&article=02601eco>>, fecha de consulta: 11 de febrero de 2013.

FLORES, Santiago, “Empresa de Call Center ofertará mil 500 plazas a deportados”, *Uniensenada*, 3 de abril de 2014, disponible en <<http://www.uniensenada.com/noticias/tijuana/articulo261278.html>>, fecha de consulta: 17 de abril de 2014.

GÁLVEZ, Eduardo, “Vox Libris. Disfrazado para descubrir un asunto criminal”, *La Jornada de enmedio*, 17 de marzo de 2013.

GARCÍA MARTÍNEZ, Anayeli, “‘Call centers’ estigmatizan a las mujeres: Cepal”, *Cimacnoticias*, 13 de enero de 2014, disponible en <<http://www.cimacnoticias.com.mx/no de/65380>>, fecha de consulta: 31 de julio de 2015.

GARVIN, Glenn, “Immigration: Ready for armed drones along the border?”, *Miami Herald*, 16 de julio de 2013, disponible en <<http://www.miamiherald.com/2013/07/16/3501834/immigration-ready-for-armed-drones.html>>, fecha de consulta: 28 de abril de 2014.

GODÍNEZ HERNÁNDEZ, Julio I., “En 3 meses, 2 mil 364 deportados. Los ‘homies’ del ‘call center’”, *Milenio*, 21 de enero de 2013.

GONZÁLEZ, María de la Luz, “Bancos: la ruta del dinero”, *La Jornada*, 8 de agosto de 2005.

GONZÁLEZ ALVARADO, Rocío, “Denuncian vecinos de Tlalpan demolición de la ex fábrica La Fama Montañesa”, *La Jornada*, 20 de enero de 2007, disponible en <<http://www.jornada.unam.mx/2007/01/20/index.php?section=capital&article=035n1cap>>, fecha de consulta: 1 de abril de 2014.

GONZÁLEZ AMADOR, Roberto, “Centro de contacto Banorte, ‘apuesta’ para dar oportunidades a estudiantes”, *La Jornada*, 4 de septiembre de 2012.

\_\_\_\_\_, “México desplaza a China en el mercado de EU a costa de salarios”, *La Jornada*, 30 de noviembre de 2012.

GUERRERO, Eugenio, “Teletech despide a cerca de 320 trabajadores que laboraban para cuenta de Vodafone en Costa Rica”, *crhoy.com Noticias 24/7*, Costa Rica, 13 de junio de 2013, disponible en <<http://www.crhoy.com/teletech-despide-cerca-de-320-trabajadores-que-laboran-para-cuenta-de-vodafone-en-costa-rica/>>, fecha de consulta: 3 de abril de 2014.

HOLPUCH, Amanda, “Undocumented migrants back in Mexico hope to some day return to US”, *The Guardian*, 4 de febrero de 2013, disponible en <<http://www.theguardian.com/world/2013/feb/04/undocumented-migrants-reform-hopes-mexico>>, fecha de consulta: 19 de abril de 2014.

HUERTA, Eduardo, “Inaugura Santander en Querétaro call center para atender AL y Europa”, *Milenio*, 21 de septiembre de 2009.

JALIFE-RAHME, Alfredo, “Bajo la lupa. Neoliberalismo delincencial español: Partido Popular y Banco Santander”, *La Jornada*, 3 de febrero de 2013.

JIMÉNEZ, Miguel, “Banco Santander supera los 100.000 millones de euros de valor en Bolsa”, *El País*, 7 de abril de 2015, disponible en <[http://economia.elpais.com/economia/2015/04/07/actualidad/1428403745\\_377084.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/04/07/actualidad/1428403745_377084.html)>, fecha de consulta: 24 de junio de 2015.

KATTÁN, Johanna, “Los Call Centers, opción laboral para los migrantes retornados”, *Semanario Fides*, Honduras, 28 de marzo de 2014, disponible en <<http://semanariofides.com/2014/03/28/los-call-center-opcion-laboral-para-los-migrantes-retornados/>>, fecha de consulta: 19 de abril de 2014.

LA REDACCIÓN, “La explotación en los ‘call centers’”, *Proceso*, 24 de julio de 2006.

LASTRA, Jesús y René A. LÓPEZ, “Viacrucis del Migrante seguirá en 17 autobuses para concluir en Lechería”, *La Jornada*, 21 de abril de 2014.

LAVACA, “Matrix en el call center”, *Lavaca*, 3 de junio de 2006, disponible en <<http://www.lavaca.org/seccion/actualidad/1/1356.shtml>>, fecha de consulta: 11 de junio de 2015.

\_\_\_\_\_, “¿Sabe dónde trabaja su hijo?”, *Lavaca*, 1 de agosto de 2006, disponible en <<http://www.lavaca.org/seccion/actualidad/1/1401.shtml>>, fecha de consulta: 1 de agosto de 2015.

LINDO, Róger, “Salvadoreños deportados hallan empleo en ‘call-centers’”, *La Opinión*, El Salvador, 7 de junio de 2013, disponible en <<http://www.laopinion.com/inmigracion/salvadorenos-deportados-empleo-call-centers>>, fecha de consulta: 17 de abril de 2014.

LOMBERA MARTÍNEZ, Manuel, “México e India se disputan mercado de ‘call centers’”, *El Universal*, 5 de abril de 2010.

LÓPEZ, Jorge Arturo, “México destaca en industria de los *Call Centers*: IMT”, *El Universal*, 27 de octubre de 2011.

LÓPEZ Y RIVAS, Gilberto, “Ciencias sociales y marxismo latinoamericano”, *La Jornada*, 8 de mayo de 2015.

MAGNANI, Rocío, “Llamada de atención para los call centers”, *Página 12*, Argentina, 30 de agosto de 2011, disponible en <<http://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-175628-2011-08-30.html>>, fecha de consulta: 1 de enero de 2014.

MARINO, Felipe, “Reconoce software la voz de enojados”, *Reforma*, 24 de septiembre de 2012.

MARTÍNEZ, Fabiola, “En 36 años el poder adquisitivo del salario mínimo cayó 72.8%”, *La Jornada*, 14 de diciembre de 2013.

MARTÍNEZ, Gabriela, “‘Call centers’ igualan a maquilas en generación de empleos”, *La Jornada de Baja California*, 6 de marzo de 2015, disponible en <<http://jornadabc.mx/tijuana/06-03-2015/call-centers-igualan-maquilas-en-generacion-de-empleos>>, fecha de consulta: 21 de mayo de 2015.

