

# Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión<sup>1</sup>

## Subordination and domination in the work place. A study of discipline and its forms of expression

Juan Montes Cató

Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CONICET). Argentina

[montescato@com4.com.ar](mailto:montescato@com4.com.ar)

### Resumen

En el artículo se aborda el problema de la dominación en los espacios de trabajo acentuando el papel que posee la disciplina como factor de subordinación del trabajo al capital. Este vector permite visualizar el modo en que se configuran las relaciones de trabajo en el marco de profundas transformaciones operadas en el mundo del trabajo en las últimas décadas. Específicamente, el estudio está centrado sobre el caso de las telecomunicaciones en Argentina. El objetivo es develar los modos en que se manifiesta la disciplina en una empresa de punta, puntualizando no solo aquellos elementos propios del control directo, sino develar el contenido fuertemente simbólico en que se inscriben las "modernas" formas de control en el trabajo.

Palabras claves: Dominación; Disciplina; Trabajo; Telecomunicaciones.

### Abstract

*This paper is about domination in the workplace, focussing on discipline as a means, available to capital, of subordinating labour. Such domination is the key to understanding how employment relations have been affected by the profound transformation in the labour market over recent decades.*

*This article is based on the case of the telecommunications industry in Argentina. The objective is to show how discipline operates in a modern commercial company, focussing not only on direct control, but on its symbolic "modern" forms.*

Keywords: *Domination, Discipline, Labour, Telecommunications.*

---

**1** Este artículo está basado en la tesis "La organización del trabajo en las empresa de telecomunicaciones. Estudio sobre la flexibilidad del trabajo, el disciplinamiento y el conflicto laboral", presentada en abril de 2004 en la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, Universidad de Buenos Aires. Argentina.

## Introducción

---

Las transformaciones estructurales (privatizaciones, liberalización y apertura económica, modificación del rol estatal) operadas en la década de los noventa en Argentina modificaron los marcos de referencia sobre el que se articulaba el *mundo del trabajo*. La fisonomía mutó hacia otras formas donde los altos índices de desocupación, la persistencia en el desempleo, el empleo no registrado, el debilitamiento de la relación salarial tradicional, la crisis de la seguridad social, el desarrollo de formas atípicas de empleo y nuevas formas de organización del trabajo se constituyeron en los principales problemas que enfrentan los sujetos sociales.

Para comprender estos procesos resulta necesario destacar que las condiciones materiales en que está organizado el trabajo se asientan en específicas relaciones de dominación y de poder presentes en todos los intersticios de la sociedad, regimentando las conductas más cotidianas (Foucault, 1991).

De este modo, el capital, tiende a una constante búsqueda y aplicación de los métodos más idóneos para conseguir la mayor adecuación laboral posible de los trabajadores, así como a la neutralización de aquellas prácticas que pudieran afectar a la consecución de las previsiones establecidas. De esta manera, pretendemos desarrollar una visión que reintroduzca la cuestión de la dominación en el trabajo, comprendiendo no solo los cambios desde una perspectiva técnica sino como un proceso por el cual las formas de dominación simbólica están redobladas y los trabajadores se encuentran en una situación de vulnerabilidad objetiva y subjetiva desde el momento en que esa relación de dominación se asienta sobre el miedo, sobre la amenaza del desempleo y la precariedad (Beaud y Pialoux, 1999).

En el marco de relaciones de dominación, el proceso de flexibilidad laboral tuvo un lugar significativo, pues bajo él se introdujeron cambios en la organización y en la propia concepción del trabajo que tendió a erosionar algunos de los soportes sobre los que se sustentaban las relaciones laborales. La concepción productivista (con una fuerte impronta flexibilizadora) se transformó en la base de las políticas de las empresas que pretendían redefinir el núcleo central de las relaciones de trabajo. En esta concepción, las empresas buscaban subsumir las relaciones bajo nuevos esquemas disciplinarios y de control de la fuerza de trabajo y a su vez, encorsetar las acciones de los sindicatos y quitarles la base de poder. Para ello, las empresas operaron agudizando el conflicto en torno al apoyo irrestricto a las políticas económicas del gobierno menemista entre el sindicato de Buenos Aires -opuesto a las medidas gubernamentales- y la federación que aglutina al resto de los sindicatos desplegados en el país.

En función de estas consideraciones, en los párrafos siguientes dedicamos el análisis al estudio de la dominación y específicamente al de la disciplina tomando como caso ilustrativo el de las empresas de telecomunicaciones de Argentina. El trabajo se centró en las oficinas de los operadores encargados del servicio de larga distancia nacional e internacional (19 y 000); información (110) y atención comercial y telegestión (112). La indagación fue entablada a través de un estudio cualitativo, en el cual la entrevista en profundidad y el trabajo con fuentes secundarias resultaron las herramientas adecuadas para responder al interrogante por el modo en que se configura la disciplina en los espacios de trabajo. Las entrevistas fueron realizadas durante abril del 2001 y junio del 2003 y en todos los casos fueron efectuadas fuera del ámbito de trabajo; en total fueron cuarenta y cinco entrevistas.

En el primer apartado abordamos la relación entre flexibilidad y disciplina; luego destacamos en qué medida la heterogeneización de las formas de contratación facilitan la consolidación de la

dominación. En apartado siguiente, desarrollamos la manera por la cual se tiende a construir la diferencia y cómo juega el componente simbólico en esta operatoria. En las dos últimas secciones analizamos como se despliega el control directo y, finalmente, y el proceso de interiorización de la disciplina.

## **Flexibilización Laboral y Disciplina**

---

La flexibilidad laboral, además de contribuir a la precarización de los elementos considerados como parte de las condiciones de trabajo, también facilitó la consolidación de la dominación del capital sobre la fuerza de trabajo. Esta política pretende obtener de los trabajadores una conducta laboral que se adecue a los objetivos estratégicos de la empresa. Por ello diseña y ejecuta una serie de mecanismos de diferente intensidad y dimensión, y se caracteriza por un tipo de tecnología específica, por el diseño organizacional, por políticas de mano de obra y por la adecuación del sistema normativo.

Para comprender de manera relacional estos procesos resulta de utilidad la noción de "campo" de Pierre Bourdieu (2000). La sociología del autor francés se funda en la sustitución de nociones abstractas como las de sociedad o individuo por conceptos relacionales. En este sentido introduce la noción de campo como el sistema de relaciones de posiciones diferenciales y desiguales en las que los agentes disputan capitales específicos, los recursos de poder y dominación. En los campos se combinan las luchas por la legitimidad y el poder; lo que los constituye es la existencia de un capital común y la lucha por su apropiación.

Desde esta perspectiva, las relaciones laborales constituyen un campo donde se ponen en juego dos órdenes de problemas: por un lado la lucha por los recursos, es decir, la disputa en torno a la plusvalía -la existencia misma de ella o los márgenes-. Por otra parte, en el campo laboral también se entabla la lucha por la determinación de las condiciones de trabajo (tiempo de trabajo, organización de la producción, ritmos, entre otros). Pero esta lucha que llevan adelante los diferentes sujetos que participan de las relaciones laborales también se dirime en el plano político, es decir, en la capacidad que poseen los sujetos de imponer a los otros una visión, una lectura en torno a lo considerado adecuado, posible y deseado. Es por ello que resulta fundamental interpretar los acontecimientos sociales no como hechos, sino como producciones sociales, donde el poder actúa por medio de las condiciones objetivas y subjetivas de producción. En este sentido, "la movilización de la clase obrera está vinculada a la existencia de un aparato simbólico de producción de instrumentos de percepción y expresión del mundo social y de las luchas laborales. Tanto más cuanto que la clase dominante tiende incesantemente a producir e imponer modelos de percepción y expresión desmovilizadores" (Bourdieu, 2000: 259).

Esto nos lleva a plantear el tema del poder y la dominación como cuestión ubicada en el centro de discusión, evidenciando así que lo político constituye la gestión económica del trabajo como rasgo sustantivo para su adecuada comprensión y explicación. En efecto, para que el proceso de valorización del capital en los ámbitos productivos sea factible, existen determinadas técnicas o tecnologías de dominación presentes en las formas de organización del trabajo.

No hay estrategias autoconcientes de un sujeto sino que estos emergen a partir de los efectos de aquellas. Las funciones directivas de las empresas son efecto de las estrategias que constituyen la relación capital-trabajo. Las relaciones capitalistas se despliegan como efecto de las estrategias de

poder, constituyendo a los polos de la relación capital y trabajo y sus relaciones de dominación-subordinación.

Por las exigencias constitutivas de la lógica del capital, la función directiva de las empresas debe conseguir la continua activación de los medios de producción mediante la transformación efectiva y permanente de la fuerza de trabajo en trabajo productivo. Carlos A Castillo Mendoza (1991), siguiendo los planteos de Jean Paul Gaudemar (1991), sostiene que es preciso una constante búsqueda y aplicación de los métodos más idóneos para conseguir la mayor adecuación laboral posible de los trabajadores, así como la neutralización de aquellas prácticas que pudieran afectar la consecución de las previsiones establecidas.

Algunos debates han descuidado la relación entre disciplina y acumulación interpretando a la primera como secundaria<sup>2</sup>. Pero lo que no se percibe es que la acumulación se produce bajo relaciones sociales –laborales- específicas y que no puede comprenderse cómo se produce en los centros de trabajo si no se considera bajo qué condiciones. Para que se lleve a cabo dicho proceso es necesaria la subordinación de los trabajadores al capital. Por lo tanto, el estudio de la disciplina y de forma articulada, la del control, permite evidenciar las complejas relaciones sociales que constituyen y conforman el proceso de trabajo como instancia de valorización; y de tal manera explican los específicos supuestos que subyacen al diseño de su estructura y funcionamiento. La disciplina comprende una estrategia reguladora de su configuración y operatividad, estrategia múltiple y compleja dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores (Gaudemar, 1991).

La disciplina es siempre codificación explícita destinada a establecer o reproducir un determinado orden. En el caso de los procesos productivos se trata de orientar los factores del proceso de trabajo a fin de que operen como valorizadores del capital. De ahí que suponga desarrollar y aplicar normas que regulen el uso de los objetos, medios y fuerza de trabajo; además de configurar el poder sobre los ejes de una división del trabajo jerárquicamente mediada. La disciplina ilumina el proceso por el cual se pretende construir y dar continuidad a un determinado orden productivo, a un sistema de autoridad, dominio y jerarquía aplicado a la producción.

De este modo, el esfuerzo del capital se encuentra dirigido, por un lado, a aumentar la productividad y, por otro, a facilitar la interiorización de la disciplina. Estos últimos aspectos resultan claves para la eficacia de las técnicas de disciplinamiento puesto que "se trata de interiorizar en la propia estructura fabril las condiciones materiales y sociales de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo productivo para facilitar, sin las evidencias de lo que es exterior y explícito, los procesos del capital" (Castillo Mendoza, 1991: 21). Esta interiorización puede darse de diversos modos: coacción, objetivación o implicación, pero su eficacia dependerá de la gestión que se haga de las representaciones simbólicas que circulan y operan en cada centro productivo.

Si la interiorización es un aspecto clave para comprender la manera en que opera la disciplina -y en cierto sentido posibilita la subordinación-, en este proceso es importante el vínculo entre técnica y dominación en tanto que la técnica actúa como instrumento del poder que no permite evidenciar la

---

2 Algunos trabajos recientes (Beaud y Pialoux 1999, 2000; y Pialoux, 2000) han contribuido de manera significativa a la comprensión de las "condiciones no económicas" de la productividad y elaboran una crítica a las visiones economistas o técnicas de los "factores de producción".

forma en que se articula lo político en los espacios laborales. Tecnicidad que sólo aparece bajo el principio de necesidad, colocando un velo de naturalización ahí donde se encuentra la política de trasfondo como gestión del poder<sup>3</sup>.

De este modo las formas de producción y disciplina se articulan gestionando un adecuado equilibrio entre la materialidad del orden y la eficacia social de sus representaciones simbólicas, a fin de adecuar la tecnicidad de los medios de producción, las funciones de los trabajadores y las combinaciones sociales del trabajo a las necesidades del capital expresadas en una cuádruple exigencia: permitir la continuidad del poder, obtener los máximos resultados productivos, facilitar la minoración de los costes y lograr un control efectivo del trabajo (Gaudemar, 1991).

## **La Heterogeneización de los Vínculos Contractuales**

---

Para mantener la hegemonía en el espacio laboral, las empresas deben recrear nuevas tecnologías que aseguren la diseminación en todo el espacio laboral de los efectos de poder llegando hasta sus más ínfimos resquicios. Ahora bien, los mecanismos de disciplina no son unidireccionales, sino que responden a una relación dinámica, no se irradian desde un centro sino que están en una relación de sostén y de condicionamiento recíprocamente entre quien lo ejerce y quien lo padece, es decir, se sostienen mutuamente

En el trabajo realizado por Stéphane Beaud y Michel Pialoux (1999), se desprende como una de sus conclusiones principales, que las formas de dominación simbólica se encuentran redobladas y los asalariados están en una situación de vulnerabilidad objetiva y subjetiva, desde el momento en que la relación de dominación se asienta sobre el miedo, sobre la amenaza del desempleo y la precariedad. La presión del desempleo se ejerce sobre los que trabajan, no sólo transformando las bases de sus exigencias, sino también su carga de trabajo. De esta manera, la desocupación posee un efecto fuertemente disciplinador de los sujetos en situación de trabajo, porque delata una situación que puede desencadenarse si no se responde a las exigencias del propio ámbito laboral.