MEDIALDEA, Sara, “Ciudades financieras, una fórmula al alza”, *ABC*, España, 23 de diciembre de 2013, disponible en <<http://www.abc.es/madrid/20131223/abci-ciudades-financieras-madrid-201312212125.html>>, fecha de consulta: 6 de agosto de 2014.

MENDOZA ESCAMILLA, Viridiana, “Emprendedores mejoran los ‘call centers’”, *CNN Expansión*, 29 de mayo de 2012, disponible en <<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/05/28/un-negocio-de-emociones-fuertes>>, fecha de consulta: 31 de marzo de 2014.

MONTERO, Martín y Fernando PEDRERO, “Call centers en México”, *El Universal*, 15 de marzo de 2007.

MOYANO, Luján, “Burnout, el síndrome del quemado”, *La Nación*, Argentina, 20 de agosto de 2012, disponible en <<http://www.lanacion.com.ar/1500335-burnout-el-sindrome-del-quemado>>, fecha de consulta: 18 de julio de 2013.

MUNDO CONTACT, “Rechazan IVA para call centers”, *Mundo Contact*, 12 de noviembre de 2005, disponible en <<http://mundocontact.com/rechazan-iva-para-call-centers/>>, fecha de consulta: 6 de abril de 2014.

MUÑOZ RÍOS, Patricia, “Se viola la libertad sindical, acusan”, *La Jornada*, 9 de agosto de 2013.

\_\_\_\_\_ “Se alistan 6 mil trabajadores de empresa de call center para ir a urnas”, *La Jornada*, 13 de noviembre de 2014.

MURILLO, Celeste, “El poeta obrero de la Foxconn y la voz de una generación”, *La Izquierda Diario*, 5 de diciembre de 2014, disponible en <[http://www.laizquierdadiario.com.mx/spip.php?page=movil-nota&id\\_article=7850](http://www.laizquierdadiario.com.mx/spip.php?page=movil-nota&id_article=7850)>, fecha de consulta: 4 de agosto de 2015.

MURILLO, Wilmer, “Call centers golpeados por tipo de cambio”, *La República*, Perú, 23 de noviembre de 2007, disponible en <[https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk\\_articulo=3847](https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk_articulo=3847)>, fecha de consulta: 14 de abril de 2014.

NAVAS, Lucía, “Fomentarán la enseñanza del inglés”, *La Prensa*, Nicaragua, 9 de julio de 2013, disponible en <<http://www.laprensa.com.ni/2013/07/09/activos/154042-fomentaran-ensenanza-ingles>>, fecha de consulta: 28 de mayo de 2014.

NORTE DIGITAL, “Temen deportados quedarse a vivir en Juárez”, *Somos Frontera, El Paso Times*, 1 de febrero de 2014, disponible en <[http://www.somosfrontera.com/cdjuarez/ci\\_24947318](http://www.somosfrontera.com/cdjuarez/ci_24947318)>, fecha de consulta: 19 de abril de 2014.

NOTIMEX, “Viven en EU 33.6 millones de mexicanos, según censo”, *El Universal*, 8 de abril de 2013.

OJEDA LAJUD, Olga, “BC forma clúster de Call Centers para atraer 10% de mercado de 6.5 mmd”, *El Financiero*, 12 de febrero de 2014.

OPV, “Call center dará oportunidad de trabajo a migrantes deportados”, *La Tribuna*, Honduras, 13 de febrero de 2012, disponible en <<http://www.latribuna.hn/2012/02/13/call-center-dara-oportunidad-de-trabajo-a-migrantes-deportados/>>, fecha de consulta: 7 de mayo de 2014.

ORDOÑEZ, Franco, “Mexican call centers provide jobs, network for deported teens”, *Mc Clatchy DC. Watching Washington and the World*, 1 de septiembre de 2013, disponible en <<http://www.mcclatchydc.com/news/nation-world/world/article24754915.html>>, fecha de consulta: 19 de abril de 2014.

PÉREZ, Ana Lilia, “Gil Díaz, irregularidades y explotación laboral en Telefónica”, *Contralínea*, 3 de enero de 2009, disponible en <<http://contralinea.com.mx/archivo-revista/index.php/2009/01/03/gil-diaz-irregularidades-y-explotacion-laboral-en-telefonica/>>, fecha de consulta: 10 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_, “Call centers: todo por un empleo”, *Revista Fortuna*, 15 de febrero de 2010, disponible en <<http://revistafortuna.com.mx/contenido/2010/02/15/call-centers-todo-por-un-empleo/>>, fecha de consulta: 21 de julio de 2014.

PERIÓDICO LA JORNADA, “Inaugura Santander en Querétaro el Centro de Contacto y Servicio a Clientes”, *La Jornada*, 23 de julio de 2009.

PETRICH, Blanche, “Piden indocumentados centroamericanos garantías de tránsito libre en ruta a EU”, *La Jornada*, 24 de abril de 2014.

PINEDA, Rosa, “Con más de 22,000 hondureños deportados desde EE.UU. cierra 2011”, *La Tribuna*, Honduras, 29 de diciembre de 2011, disponible en <<http://old.latribuna.hn/2011/12/29/con-mas-de-22000-hondurenos-deportados-desde-ee-uu-cierra-2011/>>, fecha de consulta: 19 de abril de 2014.

PORTILLO, Patricia, “Call centers, las nuevas maquilas ejecutivas”, *La Boletina de ORMUSA*, El Salvador, núm. 3, 2013, disponible en <[http://observatoriolaboral.ormusa.org/boletinas/2013\\_03\\_Boletina\\_ECL.pdf](http://observatoriolaboral.ormusa.org/boletinas/2013_03_Boletina_ECL.pdf)>, fecha de consulta: 20 de diciembre de 2013.

PRADO, Henia, “Acaban en call center jóvenes repatriados”, *Reforma*, 23 de agosto de 2013.

RCN LA RADIO, “Cooperativas y call centers tendrán exención de impuestos para que generen más trabajo”, *Noticias Antioquía*, Colombia, 20 de diciembre de 2013, disponible en <<http://www.rcn.com.co/noticias/cooperativas-y-call-center-tendran-exencion-de-impuestos-para-que-generen-mas-trabajo>>, fecha de consulta: 6 de abril de 2014.