Pero la disciplina no sólo se funda en el temor de los trabajadores a quedar desempleados, sino que en función de la lógica del capital (aumento de la ganancia), es fundamental el modo como se organiza el proceso de trabajo en los propios ámbitos productivos. Esto depende, entre otras cuestiones, de su capacidad para diseñar o ejecutar una serie de técnicas que le permitirá conseguir la máxima capacidad productiva de un trabajador. En la organización del trabajo, además de tener importancia relativa determinadas técnicas de producción, poseen un peso fundamental técnicas específicas de dominación, con lo cual la problemática del control adquiere una especial relevancia en tanto que emerge como un foco prioritario de atención, no sólo para comprender y explicar el funcionamiento del trabajo organizado según pautas capitalistas, sino para evaluar las posibilidades reales de producción de plusvalor y, por lo tanto, también de su producción.

---

3 Resulta significativo en este marco, preguntarse por el uso político de la técnica. El interrogante estaría situado entre la emergencia de una técnica y la coincidencia de sus efectos con los objetivos de la acumulación capitalista. Así pues, no existe fatalidad productiva, sino un modo de producción constituyéndose por intermedio de una serie variada de opciones.

Un primer aspecto destacable opera mediante las políticas de empleo<sup>4</sup>. El tipo de contratación implica una base objetiva desde la cual se ejerce el sometimiento de los trabajadores a la autoridad de las empresas. En este sentido el factor miedo al despido contribuye a potenciar la inclinación al trabajo. Esta situación de vulnerabilidad se acrecienta en función del tipo de relación contractual en la medida en que: *un empleado que está contratado, pende de un hilo y puede ser manejado como quiera por la empresa... porque le dice: hoy no me gustó como estás trabajando, si no cambiás, yo te doy de baja en mi contrato y andá a seguir trabajando en la agencia de trabajo..* Este mecanismo se verá reforzado por un conjunto de acciones llevadas a cabo por la jefatura que cotidianamente ejerce un mayor grado de presión sobre el trabajador. La apelación al bajo rendimiento, excesivo diálogo con los compañeros, reducido número de llamadas recibidas, son sólo algunos de los argumentos desplegados para promover un mayor nivel de subordinación de los trabajadores contratados.

El recurso de vincular a los trabajadores bajo otras formas contractuales de las tradicionalmente utilizadas, no sólo se utiliza para los trabajadores que ingresan en las empresas También se ha empleado una estrategia orientada a "sacar fuera de convenio" a los trabajadores bajo convenio. Por medio de esta acción las empresas prometen un aumento en las remuneraciones a cambio de pasar a ser contratados por alguna de las agencias de empleo (Adecco, Banco de trabajo, Servicios especiales, cuentan, en algunos casos con capital accionario de las propias empresas de telefonía) bajo la modalidad de contrato eventual. Una de las primeras consecuencias de este tipo de ejercicio, implica que los trabajadores no estarán amparados por el convenio colectivo de trabajo. Esta estrategia fue muy eficaz en la medida en que derivó en un mayor grado de sujeción, puesto que la relación se entabla de manera individual y no colectiva.

Ahora bien, la apertura a nuevos tipos de vínculos contractuales y la multiplicidad de formas de relacionamiento entre el capital y trabajo, se modificó en las empresas a la par con una profunda transformación de la legislación laboral, que permitió a las direcciones empresariales contar con nuevos recursos legales para subordinar a los trabajadores bajo formas distintas de las establecidas en la legislación precedente. Si la relación laboral por tiempo indeterminado, con una basta cobertura social y con indemnización, era la norma, el nuevo escenario laboral muestra una fuerza de trabajo heterogénea y de morfología compleja: el corrimiento de las figuras laborales a otras regidas por el derecho comercial, la individualización de las relaciones laborales -acrecentando el uso del contrato por locación y servicio- y la utilización de la pasantía, no encubren el hecho de que se trata de formas diversas de la disposición del trabajo al capital, o como lo ha problematizado Palomino (2000: 29) "se trata de la tendencia del capitalismo a subordinar la fuerza de trabajo que, aún cuando siga vigente en las nuevas modalidades, en varias de ellas no se induce ya una sujeción directa del trabajo al capital, sino a una sujeción indirecta"<sup>5</sup>.

---

4 Se entiende por política de empleo no solo las acciones orientadas a adecuar la cantidad de empleo a las necesidades productivas sino el manejo de los mecanismos de contratación con intencionalidad conformadora del comportamiento de la fuerza de trabajo (Castillo Mendoza, 1990).

5 Con esta noción el autor alude básicamente a la idea por la cual "el trabajo realizado bajo las nuevas modalidades aparece mediado por contratos mercantiles, no laborales. Esto se expresa claramente en la subcontratación -mediada por contratos mercantiles entre empresas-, y en lo que allí denominamos 'prestación de servicios', en los que la relación del trabajo con el capital adquiere la forma de un intercambio no salarial. La noción de sujeción indirecta también expresa, aunque menos

Así pues, el mundo obrero no ha desaparecido bajo nuevas formas de relacionamiento sino que la condición obrera se transformó profundamente (Beaud y Pialoux, 1999) y la heterogeneización de los vínculos laborales emergieron como problemática general de las relaciones laborales y del sindicalismo en particular. Esta profunda dispersión de las formas de contratación ha contribuido a erosionar la homogeneidad de los grupos sociales de trabajadores y permitió el despliegue de una trama compleja que afirma la dominación.

Si anteriormente las figuras paradigmáticas de la precarización estaban relacionadas con la debilidad del vínculo salarial y eran asociadas fuertemente con la "economía informal" o "trabajo no registrado", es decir, y en última instancia, con la irregularidad, ahora aparece en un espacio progresivamente legalizado, lo que no excluye, sino por el contrario aumenta la arbitrariedad a la que se encuentra sometido el trabajador ante las nuevas figuras normativizadas, por algún tipo de reglamentación en vigencia. En este sentido, se comete un error si se interpretan los cambios en las leyes laborales del último decenio como parte de un proceso de desregulación: más bien se está frente a una re-regulación de los vínculos laborales, pero ahora bajo condiciones precarias que influyen para que emerjan nuevas figuras e institutos.

De esta manera se produjo un transvasamiento que transformó la naturaleza de las relaciones jurídicas sobre las que se asentaba el trabajo: muchas de las nuevas figuras se presentan como relaciones mercantiles y no laborales, con lo cual se elimina el supuesto sobre el que se basan las relaciones de trabajo. Es decir, la asimetría entre empleador y empleado se interpreta ahora como una relación donde los que "pactan" se encuentran en un mismo plano de igualdad. Esta noción individualista de los vínculos laborales esconde la naturaleza asimétrica de la relación entre capital y trabajo. Por lo tanto, la heterogeneización de la fuerza de trabajo está condicionada profundamente por la diversificación de la situación jurídico-laboral que impacta no sólo en el tipo de vínculo contractual que rige cada relación, sino en las condiciones de organización del trabajo (jornada de trabajo, intensidad, carga de trabajo, descansos, etc.), en las remuneraciones obtenidas por el trabajo (salario variable, pago de horas extras) y en los beneficios con lo que cuenta cada trabajador (licencias por estudio, maternidad, acceso a indemnización por despido, vacaciones pagas, obra social).