REDACCIÓN APECCO, “Lecciones de liderazgo para call centers desde la Armada Británica”, *Call Center News*, disponible en <<http://www.callcenternews.com.ar/index.php/ape/ape-nes/fh/639-lab>>, fecha de consulta: 23 de diciembre de 2013.

REDACCIÓN CALL CENTER NEWS, “Ponen en marcha nuevos call centers y cuatro flamantes zonas francas”, *Call center news*, disponible en <<http://www.callcenternews.com.ar/index.php/new/new/nr/547-zfc>>, fecha de consulta: 10 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_ “México: se forma clúster de call centers en Baja California”, *Call center news*, disponible en <<http://www.callcenternews.com.ar/index.php/new/new/nr/597-cbc/>>, fecha de consulta: 29 de marzo de 2014.

REDACCIÓN EL HERALDO, “Skyes, primera zona franca de call centers en la ciudad”, *El Heraldo*, Colombia, 8 de mayo de 2013, disponible en <<http://www.elheraldo.co/noticias/economia/sykes-primera-zona-franca-de-call-center-en-la-ciudad-109710>>, fecha de consulta: 10 de abril de 2014.

REDACCIÓN LA ARENA, “La empresa más importante es un call center”, *La Arena*, Argentina, 12 de diciembre de 2012, disponible en <[http://www.laarena.com.ar/la\\_provincia-la\\_empresa\\_mas\\_importante\\_es\\_un\\_call\\_center-86426-114.html](http://www.laarena.com.ar/la_provincia-la_empresa_mas_importante_es_un_call_center-86426-114.html)>, fecha de consulta: 10 de abril de 2014.

REDACCIÓN PLAN B, “Instalarán un call center en la Zona Franca de General Pico”, *Plan B*, Argentina, 18 de marzo de 2010, disponible en [http://www.planbnoticias.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=106:105&catid=34:provinciales&Itemid=73](http://www.planbnoticias.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=106:105&catid=34:provinciales&Itemid=73)>, fecha de consulta: 10 de abril de 2014.

REDACCIÓN SIN EMBARGO, “Incendio en Famsa en MTY se vuelve tragedia: 5 muertos y 35 lesionados; que no había salidas de emergencia”, *Sin embargo*, 4 de enero de 2012, disponible en <<http://www.sinembargo.mx/04-01-2012/111581>>, fecha de consulta: 1 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_ “Colmex y la OCDE alertan, antes que el Coneval, que crece el número de pobres en México”, *Sin embargo*, 22 de julio de 2015, disponible en <<http://www.sinembargo.mx/22-07-2015/1423342>>, fecha de consulta: 30 de julio de 2015.

REVISTA GERENCIA, “Infraestructura de call y contact centers. La experiencia pionera de Brasil”, *Revista Gerencia*, Chile, enero de 2013, disponible en <<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=148>>, fecha de consulta: 5 de octubre de 2014.

RESÉNDIZ, Francisco, “Reactivarán cobro de IVA a call centers a favor de damnificados”, *Crónica*, 8 de noviembre de 2005, disponible en <<http://www.cronica.com.mx/notas/2005/211156.html>>, fecha de consulta: 6 de abril de 2014.

REYNA QUIROZ, Julio, “Cien millones de mexicanos en la pobreza, afirma Julio Boltvinik”, *La Jornada*, 22 de julio de 2015.

RÍOS, Julia, “Nicaragua apuesta a Call Centers como fuente de empleo y divisas”, *La Prensa*, Nicaragua, 4 de julio de 2012, disponible en <<http://www.laprensa.com.ni/2012/07/04/activos/107347-nicaragua-apuesta-a-call>>, fecha de consulta: 7 de mayo de 2014.

ROMANI, M., “Santander invierte 130 millones en México en su mayor ‘call center’”, *Expansión*, 19 de agosto de 2009, disponible en <<http://www.expansion.com/2009/08/18/inversion/1250631426.html>>, fecha de consulta: 7 de agosto de 2014.

SÁNCHEZ JIMÉNEZ, Arturo, “Como en la esclavitud, 11 millones sin derechos en EU. Los indocumentados mexicanos carecen de garantías civiles y políticas”, *La Jornada*, 1 de junio de 2014.

TEJEDA, Armando, “Muere Emilio Botín, el hombre más poderoso de España”, *La Jornada*, 11 de septiembre de 2014.

TORQUEMADA, Blanca, “Bienvenidos a la ciudad de Botín”, *ABC*, España, 7 de mayo de 2012, disponible en <<http://www.abc.es/20120508/sociedad/abci-bienvenidos-ciudad-botin-santander-201205071935.html>>, fecha de consulta: 30 de julio de 2014.

VALADEZ RODRÍGUEZ, Alfredo, “Del sueño americano a la discapacidad”, *La Jornada*, 8 de septiembre de 2014.

VALENZUELA, Olga, “‘Hot line’: de chica sexy a adivinadora”, *El Universal*, 25 de junio de 2006.

VALLADARES, Danilo, “México construye muro en frontera Sur”, *Contralínea*, 22 de octubre de 2010, disponible en <<http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2010/10/22/mexico-construye-muro-en-frontera-sur/>>, fecha de consulta: 28 de abril de 2014.

VENTURA, Abida, “La antigua fábrica que sueña con ser museo”, *El Universal*, 27 de agosto de 2012.

VEGA, Margarita y Daniela REA, “Dejan a juventud sin divino tesoro”, *Noticias Terra*, 12 de agosto de 2011, disponible en <<http://noticias.terra.com.mx/mexico/politica/dejan-juventud-sin-divino-tesoro,ccd3ae4bbc8b3310VgnVCM20000099f154d0RCRD.html>>, fecha de consulta: 19 de diciembre de 2013.

VELÁZQUEZ, Jesús, “Desde la cárcel venden paquetes turísticos”, *El economista*, 9 de junio de 2013, disponible en <<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/06/09/carcel-venden-paquetes-turisticos>>, fecha de consulta: 1 de noviembre de 2014.

VILLARRUBIA, Celia, “Querétaro atrae los centros de datos”, *Datacenter Dynamics*, 26 de febrero de 2013, disponible en <<http://www.datacenterdynamics.es/focus/archive/2013/02/quer%C3%A9taro-atrae-los-centros-de-datos>>, fecha de consulta: 5 de agosto de 2014.

W RADIO, “Para los inmigrantes indocumentados en Caléxico un Canal de representa gran peligro”, 7 de agosto de 2007, disponible en <<http://www.wrudio690.com/noticias/ac>>

tualidad/para-los-inmigrantes-indocumentados-en-calexico-un-canal-representa-gran-peligro/20070807/nota/463540.aspx>, fecha de consulta: 1 de mayo de 2014.

ŽIŽEK, Slavoj, “Barbarie con rostro humano”, *El País*, 23 de octubre de 2010, disponible en <[http://elpais.com/diario/2010/10/23/opinion/1287784810\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/10/23/opinion/1287784810_850215.html)>, fecha de consulta: 20 de mayo de 2014.

## Diccionarios

CASTRO, Edgardo, *Diccionario Foucault. Temas, conceptos y autores*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2011.

CONDE, Óscar, *Diccionario etimológico del lunfardo*. Buenos Aires: Libros Perfil, 1998.

DICCIONARIO DE AUTORIDADES, edición facsímil. Madrid: Gredos: 1990.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, disponible en <<http://www.rae.es/rae.html>>.

FERRATER MORA, José, *Diccionario de filosofía*. IV tomos. Nueva edición revisada, aumentada y actualizada por Josep-Maria Terricabras. Barcelona: Ariel, 1998.

## Documentos estadísticos

INSTITUTO MEXICANO DE TELESERVICIOS, “Censo Nacional de Agencias 2012”, agosto de 2012, disponible en <<http://www.imt.com.mx/pdf/estudios/CensoNacionalDeAgencias2012.pdf>>, fecha de consulta: 4 de marzo de 2014.

\_\_\_\_\_ “Censo Nacional de Agencias 2013”, enero de 2013, disponible en <<http://www.imt.com.mx/pdf/estudios/CensoNacionalDeAgencias2013.pdf>>, fecha de consulta: 13 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_ “Ranking de empresas”, disponible en <<http://www.contactforum.com.mx/page.php?ranking#>>, fecha de consulta: 20 de abril de 2014.

\_\_\_\_\_ “Reporte del ‘Censo Nacional de Agencias de Centros de Contacto’, Agosto 2011”, disponible en <[http://www.imt.com.mx/pdf/IMTC\\_NA2011.pdf](http://www.imt.com.mx/pdf/IMTC_NA2011.pdf)>, fecha de consulta: 15 de diciembre de 2013.

\_\_\_\_\_ “Sueldos y compensaciones en Centros de Contacto 2012”, disponible en <<http://www.imt.com.mx/pdf/estudios/EstudioDeSueldosCompensacionesCC2012.pdf>>, fecha de consulta: 22 de junio de 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA, “Indicadores oportunos de ocupación y empleo. Cifras preliminares durante octubre de 2013”, *Boletín de prensa*, Aguascalientes, núm. 495/13, 25 de noviembre de 2013, disponible en <<http://www.inegi.org.mx/>>, fecha de consulta: 27 de noviembre de 2013.

\_\_\_\_\_ “Indicadores oportunos de ocupación y empleo. Cifras preliminares durante mayo de 2014”, *Boletín de prensa*, Aguascalientes, núm. 272/14, 23 de junio de 2014, disponible en <<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/ocupbol.pdf>>, fecha de consulta: 26 de junio de 2014.

\_\_\_\_\_ “Indicadores de ocupación y empleo. Cifras oportunas durante enero de 2015”, *Boletín de prensa*, núm. 101/15, 27 de febrero de 2015, disponible en <[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/iooe/iooe2015\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/iooe/iooe2015_02.pdf)>, fecha de consulta: 1 de mayo de 2015.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Informe Mundial sobre Salarios 2014/2015. Salarios y desigualdad de ingresos*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2015.

## **Páginas de Internet**

Blog “Call / Contact Center”, disponible en <<http://nelson-centeno.blogspot.mx/2010/04/tips-para-una-excelente-atencion.html>>, fecha de consulta: 15 de octubre de 2015.

Blog “Call center: un blog sobre la esclavitud posmoderna”, disponible en <<http://mira-quien-habla.blogspot.mx/>>, fecha de consulta: 31 de julio de 2013.

Blog “Calls Organizados”, disponible en <<http://callsorganizados.blogspot.mx/>>, fecha de consulta: 20 de julio de 2014.

Blog “Mira quién habla”, disponible en <<http://mira-quien-habla.blogspot.mx/2012/07/el-toyotismo-de-la-disciplina-al.html>>, fecha de consulta: 30 de octubre de 2014.

Blog “Nello Art. Welcome to my head”, disponible en <<http://nello-art.blogspot.mx/>>, fecha de consulta: 25 de julio de 2013.

Blog “Neurotransmisores”, disponible en <<http://neurotransmisores.blogspot.mx/2008/02/preguntando-al-espejo.html>>, fecha de consulta: 15 de octubre de 2015.

Blog “Pez Box. Creaciones de un artista encerrado en un box contra su propia voluntad”, disponible en <<http://pezbox.blogspot.mx/>>, fecha de consulta: 29 de julio de 2013.

Blog “Telekemados: precariedad y deslocalización, el lado oscuro del telemarketing”, disponible en <<http://telekemados.blogspot.mx/2007/02/call-center-mexico.html>>, fecha de consulta: 24 de julio de 2013.

Blog “Teleperforamos la mente”, disponible en <<http://telaperforamos.blogspot.mx/>>, fecha de consulta: 16 de julio de 2014.

Página de Facebook de Atento Telefonistas, disponible en <<https://www.facebook.com/atento.telefonistas?fref=ts>>, fecha de consulta: 2 de mayo de 2015.

Página web “Apestan”, disponible en <[http://www.apestan.com/cases/teletech-leon-guanajuato-mexico\\_46580.html](http://www.apestan.com/cases/teletech-leon-guanajuato-mexico_46580.html)>, fecha de consulta: 7 de marzo de 2014.

Página web “Trabajadores VS Teleperformance”, disponible en <<http://trabajadoresvsteleperformance.wordpress.com/about/>>, fecha de consulta: 16 de julio de 2014.

Página web corporativa de Grupo Santander, disponible en <[http://www.santander.com/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo.html](http://www.santander.com/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo.html)>, fecha de consulta: 27 de julio de 2015.