En las empresas Telecom S.A. y Telefónica S.A. se utilizaron estas nuevas formas jurídicas como una herramienta para alentar la división entre los trabajadores. En efecto, desde mediados de los noventa las empresas de telecomunicaciones desarrollaron una política de ingresos destinada a obturar la homogeneidad que caracterizó a este sector en función del tipo de contrato. En el marco de profundos procesos de reestructuración, la figura del pasante emergió como una de las más utilizadas por las empresas analizadas.

La tendencia a incorporar trabajadores bajo nuevas formas contractuales se articula con la utilización del salario como regulador de las relaciones entre trabajadores y empresarios. La *política salarial* constituyó una herramienta privilegiada para controlar a la fuerza de trabajo en la medida que según

---

claramente, en las nuevas modalidades de gestión de la fuerza de trabajo en las grandes empresas que, si bien se siguen sustentando en contratos salariales, éstos aparecen mediados por la interiorización en las organizaciones de las reglas del mercado, subordinando a los trabajadores a éste más que a la propia organización. En este último caso, los trabajadores son inducidos a 'asumir el riesgo' del capital puesto en juego" (Palomino, 2000: 29).

el tipo de contrato, las remuneraciones varían, transgrediéndose la clásica premisa *a igual trabajo, igual remuneración*.

## La Construcción de la Diferencia

---

La utilización de la figura de la pasantía y los contratos eventuales como forma de vinculación de los trabajadores con las empresas actúa como un elemento de dominación que busca resquebrajar el colectivo de trabajadores, las redes significativas que los unen y una cultura propia de resistencia y oposición para sustituirla por una cultura más favorable a los intereses de la dirección. Es decir, se busca la estricta canalización productiva del individuo trabajador. Para lograr esto es fundamental el proceso por el cual los trabajadores interiorizan valores, normas, símbolos, creencias y usos que contribuirán a desplegar un complejo abanico de comportamientos, actitudes y deseos en función de dichos esquemas interpretativos.

Si bien la implementación de diversos tipos de vínculos contractuales contribuyó a obturar la homogeneidad -en términos contractuales- que había caracterizado a la fuerza de trabajo durante las décadas anteriores, hay que analizar otros factores de carácter simbólico para comprender la profundidad de los mecanismos disciplinarios desplegados en los ámbitos laborales. En efecto, la diferenciación también operó gracias a la distinción generacional entre *trabajadores nuevos y viejos* o más precisamente entre los *ex-Entel (Empresa Nacional de Telecomunicaciones)* y los *trabajadores de Telecom y Telefónica*.

Este proceso de diferenciación operó específicamente en las empresas estudiadas mediante la *estigmatización*. Estigmatización en línea con una fuerte apuesta ideológica de las empresas. Para ello la empresa construyó una imagen estigmatizada del trabajador que había desarrollado sus actividades desde la época de Entel. Estas construcciones no permiten ver al otro en cuanto totalidad y lo reducen a un ser menospreciado. A partir de la valoración de un único atributo, se le asigna a la persona una serie de características asociadas que tienden a desvalorizarlo y a generar un descrédito amplio. Si bien el estigma se refiere a una característica, no puede ser comprendido en tanto atributo en sí mismo sino que está inscrito en determinadas relaciones, es decir, el estigma responde a una construcción social que se realiza de él. Goffman (1989: 13), plantea que el término estigma se utiliza para hacer referencia a "un atributo profundamente desacreditador; pero lo que en realidad se necesita es un lenguaje de relaciones, no de atributos. Un atributo que estigmatiza a un tipo poseedor puede confirmar la normalidad de otro y, por consiguiente, no es ni honroso ni ignominioso en sí mismo".

La dinámica de diferenciación vía estigmatización se desarrolló de diversas formas, entre las que se destacan: apartar físicamente a los trabajadores para no permitir el contacto con los nuevos ingresantes y la acción de difusión mediante los cursos de capacitación y de divulgación cotidiana. Una acción consistía en separar a los trabajadores más antiguos de aquellos que entraban por primera vez a la empresa y esto se acentuaba cuando los primeros habían tenido algún tipo de actividad gremial o sindical.

El desarrollo de una actividad de manera aislada de otros trabajadores se reforzaba con la ruptura de todo tipo de contacto, que imposibilitaban la articulación de acciones conjuntas.

"Yo tenía que sacar las tapas, pasarles un trapo; venían, miraba si brillaba o no brillaba... 'límpiela de nuevo'. Continuamente encerrado en el salón limpiando tapas y hubo un período que como no les alcanzaba con eso, no dejaban que yo firmara el libro donde firmaba la gente porque dicen que era un elemento conflictivo, perturbador, entonces me hacían firmar el libro en otro lugar y además de eso, en un momento dado, ya no les alcanzaba con eso y me tuvieron durante seis meses más o menos, encerrado en una secretaría soldando fusibles, los fusibles de la central... y no me dejaban hablar con la gente... como yo me manejaba con el teléfono, me lo cortaron". Delegado de la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina -Foetra-.Entrevista realizada marzo 2003.

En otros casos la estigmatización apuntaba a fomentar una imagen de inutilidad e inoperancia del trabajador que había desarrollado sus actividades desde la época en que la empresa estaba en manos del Estado. Los trabajadores eran recluidos en salas, no se les asignaba ningún tipo de actividades y los supervisores y jefes promovían la idea de que no existía en el marco de *una empresa moderna* ninguna tarea que ellos pudiesen desarrollar. Estos sectores eran reconocidos por los trabajadores como *el cementerio de los elefantes*, porque *venía toda la gente que la empresa quería reubicar para despedir*.

Esta política se desplegaba en el marco de una estrategia gerencial que promovía el "retiro voluntario", puesto que las empresas se habían comprometido, jurídica y políticamente a no producir despidos. Para poder salvar esta situación crearon la figura del retiro que en realidad encubría los despidos. Un conjunto de trabajadores aceptaron el monto de dinero ofrecido y aquellos que no eran "inducidos" a hacerlo. Además de los traslados a sectores reconocidos colectivamente como la antesala del despido, también se buscaba la desmoralización de los trabajadores asignándoles tareas para las cuales no habían sido capacitados convenientemente. De esta manera se apuntaba a incidir sobre la autoestima. Por otra parte, se ejercía presión para que aceptasen por medio de continuos llamados a renunciar; se los discriminaba en el otorgamiento de horas extras o de cualquier tiempo de tareas que hasta ese momento les significaban un adicional en sus remuneraciones.

Incluso se involucraba a las familias mediante comunicaciones donde se instaba al grupo familiar a que el empleado aceptara el dinero ofrecido a cambio de la renuncia. En algunos casos directamente se los dejaba a disposición en su domicilio durante meses. En la jerga telefónica se le decía *arresto domiciliario*. De esta forma el "inútil" era enfrentado con su propia familia, lo que aumentaba la presión psicológica que sufría. Este método se articulaba con los llamados "cursos de la muerte", pues se sabía que concurrir a esos seminarios equivalía a quedar despedido.

Las tareas de inducción fueron llevadas a cabo por funcionarios especialmente dedicados a la misión de "convencer" a los trabajadores, pero también en muchos casos fueron acompañados por la acción de algunos representantes del gremio que habían apoyado la privatización y confeccionaban las listas o directamente cumplían el rol de persuadir al empleado para que aceptara el retiro.

En resumen, tanto el estigma como la respuesta del resto de los trabajadores aparece de tal manera como el justo castigo de una acción que el trabajador hubiera hecho (o dejado de hacer) en su pasado.

La estigmatización opera eficazmente en la medida en que existe un conjunto de pares que también la ejerce. Para ello desde las gerencias se desarrolló un trabajo tendiente a asociar a los viejos trabajadores con la imagen de un trabajador que no ha podido o querido afrontar las nuevas

exigencias del mercado. Estas concepciones sobre lo que significaba ser *trabajador viejo* se extendieron a los cursos de capacitación, pero también de manera informal, a los contactos cotidianos entre los supervisores y los trabajadores. Como recuerda un trabajador de la empresa Telefónica en relación a las visiones que circulaban: *Los ex-Entel son como el cuco funesto, es la gente que no hacía nada, el típico empleado público; desde la empresa se fomentaba esa idea de que el ex-Entel es como un parásito o con advertencias de tipo guarda con estos porque estos son vagos, estos no quieren trabajar.*

Por un lado prevalecía la imagen del trabajador más antiguo como inútil, asociando dicho atributo con el mal ejercicio de sus funciones y la falta de adaptabilidad; pero a su vez aparecía la idea de conflictividad. Así, al relacionar ciertos atributos con un imaginario negativo de trabajador también se construía la idea de lo que significa un buen trabajador: altamente productivo, dócil, ajeno a todo agrupamiento colectivo que no fuese el diseñado por la empresa y a su vez, consustanciado con los valores de cooperación. En esta concatenación de ideas el trabajador comprometido con acciones sindicales o colectivas aparecía referenciado como aquel que no desea contribuir al crecimiento de la empresa:

*"Se hablaba de una figura como inútil, y además conflictiva, o sea que venía de hacer lío, de reclamar más de lo que realmente le correspondía y con todas las figuras del empleado público, entonces se comentaba por ejemplo en cursos de capacitación y... esos son ex-Entel".* Operador servicio 112. Entrevista realizada en diciembre 2002.

La estigmatización no solo operó sobre los trabajadores con mayor antigüedad sino que también se extendió a todo aquello vinculado al sindicato. Esto es así porque la acción propagandística de las empresas ejerce mayor efecto ahí donde no existe la contraposición del sindicato. Desacreditando al sindicato también se deslegitimaban sus acciones frente a los trabajadores.

De este modo la hegemonía que la empresa puede imponer en los espacios laborales está relacionada con el grado de articulación de la oposición, es decir, con la capacidad que poseen los trabajadores para organizar un contradiscurso al elaborado por la empresa. Esto se desarrolla así porque el espacio laboral es un campo de disputa en el que los diversos actores pretenden imponer una determinada visión de las relaciones sociales que ahí se dan. Siguiendo a Bourdieu (2000: 259) "(...) la movilización de la clase obrera está vinculada a la existencia de un aparato simbólico de producción de instrumentos de percepción y expresión del mundo social y de las luchas laborales. Tanto más cuanto que la clase dominante tiende incesantemente a producir e imponer modelos de percepción y expresión desmovilizadores".

El sindicato Foetra Buenos Aires históricamente había tenido un rol significativo a la hora de movilizar a los trabajadores. Parte de su identidad estaba vinculada con una historia de confrontaciones, especialmente hacia los planes de privatizar la empresa estatal. Como se sabe, a principios de los noventa la resistencia del sindicato tuvo un final abrupto, precisamente cuando el gobierno menemista decide impulsar la venta de Entel al capital privado. Este proceso ejerció efectos profundos en el reposicionamiento del sindicato, en el nuevo escenario, lo que fue aprovechado por las empresas para impulsar diversas políticas de flexibilización de las relaciones de trabajo y a su vez, para desprestigiar al propio sindicato como representante de los trabajadores.

Para los dirigentes sindicales y delegados, la emergencia de nuevos trabajadores con un vínculo contractual diferente al conocido hasta entonces, sumado a una cultura laboral ajena a la construida

en el fragor de muchos años de lucha, provocó importantes dificultades en el momento de constituir un vínculo con los trabajadores bajo la modalidad de pasantía. Así, el alto número de pasantes y la baja predisposición de estos a referenciarse con el sindicato constituye para la organización sindical una traba en el momento de ampliar el arco de representación y consecuentemente, debilita las lealtades entre representantes y representados -cuestión que se ve reforzada por una política empresaria de aislamiento de los jóvenes bajo esta nueva modalidad con respecto a los delegados.

A su vez, en aquellos casos en que los delegados logran traspasar las barreras simbólicas interpuestas entre los pasantes y los contratados con respecto al sindicato, la empresa dispondrá de un conjunto de estrategias destinadas a entorpecer y restringir la actividad:

*"En la sala, antes había un poco de tolerancia, ahora no te dejan directamente pasar información. O sea, lo tenés que hacer de la puerta para afuera. Eso es lo que intentan hacer; pero de alguna forma siempre llegamos al compañero, siempre estamos en contacto con el compañero".* Delegado 110. Entrevista realizada mayo 2002.

El ámbito laboral expresa de este modo un espacio de disputa por medio del cual los supervisores y/o jefaturas pujan para restringir la comunicación entre los delegados y el resto de los trabajadores. Estas restricciones que enfrenta el sindicato refuerzan la diferenciación, al imposibilitar acciones que reviertan el distanciamiento entre el sindicato y los empleados.

## Control Directo y Configuración del Espacio

---

La *heterogeneidad de las formas contractuales*, sumada a lo que hemos denominado *diferenciación por estigmatización*, ha contribuido a profundizar la división de la fuerza de trabajo en las empresas de telecomunicaciones. Ambos mecanismos ejercieron una importante influencia en el poder de los trabajadores en el momento de articular respuestas a los embates de las direcciones empresarias. En efecto, cuando los trabajadores se encuentran atomizados, se produce una dispersión del poder, que termina siendo expropiado por la empresa.