Portal de Atento México, disponible en <<http://soluciones.atento.com.mx/about.html>>, fecha de consulta: 14 de julio de 2014.

Portal de Avaya, disponible en <<http://www.avaya.com/mx/producto/call-management-system>>, fecha de consulta: 26 de junio de 2013.

Portal de Contact Forum, disponible en <<http://www.contactforum.com.mx/>>, fecha de consulta: 25 de enero de 2014.

Portal de IMAC, Inglés Total, “Programa Especializado en Inglés para Call Center”, disponible en <[http://www.imacinglestotal.com/ingles\\_de\\_callcenters.php](http://www.imacinglestotal.com/ingles_de_callcenters.php)>, fecha de consulta: 16 de abril de 2014.

Portal de Manpower Group Argentina, disponible en <[http://www.manpower.com.ar/manpower\\_inc.asp](http://www.manpower.com.ar/manpower_inc.asp)>, fecha de consulta: 13 de agosto de 2014.

Portal de Manpower Group México, disponible en <<http://www.manpowergroup.com.mx/>>, fecha de consulta: 2 de febrero de 2013.

Portal de “Teleperforados”, disponible en <<http://tpa2.awardspace.com/menu.htm>>, fecha de consulta: 31 de mayo de 2015.

Portal de Teleperformance, disponible en <<http://www.teleperformance.com/en-us/>>, fecha de consulta: 7 de julio de 2014

Portal de Teletech, disponible en <<http://es.teletech.com/>>, fecha de consulta: 4 de marzo de 2014.

Portal de Telvista, disponible en <<http://www.telvista.com/es>>, fecha de consulta: 2 de marzo de 2014.

Portal de la MTM Association for Standards and Research, disponible en <<http://www.mtm.org>>, fecha de consulta: 19 de marzo de 2015.

Portal de la Sección 187 Atento del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, disponible en <<http://seccionatento.org/portal/>>, fecha de consulta: 13 de febrero de 2013.

Portal de la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Gobierno del Estado de Querétaro, disponible en <<http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/contenido.aspx?q=Jv2m+h8F36QTzG0qQQL9nqbvWKM+iYkP>>, fecha de consulta: 28 de julio de 2014.

Portal del Centro Cultural Nicaragüense Norteamericano, “Cursos para call centers”, disponible en <<http://www.ccn.org.ni/call-centers/>>, fecha de consulta: 14 de abril de 2014.

Portal del Instituto Mexicano de Teleservicios, disponible en <<http://www.imt.com.mx/>>, fecha de consulta 6 de enero de 2013.

Portal del “National English Center” de la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE, disponible en <<http://www.itca.edu.sv/index.php/nec>>, fecha de consulta: 16 de abril de 2014.

Portal del U.S. Department of Homeland Security, disponible en <<http://www.dhs.gov/>>, fecha de consulta: 24 de abril de 2014.

Portal del U.S. Immigration and Customs Enforcement, disponible en <<https://www.ice.gov/removal-statistics/#footnote2>>, fecha de consulta: 24 de abril de 2014.

## **Videos**

“Atento: Vinuesa tratando de justificar lo injustificable”, disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=MicGogPrkjc>>, fecha de consulta: 7 de octubre de 2014

DIALOGO. TECNOLOGÍA PARA CALL CENTER, “Cursos videograbados dirigidos a empresas interesadas en instalar un centro de atención telefónica”, disponible en <<http://www.youtube.com/watch?v=P1TA8JXZJxk&list=PL9AE29CD3FA862A39>>, fecha de consulta: 22 de octubre de 2014.

GARCÍA, Roberto, “Call centers en República Dominicana”, Producciones RobG, disponible en <<http://www.youtube.com/watch?v=XE3qVjQTu1Y>>, fecha de consulta: 10 de abril de 2014.

GECKO SAS, “Guía para implementar su propio *Call Center*. DreamPBX”, disponible en <[http://www.novaltec.com/web/imagenes/soluciones/pdf/f\\_131\\_dreampbx2.pdf](http://www.novaltec.com/web/imagenes/soluciones/pdf/f_131_dreampbx2.pdf)>, fecha de consulta: 22 de octubre de 2014.

GRUPO SANTANDER, “Banco Santander inaugura en Santander el nuevo Centro de Proceso de Datos”, disponible en <[https://www.youtube.com/watch?v=h\\_\\_ReY1nOeg](https://www.youtube.com/watch?v=h__ReY1nOeg)>, fecha de consulta: 5 de agosto de 2014.

\_\_\_\_\_ “Ciudad Grupo Santander”, disponible en <[http://www.santander.com/cs/gs/Satellite?pagename=CFWCSancomQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01\\_GSInformacionDetalleMultimedia\\_PT12&seccion=2&appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&empr=CFWCSancomQP01&leng=es\\_ES&cid=1278677205746](http://www.santander.com/cs/gs/Satellite?pagename=CFWCSancomQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleMultimedia_PT12&seccion=2&appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&cid=1278677205746)>, fecha de consulta: 31 de julio de 2014.

HUXLEY, Aldous, “Las dictaduras tecnológicas futuras”, entrevista dirigida por Mike Wallace, 18 de Mayo de 1958, disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=vqTiSXnWD90>>, fecha de consulta: 3 de junio de 2015.

“Inauguración del Contact Center Santander”, discurso de Felipe Calderón, 21 de julio de 2009, disponible en [http://www.youtube.com/watch?v=v6jUPT\\_3sqU](http://www.youtube.com/watch?v=v6jUPT_3sqU), fecha de consulta: 30 de enero de 2013.

LA VOZ DE MICHOACÁN, “Presidente Peña Nieto asiste a la inauguración del call center de Dish”, disponible en <<http://www.youtube.com/watch?v=rJ7BIyKXDxc>>, fecha de consulta: 5 de octubre de 2014.

UNI GLOBAL UNION, “Atento Mexico workers fight for a fair union election”, disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=qNrXZgfh3dg>>, fecha de consulta: 6 de enero de 2014.

WALT ROSALES, Harry, “Curso Call Center Básico”, disponible en <<http://www.youtube.com/watch?v=ewrYgyk54yw>>, fecha de consulta: 26 de octubre de 2014

## Otros documentos

ADAME GODDARD, Lourdes, “*Customer ContactForum Monterrey 2010: un evento regio en todos los sentidos*”, *ContactForum*, 7 de octubre de 2010, disponible en <<http://www.contactforum.com.mx/noticias/3445.html>>, fecha de consulta: 15 de diciembre de 2013.