La relación entre los trabajadores y la empresa también se encuentra mediada por otro mecanismo de carácter más difuso pero que tiende como los anteriores a subordinar la mano de obra y ejercer un mayor grado de disciplina sobre el conjunto de trabajadores. Se trata de lo que hemos denominado *omnipresencia del escucha*. Por medio del desarrollo de software, los supervisores y jefes de área pueden escuchar las conversaciones que mantiene un operador cuando se encuentra respondiendo a algún requerimiento del cliente. En un primer momento los operadores podían saber que estaban siendo escuchados por sus superiores, pero luego se eliminaron todo tipo de señales visuales o auditivas que pudiesen alertar al trabajador. El control se ejerce sobre la palabra y se capacita a los operadores de tráfico para que las respuestas no incluyan o excluyan otras frases que las dispuestas para cada ocasión. No debe pronunciarse "Hola" al atender sino "Buenos días/tardes"; "Lo pongo en contacto con el Sr" en lugar de "lo comunico"; "Si, y... Por supuesto..." en vez de "Si, pero..."<sup>6</sup>. Este

---

6 Citado por Verónica Lascano, Federico Vocos y Oscar Martínez (2001) en base al "Manual de Atención de Telefónica".

control sobre la palabra también lo realizan los supervisores, que corregirán las "desviaciones" de las formas prescriptas.

El estricto control recuerda las prescripciones emanadas de los manuales de Frederick W. Taylor (1957) donde se especificaba hasta en su más mínimo detalle los movimientos que debía ejercer un operario en su tarea. Con las indicaciones se pretende optimizar ya no el movimiento del cuerpo sino la articulación de palabras y, en lo posible, el diálogo con el usuario. A su vez las directivas no se reducen al tipo y cantidad de palabras sino que la disciplina abarca también aspectos vinculados con el tono, el volumen y la velocidad con que un operador debe entablar la comunicación.

*"El tono de la voz debe ser amable, pero firme. Para esto los tonos más bajos son los mejores. Es necesario variar el tono de voz, para mantener la atención de nuestro interlocutor. El volumen debe ser moderado, lo regulamos para realzar, junto con el tono de la voz, algunos puntos en la conversación, como por ejemplo, nuestro nombre y el de nuestra empresa. No debemos ser demasiado rápidos ni demasiado lentos al hablar, ya que sería contraproducente en ambos casos".*  
Manual 112 Telecom.

También el software apunta a controlar los tiempos en que el operador se encuentra atendiendo una consulta. En el servicio 112 mientras el trabajador se encuentra realizando su comunicación con un cliente debe prestar atención a la pantalla que está delante de él. Existe un sistema de semáforo: amarillo significa que debe ir terminando la conversación; rojo que debe concluirla. A su vez, el control sobre el tiempo conectado se ejerce por intermedio de diferentes opciones con las que cuenta el operador, una vez que está frente a la pantalla.

*"Tienen un sistema que ven cuánto tenés de 'no listo', cuánto tenés de 'no molestar', si tenés holdeado [se refiere a cuando el cliente espera escuchando una melodía prefijada] al cliente. Cuando entrás tenés una meridia (como un telefonito con botoncitos) donde se enchufa el headphone, entonces vos te conectas y apareció tu nombre y apellido en la pantalla del meridian y vos podés poner el 'no listo'. El 'no listo' es que estás conectada pero no te entran las llamadas, el 'no molestar' te desconectas cuando te vas al break a comer, y después podés holdear al cliente que lo tenés en espera con la musiquita. Hay un sistema que ve eso".* Operadora del 112. Entrevista realizada febrero 2003.

Las diferentes formas en que se objetiva este mecanismo no encubren la premisa central: cada uno de los operadores puede estar siendo controlado por medio de las escuchas en cualquier momento. Argumentando en forma abstracta que el sistema permite mejorar los estándares de calidad por el estricto seguimiento de la labor de los trabajadores, se trata en realidad de articular una tecnología<sup>7</sup> de poder específica para resolver el problema de la dominación. A diferencia del panóptico de Bentham, los procedimientos de poder puestos en práctica en las sociedades modernas son mucho más numerosos, diversos y ricos. Se trata de explicitar las diversas técnicas que se articulan con el principio de visibilidad.

---

7 La tecnología no debe ser considerada como pura instrumentalidad o como simple multiplicación productiva de los esfuerzos humanos; es sobre todo actividad multiforme de trabajo muerto para captar el trabajo vivo o negarlo en su concreción.

De esta manera la tecnología adquiere un uso ideológico y contribuye a expandir el control sobre los trabajadores. La falsa neutralidad tecnológica encubre el carácter funcional que se encuentra orientado a ampliar los márgenes de dominación.

El espacio será otra de las claves para comprender la manera en que la disciplina en el trabajo adquiere materialidad. En efecto, la *disposición jerárquica del espacio*, la manera en que se distribuyen los trabajadores en una espacialidad no es aleatoria sino que responde al principio de diferenciación y de visibilidad. Si bien en cada área de las empresas, la implantación de una determinada distribución varía en función de la resistencia que los trabajadores han podido desplegar. Uno de los servicios donde más se extendió este modo de ejercer la dominación es en el 112. Existen tres niveles según la función jerárquica de los empleados. En el nivel más bajo se ubican los teleoperadores agrupados según el líder de grupo, que a su vez se encuentran en escritorios por encima del resto de los operadores y finalmente los supervisores/jefes. Esta cuidadosa disposición del espacio no solo posibilita que el trabajador sea observado sino que refuerza la distinción jerárquica, marca la diferencia y confirma la lejanía entre unos y otros. Lo que nos interesa resaltar es la utilización de este principio para comprender que en esos intersticios también el poder se despliega y afianza su dominación sobre los trabajadores.

## La Internalización del Control

---

El poder también discurre por senderos aún más sutiles. En efecto, desde la concepción de las empresas el problema de la dominación no se resuelve a través de una mayor disciplina sobre las acciones de los trabajadores sino que necesita apelar a la interiorización de ciertos valores, normas y creencias que contribuirán a desplegar un complejo abanico de comportamientos y actitudes en función de los esquemas interpretativos que posee las direcciones empresarias. Para ello son significativas las políticas destinadas a un mayor grado de *involucramiento* de los trabajadores por medio de la *fidelización*. El objetivo es el de conformar nuevos patrones de influencia y de legitimidad que permitan que los trabajadores hagan propios los objetivos y valores de la empresa sin experimentar coerción<sup>8</sup> y así poder reproducir las condiciones bajo las cuales extraer el plusvalor sin excesivas dificultades. Lo que se busca es operar sobre los presupuestos culturales del funcionamiento de las organizaciones dado que es en la cultura donde se fundamentan los procesos de compromiso e identidad, fundamentales en la nueva situación. Todo esto hace que el control tenga un fuerte contenido psicosocial y sea más difuso, características que evidencian su dificultad pero también su gran eficacia cuando se consigue (Castillo Mendoza, 1991).