ATENTO, “Atento, en colaboración con el Gobierno del Estado de México, inaugura nuevo call center”, 20 de agosto de 2013, disponible en <<http://www.atento.com/es/centro-de-noticias/noticias/744/atento-en-colaboracion-con-el-gobierno-del-estado-de-mexico-inauguran-nuevo-call-center>>, fecha de consulta: 5 de mayo de 2014.

\_\_\_\_ “Guía rápida de técnicas telefónicas. Variables de medición, criterio de monitoreo y calidad telefónica”, disponible en <<http://www.slideshare.net/Fitira/criterios-de-monitoreo-y-calidad-telefonica>>, fecha de consulta: 21 de noviembre de 2014.

\_\_\_\_ “Informe Anual 2012”, disponible en <<http://www.atento.com/informe2012/informe.html>>, fecha de consulta: 14 de julio de 2014

COMISIÓN NACIONAL DE ZONAS FRANCAS DE NICARAGUA Y FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES, “Inserción laboral de jóvenes nicaragüenses mediante la creación de un sistema sostenible de formación”, disponible en <<http://www.cnzf.gob.ni/sites/default/files/gestor-de-documentos/TDR%20LdB%20y%20SM%20E%20ProyectoCNZF-FOMIN.pdf>>, fecha de consulta: 16 de abril de 2014.

COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE BANCO BILBAO VIZCAYA, “La arquitectura corporativa ayuda a reinventar la metrópoli madrileña del siglo XXI”, en el portal “BBVA-Sala de prensa”, 27 de mayo de 2014, disponible en <[http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/la-arquitectura-corporativa-ayuda-a-reinventar-la-metropoli-madrilena-del-siglo-xxi\\_9882-22-c-108307\\_.html](http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/la-arquitectura-corporativa-ayuda-a-reinventar-la-metropoli-madrilena-del-siglo-xxi_9882-22-c-108307_.html)>, fecha de consulta: 30 de julio de 2014.

CONTACT CENTER DE BANCO SANTANDER, *Programa de inducción nuevo ingreso. Banca telefónica*, mimeo.

FERNANDO, “El migrante de tierra lejana”, en *Antes de pasar la frontera. Poesía de migrantes centroamericanos*, selección de poemas de Jorge Andrés Gordillo López, 2013, disponible en el blog “Círculo de Poesía”, en <<http://circulodepoesia.com/2013/05/antes-de-pasar-la-frontera-poesia-de-migrantes-centromericanos/>>, fecha de consulta: 10 de mayo de 2014

GRUPO FINANCIERO SANTANDER. “Informe de sustentabilidad Grupo Financiero Santander. 2011”, disponible en <<http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobkey=id&SSURIsscontext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIsession=false&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobwhere=1278687261660&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D71\843\Memoria+local+de+Santander+M%C3%A9xico.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&SSURIsession=BlobServer&blobtable=MungoBlobs&SSURIsession=Default&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID>>, fecha de consulta: 4 de agosto de 2014.

\_\_\_\_ “Banco Santander inaugura en Santander el nuevo Centro de Proceso de Datos”, disponible en <[http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/Corporativo/Sala-de-Imprensa/Banco-Santander-inaugura-en-Santander-el-nuevo-Centro-de-Proce](http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Corporativo/Sala-de-Imprensa/Banco-Santander-inaugura-en-Santander-el-nuevo-Centro-de-Proce)>

so-de-Datos-del-Grupo-Disponivel-so-em-espanhol.html>, fecha de consulta: 5 de agosto de 2014.

\_\_\_\_\_ “Ciudad Grupo Santander: la idea y filosofía del proyecto”, disponible en <[http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=GSInformacion&canal=CSCORP&cid=1278677205746&empr=CFWCSancomQP01&leng=es\\_ES&pagename=CFQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01\\_GSInformacionDetalleMultimedia\\_PT12](http://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=GSInformacion&canal=CSCORP&cid=1278677205746&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&pagename=CFQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleMultimedia_PT12)>, fecha de consulta: 31 de julio de 2014.

\_\_\_\_\_ “Gestión ambiental. Documento que presenta la Dirección de Inmuebles por concepto de la Gestión Ambiental del Banco”, disponible en <<https://servicios.santander.com.mx/comprometidos/pdf/ReporteAmbiental.pdf>>, fecha de consulta: 4 de agosto de 2014.

MANPOWER GROUP, “Brochure”, disponible en <<http://www.manpower.com.mx/uploads/aboutBrochureManpower.pdf>>, fecha de consulta: 13 de diciembre de 2013

MTM ASSOCIATION FOR STANDARDS AND RESEARCH, “Systems”, disponible en <<http://www.mtm.org/systems.htm>>, fecha de consulta: 19 de marzo de 2015.

MURILLO, Francisco D., “El cable azul”, en el blog “Singularia Tantum”, disponible en <<http://davidminayo.blogspot.mx/2014/07/dos-poemas-de-francisco-d-murillo-el.html>> fecha de consulta: 10 de julio de 2014.

REVISTA CONTACTCENTER, “Calidad”, *Call center & IP Solutions*, núm. 57, septiembre-octubre, 2011, disponible en <[http://www.contactcenter.es/2010/3/CC57\\_web.pdf](http://www.contactcenter.es/2010/3/CC57_web.pdf)>, fecha de consulta: 1 de octubre de 2014.

SANCOR SEGUROS, “Uso de la voz en Call Center”, disponible en <<https://www.gruposancoseguros.com/ar/es/novedades/uso-de-la-voz-en-callcenter>>, fecha de consulta: 20 de noviembre de 2014.

SCHWARTZ, Karen D, “Las herramientas de análisis de voz ofrecen tecnología probada para los desafíos persistentes en los Call Centers”, *Busco CRM (Gestión de la relación con los consumidores)*, disponible en <<http://www.buscocrm.com/call-center-speech-analytics.php>>, fecha de consulta: 20 de noviembre de 2014.

SCHWEBEL, Martha Isabel, “Incentivos de Gobiernos Estatales al establecimiento y desarrollo de *Call Center/Contact Center*”, *ContactForum*, 26 de octubre de 2009, disponible en <<http://www.contactforum.com.mx/articulos/2518.html>>, fecha de consulta: 6 de abril de 2014.