Como hemos sugerido, una de las claves de las formas de disciplina examinados en las empresas de telecomunicaciones es la ruptura de las tradiciones identitarias fraguadas en torno al sindicato. Este tipo de estrategias implementadas por las empresas tienden a recrear el colectivo de trabajadores

---

<sup>8</sup> Existe una tendencia a poner el trabajo a disposición del al capital mediante diversas técnicas; estas formas de control no han asumido las mismas características a lo largo del tiempo; en cada momento histórico (espacio-temporal) se recurre a diversas formas de disciplinamiento. Una de las primeras formas asumidas fue el control directo, que si bien no dejan de estar presentes en las modernas organizaciones, se complementan con mecanismos que hacen más difusa la dominación.

más que a destruirlo, es decir, pretenden asociar el colectivo laboral con la empresa, debilitando la relación entre sindicato y trabajadores.

Las formas en que se obturan las identidades<sup>9</sup> fueron examinadas a través de la *diferenciación contractual* y por intermedio de la *estigmatización*. Ahora bien, bajo el principio de la horizontalidad se desplegarán un conjunto de mecanismos que tendrán en su extremo la eliminación en el plano simbólico del carácter conflictual de todas las relaciones laborales, reemplazándolas por otras donde predomina una supuesta "armonía en los espacios de trabajo". En el documento "Manual de Inducción para el Personal Ingresante" se estipulan los principios en que debe basarse la relación entre los trabajadores y la dirección de la empresa.

*"La relación entre el empleado y la empresa entendemos debe ajustarse a ciertos principios rectores, a saber:*

*FIDELIDAD: El empleado debe evitar situaciones de conflicto de intereses, no comprometiéndose en una actividad externa que pudiera lesionar los intereses de la Empresa. De advertir irregularidades o anomalías que atenten contra los intereses de la Institución, debe dar aviso a su superior inmediato o al responsable de la Dirección o Gerencia en que se desempeña.*

*DESEMPEÑO: el empleado debe realizar sus tareas con dedicación y diligencia adecuadas a su función, de manera de colaborar en el normal desarrollo de la actividad".* Manual de Inducción para el Personal Ingresante.

No solo resulta sugestivo que se apele al concepto de fidelidad para referirse a la relación laboral, sino que inmediatamente se estipulan las pautas que deben seguirse si la relación de armonía se viese deteriorada. La ausencia de instancias sindicales como vía de resolución de conflictos también fortalece el vínculo entre los trabajadores en términos individuales con la empresa. Si bien el sindicato cuenta con el aval legal para representar a los trabajadores, por intermedio de cursos, manuales de formación y prescripciones informales que actúan cotidianamente, se pretende desvalorizar la acción sindical como un medio eficaz en la representación de los intereses de los trabajadores.

A su vez, otro de los dispositivos que abrevan en el principio de fortalecer los vínculos entre los directivos de la empresa y el personal operativo es el de *horizontalizar la verticalidad*. Con el objetivo de construir una imagen que revierta el distanciamiento entre los empleados que ocupan puestos de dirección y el resto de trabajadores, gerentes y jefes de área articulan un conjunto de actividades destinadas a eliminar la visualización de un arriba y un abajo, promoviendo en cambio una imagen que presenta una relación entre iguales.

*"Cuando llega [el gerente] lo primero que hace, se arremanga; dice que es hincha de tal equipo de fútbol; de que tiene tal mujer; que le gusta tal cosa; trata de sintonizar un estado horizontal de la comunicación...".* Trabajadora pasante atención al cliente 112. Entrevista realizada octubre 2002.

---

9 Para abordar el tema de la identidad en el trabajo ver *El proceso de construcción de identidad en el marco de las transformaciones del mundo del trabajo en Argentina. Apuntes teóricos e hipótesis preliminares*, ponencia presentada por el Equipo de trabajo sobre identidad y representación sindical en el Congreso Latinoamericano de Sociología, Guatemala, 2001.

Esta tendencia responde a enfoques de gestión de la fuerza de trabajo que fomentan la cooptación bajo formas novedosas dirigidas a grupos específicos de trabajadores. En la misma línea se organizan eventos fuera del horario de trabajo, en general en espacios apartados dedicados a la recreación, donde asisten los gerentes, se practican deportes, todos almuerzan en una misma mesa y consumen los mismos alimentos. Gestos que denotan la igualdad entre unos y otros. Se trata así de construir una imagen de la gran familia telefónica, donde las relaciones interpersonales ocultan las diferencias materiales entre los diferentes niveles de la estructura empresarial.

El efecto ejercido por este mecanismo es el de presentar los intereses de trabajadores y empresarios unidos y, en todo, caso enfrentados a los intereses de otros trabajadores. Con ello se promueve en última instancia la competencia entre trabajadores de empresas diferentes. Actúa así, de manera disruptiva sobre las tradicionales divisiones y diferencias que caracterizaban la fuerza de trabajo, y convierte a la empresa en punto de referencia en la constitución de colectivos. La insistencia en la importancia de un *Nosotros* (trabajadores unidos con la empresa) opuesto a un *Otro*, se hará aún más evidente con la apertura del mercado de llamadas de larga distancia nacionales e internacionales, en julio de 1999. En efecto, durante ese período ambas empresas podían captar usuarios que no se encontraban bajo el área restringida en la que actuaron durante gran parte de los noventa. Para no perder los usuarios con que cada empresa contaba y aumentarlos a fuerza de "ganárselos" a la competencia, era importante que los operadores intensificaran su trabajo. Para ello cumplía un rol significativo impulsar una imagen de unidad.

*"... es importante que todos los que integramos la empresa aprovechemos cada oportunidad para captar y fidelizar a todos y cada uno de los clientes de las zonas Norte y Sur. Debemos intensificar esa tarea todos los días. Esta es la única forma de mantener nuestro liderazgo en el mercado de las telecomunicaciones. Nuestro desafío es hacer que el cliente nos elija. Trabajemos para ello".* Instructivo de prescripción Telefónica de Argentina S.A.

Como sugiere la cita anterior, la unidad apelada para mantener el liderazgo en el mercado, tenía un sentido connotado, menos visible, pero claramente interpretado por los empleados: la suerte de cada trabajador estaba atada a la pérdida del liderazgo de la empresa en el mercado de telecomunicaciones.

Un rol fundamental en esta dinámica de construir una imagen de horizontalidad ahí donde preexisten relaciones verticales de subordinación, estará en manos de los *team leader*. Su origen común, su paso por puestos similares contribuye a crear la sensación de igualdad. No es ya el supervisor (aunque cumpla tareas similares) sino un trabajador conocedor de las problemáticas de los teleoperadores, en definitiva, un líder que obtiene su certificación en base al carisma y en su supuesta capacidad como conductor.