SAN MARTÍN, Ania, “Call center: perspectivas críticas sobre mano de obra terciarizada y alienación: analizando una experiencia desde adentro”, disponible en <[http://www.ungs.edu.ar/ms\\_ici/wp-content/uploads/2012/11/gt2\\_mesa-1\\_Ania-San-Martin.pdf](http://www.ungs.edu.ar/ms_ici/wp-content/uploads/2012/11/gt2_mesa-1_Ania-San-Martin.pdf)>, fecha de consulta: 4 de febrero de 2013.

TELETECH, *2011 Annual Report*. disponible en <[http://www.teletech.com/media/15181948/teletech\\_2011\\_annual\\_report.pdf](http://www.teletech.com/media/15181948/teletech_2011_annual_report.pdf)>, fecha de consulta: 28 de abril de 2014

UNI GLOBAL UNION, INDUSTRIALL GLOBAL UNION, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJADORES DEL TRANSPORTE *et al*, “¡Llamado para una elección justa sin amenazas ni violencia en Atento!”, *La Jornada*, 19 de noviembre de 2014.

## Filmografía

BAICHWAL, Jennifer, *Manufactured Landscapes*, Canadá, Mongrel Media, 2006.

BELLE, David, Katherine KEAN y Rudi STERN, *Zoned for Slavery: The Child Behind the Label*, Estados Unidos, The National Labour Comitee, 1995.

CARDATAVIDEO, *Ford Historic Model T. World's Most Famous Car*, Estados Unidos, Ford Motor Company, s/f, disponible en <<http://archive.org/details/Cardatavideo-FordModelTWorlidsMostFamousCar152>>, fecha de consulta: 7 de mayo de 2012.

CASTAING-TAYLOR, Lucien y Verena PARAVEL, *Leviatán*, Estados Unidos, Sensory Ethnography Lab-Harvard University / Cinema Guild, 2012.

CHAPLIN, Charles, *Making a living*, Estados Unidos, Keystone Film Company, 1914.

\_\_\_\_\_ *The Immigrant*, Estados Unidos, Mutual, 1917.

\_\_\_\_\_ *Shoulder Arms*, Estados Unidos, First National, 1918.

\_\_\_\_\_ *The Kid*, Estados Unidos, First National, 1921.

\_\_\_\_\_ *The Pilgrim*, Estados Unidos, First National, 1923.

\_\_\_\_\_ *The Gold Rush*, Estados Unidos, United Artists, 1925.

\_\_\_\_\_ *The Circus*, Estados Unidos, United Artists, 1928.

\_\_\_\_\_ *City Lights*, Estados Unidos, United Artists, 1931.

\_\_\_\_\_ *Modern Times*, Estados Unidos, United Artists, 1936.

\_\_\_\_\_ *The Great Dictator*, Estados Unidos, United Artists, 1940.

DE NUNCIO, Franco, *Mira quién habla – Call center*, Argentina, Escuela Nacional de Experimentación y Realización Cinematográfica, 2010.

FAROCKI, Harun, *Trabajadores saliendo de la fábrica*, Alemania, Harun Farocki Filmproduktion, 1995.

\_\_\_\_\_ *Naturaleza muerta*, Alemania, 3Sat / Harun Farocki Filmproduktion / Latitude Production, 1997.

FIENNES, Sophie, “Slavoj Žižek on Charlie Chaplin City Lights” y “Slavoj Žižek on Charlie Chaplin Great Dictator”, fragmentos de *The pervert’s guide to cinema*, guión y presentación de Slavoj Žižek, Reino Unido / Austria / Holanda, Mischief Films / Amoeba Film, 2006.

GILBRETH, Frank, *Original Films of Frank Gilbreth*, filmes recopilados y presentados por James S. Perkins, Lillian M. Gilbreth y Ralph M. Barnes, Estados Unidos, 1910-1924, disponible en <<https://archive.org/details/OriginalFilm>>, fecha de consulta: 10 de enero de 2015.

KLUGE, Alexander, *Noticias de la antigüedad ideológica: Marx-Eisenstein-El capital*, Alemania, Suhrkamp Verlag, 2008.

LANG, Fritz, *Metrópolis*, Alemania, Universum Film AG, 1927.

LERMAN, Diego, *La mirada invisible*, Argentina / España / Francia, El Campo Cine / MMM Film Zimmermann & Co. / Agat Films & Cie / Factor RH Producciones, 2010.

LUMIÈRE, Louis y Auguste, *La sortie de l’usine Lumière à Lyon*, Francia, Lumière, 1895.

PHILIBERT, Nicolas, *La ciudad Louvre*, Francia, Antenne-2 / La Sept / Les Films d’Ici / Musée du Louvre, 1990.

RESNAIS, Alain, *Toda la memoria del mundo*, Francia, Films de la Pleiade, 1956.

ROCKER, Stefan, *El tren de la muerte*, Alemania / Phoenix, Televisión Alemana SWR, 2005.

RODRÍGUEZ, Chema, *El coyote*, España, Jorge Sánchez Gallo (productor), 2009.

RUIDO, María y Pablo MARTE, *Zona franca*, Barcelona, 2009.

WALKER, Lucy, *Waste Land*, Brasil / Gran Bretaña, Fernando Meirelles (productor), 2010.

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Fig. 1. Fábrica de lenguaje .....	33
Fig. 2. Fotograma de <i>La sortie de l'usine Lumière à Lyon</i> (1895), de Louis y Auguste Lumière .....	52
Figs. 3 , 4, 5 y 6. Charlot en <i>The Gold Rush</i> (1925), <i>Modern Times</i> (1936), <i>The Immigrant</i> (1917) y <i>The Pilgrim</i> (1923) .....	56
Fig. 7. Fotograma de la escena inicial de <i>Tiempos modernos</i> .....	61
Figs. 8 y 9. Yuxtaposición .....	64
Figs. 10 y 11. La fábrica y los relojes checadores .....	65
Fig. 12. Las férreas entrañas de la industria .....	66
Figs. 13 y 14. El cuarto de control de máquinas y el presidente .....	67
Fig. 15. Videoaparición .....	68
Fig. 16. Chaplin en la línea de montaje .....	69
Figs. 17 y 18. Incapaz de seguir el ritmo .....	71
Fig. 19. El nuevo Sísifo .....	72
Fig. 20. Devorado por la cadena .....	73
Fig. 21. En el interior del mecanismo .....	74
Fig. 22. Temblor .....	81
Fig. 23. Estudio tayloriano de tiempos y movimientos (Fábrica Hoover, Londres, 1948) .....	108
Figs. 24 y 25. El cronómetro y la libreta de notas .....	110
Fig. 26. El ciclógrafo y la retícula .....	118
Fig. 27. Iluminismo .....	118
Fig. 28. Cronociclógrafo .....	118

Fig. 29. El laboratorio gilbrethiano .....	119
Fig. 30. Medición del trabajo de mecanografía .....	119
Fig. 31. Pantalla penetrante .....	120
Fig. 32. Los <i>therbligs</i> , movimientos elementales .....	127
Figs. 33 y 34. La cadena fordista .....	140
Fig. 35. La fábrica también se despliega por los aires .....	143
Fig. 36. Chaplin y las huelgas multilingües de la Gran Depresión .....	153
Fig. 37. Puerta de acceso (y no-acceso) a una maquiladora .....	230
Figs. 38 y 39. Ofertas de empleo en <i>call centers</i> de la ciudad de México publicadas en Internet .....	264
Figs. 40, 41, 42 y 43. Ofertas de empleo exhibidas en las superficies del espacio público de la ciudad de México .....	265
Fig. 44. Cambio de turno en una vieja central telefónica .....	268
Fig. 45. Desde el <i>box</i> .....	311
Fig. 46. Maquila de la lengua y su máquina neurálgica: la computadora .....	316
Fig. 47. “¿Te gusta la tecnología?” .....	325
Fig. 48. Caricatura de Pez Box, “Primer Jubilado Telemarketer” .....	333
Fig. 49. Cartografía de lo invisible. “Concentración de <i>call centers</i> en 4 delegaciones” .....	338
Fig. 50. Lugares y flujos .....	341
Fig. 51. Imagen publicitaria del <i>call center</i> de Banco Santander-México .....	347
Figs. 52, 53 y 54. Imágenes publicitarias. La promesa de la comunicación .....	348
Figs. 55 y 56. Vista exterior e interior del <i>contact center</i> de Banco Santander en el Parque Industrial Benito Juárez de Querétaro .....	351
Fig. 57. Vista satelital del <i>call center</i> de Banco Santander en Querétaro en su fase de construcción .....	352

Fig. 58. El <i>call center</i> de Banco Santander en Querétaro .....	353
Fig. 59. Ciudad Grupo Santander, en Boadilla del Monte, España .....	354
Figs. 60 y 61. Ciudad Grupo Santander. Fotografías del exterior e interior del “Edificio Pereda” .....	355
Fig. 62. Vista satelital del “Edificio Pereda” de la Ciudad Grupo Santander .....	355
Fig. 63. Ciudad Grupo Santander. Complejo de oficinas .....	356
Fig. 64. Uno de los Centros de Proceso de Datos del Banco Santander .....	361
Fig. 65. Ciudad Grupo Santander, España. La toma del paisaje por la marca .....	363
Fig. 66. Ciudad Banco Bilbao Vizcaya, en Madrid. Vista del edificio que los empleados llaman “La vela” .....	363
Fig. 67. Distrito C de Telefónica, en Madrid .....	364
Figs. 68 y 69. El <i>call center</i> de Banco Santander en la ciudad de México. La <i>inapariencia</i> de la marca .....	367
Fig. 70. Extramuros del <i>call</i> .....	369
Fig. 71. Típica oficina de Manpower .....	374
Fig. 72. La castración de la lengua .....	391
Fig. 73. Dibujo de los trabajadores de Atento-México en resistencia .....	395
Fig. 74. Contra el despojo de la voz, la recuperación política de la palabra .....	395
Fig. 75. Piso de producción .....	403
Fig. 76. Chaplin imaginado como teleoperador .....	404
Figs. 77 y 78. Las geométricas entrañas del <i>call center</i> .....	413
Figs. 79 y 80. Nuevos encierros .....	414
Fig. 81. El <i>call center</i> y el <i>teamwork</i> .....	420
Fig. 82. Emergencia de la multitud, desarticulación de la cuadrícula .....	433
Figs. 83 y 84. <i>Call centers</i> intracarcelarios .....	435

Fig. 85. La fábrica rotunda de <i>Metrópolis</i> .....	437
Fig. 86. El evanescente <i>call center</i> y los puestos desarmables .....	437
Fig. 87. Hiperconectados .....	450
Fig. 88. El <i>box</i> , casi una caja .....	454
Fig. 89. Juegos de <i>mouse</i> . Trayectorias improductivas .....	475
Fig. 90. Acuarela de Nello (portada del cómic <i>Teleperforados</i> ) .....	480
Fig. 91. Dibujo de <i>Teleperforados</i> .....	480
Figs. 92 y 93. Caricatura y autorretrato de Pez Box .....	482
Fig. 94. La emblemática imagen de <i>Teleperforados</i> .....	483
Fig. 95. Foto de “Empleados de <i>call centers</i> ” .....	483
Fig. 96. El nuevo grito .....	483
Fig. 97. Presidio Modelo, Isla de Pinos, Cuba. Penitenciaría construida según el principio benthamiano del panóptico .....	498
Figs. 98 y 99. Argos Panoptes .....	508
Fig. 100. Argos Panoptes en la versión de Salvador Dalí .....	509
Fig. 101. “Extracción de actitud” .....	564
Figs. 102, 103 y 104. Esténcil y dibujos de <i>Teleperforados</i> .....	572
Fig. 105. El espejo: micropolíticas de la inducción del autocontrol .....	574
Fig. 106. La aparición de un doble: la propia imagen interpela al teleoperador .....	576
Figs. 107 y 108. Subvirtiendo la marca Movistar y mostrando lo que el discurso publicitario encubre .....	599
Fig. 109. La lucha libre de los trabajadores de Atento-México .....	602
Fig. 110. Clandestinidad en la “sociedad de la información”. La lucha de los teleoperadores de Atento-México .....	603
Fig. 111. Trabajadores enmascarados, Argentina .....	604

Fig. 112. Tenango otomí .....	632
Fig. 113. La escena final de <i>Tiempos modernos</i> .....	669