La creación de esta figura se produce conjuntamente con cambios organizativos. Mientras que antes de la implementación de la modalidad del *team leader* una sala de tráfico era controlada por cuatro supervisores, ahora será dividida en grupos de veinte operadores con un *team leader* a cargo. Gran parte de sus tareas de los líderes de grupo son similares a la de los supervisores: control de horarios; completar planillas con horarios de llegada y salida; chequear francos y guardias; recibir llamados de casos de difícil resolución. El interés que tiene para nuestro análisis la figura del líder de grupo es que posibilita un mayor grado de conocimiento de cada trabajador acentuando el carácter personalizado de los mecanismos de disciplina y control.

La figura del *team leader* cumple un rol de importancia pues tiende a convertirse en un referente del resto de los trabajadores, al crear "pequeñas lealtades" entre este y su grupo. De esa manera, la solidaridad se reduce a la expresión mínima representada por cada equipo que tiende a competir con otros equipos. Un delegado sindical de Foetra indica que *fue una innovación el dividirnos en grupos que también estaba pensado como para fracturar a los laburantes, para querer empezar a que cada grupo empiece a competir*. A su vez, la figura del líder de grupo potencia la embestida de la empresa sobre el sindicato al volver difuso el rol de los delegados, que ven cuestionado su lugar, en manos de esta nueva figura. Así, actúa como un eslabón más dentro del aparato disciplinario elaborado por la empresa, que no sólo se basa en una coerción física sino que se complementa con una coerción ideológica e institucional que tiende a perpetuar ciertos modelos de interpretación de la realidad. En este sentido, la intención de estas medidas es que la coerción simbólica sea ejercida por la empresa y también por los propios pares y por el líder del equipo.

Las reuniones que organiza el *team leader* son lugares propicios que las empresas utilizan para propagar algún cambio en la intensidad de trabajo, promover directivas y convencer sobre la importancia de colaborar en los diferentes requerimientos del servicio. La utilización de las reuniones como ámbitos de cooperación intentan ocultar *la dimensión conflictiva* de las relaciones de trabajo. Este es otro de los rasgos característicos de las "nuevas" formas de gestión, que hunden sus raíces en interpretaciones de las relaciones entre el capital y trabajo, donde lo conflictual es concebido como patológico y disfuncional a los objetivos de excelencia. La eliminación del conflicto y eventualmente, de sus supuestos gestores (los sindicatos) aparece entonces ante algunos empresarios como la única opción para allanar el camino a la implementación de las nuevas pautas de gestión de la fuerza de trabajo.

A su vez, la tendencia hacia el involucramiento promovido por las direcciones encuentra en el *status* otro factor que permite la dominación. El orgullo de trabajar en una empresa de punta, redundando en un signo de distinción contrario al sentido estigmatizador observado más arriba a propósito de los trabajadores *ex-entel*; se pretende que actúe de manera positiva, elevando el status del trabajador. Una prueba elocuente de ello es la creación del denominado "salario emocional", que es una manera de compensar al trabajador no por medio de ingresos remunerativos sino por una compensación simbólica. Los trabajadores deben sentirse, bajo esta concepción, recompensados emocionalmente por estar en una empresa de punta, un privilegio al que solo pocos trabajadores pueden acceder:

*"La empresa argumenta y dice que: el trabajador telefónico por estar en una empresa del primer mundo, una empresa de vanguardia, de tecnología de punta, de una apertura fenomenal en cuanto a la posibilidad de crecimiento, de estar en la empresa líder de telecomunicaciones, de estar brindando un servicio altamente eficiente o de llegar a la gente, etc., etc. Por estas razones, nosotros tenemos que ver en ese valor agregado, un salario complementario al salario monetario en todos esos parámetros, en todos esos valores; que hay un salario emocional en todo eso".*

Delegado sindical. Entrevista realizada junio 2003.

En la propuesta de "salario emocional" se articulan dos órdenes de cuestiones que si bien son distinguibles analíticamente, operan articuladamente a favor de una estrategia de valorización. Por un lado, se desprende el carácter ideológico de las políticas de involucramiento tendientes a generar en el trabajador el mayor grado de compromiso posible y, por otro lado, al imponer este concepto, se logra compensar simbólicamente al trabajador reemplazando la compensación monetaria que deriva

de un mayor esfuerzo productivo. Así, las estrategias tendientes a crear una mayor fidelización de los trabajadores ocultan las *tramas de la dominación* que se entablan en los ámbitos de trabajo.

En un sentido similar, en el servicio 112 -atención al público y comercialización- se organizan equipos de venta donde los premios no asumen el carácter remunerativo, sino que se incentiva mediante algún producto y fundamentalmente con lo que significa *el orgullo de haber sido el equipo que más vendió, el primero en ventas del call*. La estrategia empresarial apunta a la internalización de los objetivos de la empresa; sus manifestaciones se materializan en la mejora de la calidad como modo de ganar competitividad, permanecer en el mercado y así garantizar la continuidad de la generación de ganancias.

Este dispositivo que opera vinculando exigencia productiva y premio al esfuerzo debe ser visualizado por el resto de los trabajadores, muchas veces a través de acciones de orden simbólico:

*"Cuando vendías advance te ponían la bandera, al grupo, al escritorio del team que decía advance. Al principio fue muy duro porque es algo nuevo para nosotros, no estábamos capacitados en Internet... entonces como era duro vender advance y estaban a full con vender este producto se colgaba la bandera y se ponía el grupo ganador en la cartelera y muchas veces se ponían los nombres de los que más vendían".* Trabajador pasante atención al cliente 112. Entrevista realizada noviembre 2002.

La consecuencia directa de la competencia entre equipo de ventas deriva en una presión extra sobre cada trabajador. De esta manera, al competir entre sí, los trabajadores tienden a atomizarse y fortalecen paralelamente el vínculo que los liga a la empresa. Al respecto, señala Gilles Deleuze (1995: 280) que la empresa "instituye entre los individuos una rivalidad interminable a modo de sana competición, como una motivación excelente que contrapone unos individuos a otros y atraviesa a cada uno de ellos, dividiéndolos interiormente". La dinámica que se genera produce una desconfianza recíproca que hace del trabajador un individuo no solamente sometido sino aislado en su subordinación, tanto más sometido cuanto tentado de aislarse de toda forma de articulación.

Esta "sana competencia" entre trabajadores a la que se refiere Deleuze (1995), contará con un mayor impulso durante la etapa caracterizada como de apertura del mercado de larga distancia<sup>10</sup>, mediante la propuesta de un gran concurso del empleado prescriptor, donde podrán ganar premios en forma directa y/o participar del sorteo final de empleados prescriptores.

---

10 Mientras las empresas aumentaban exponencialmente sus rentas a través de la explotación del sistema de telefonía, los salarios tendieron a perder participación en el valor agregado neto de las empresas y comenzó a primar una lógica que preconizaba la instauración de un mayor porcentaje de salario variable por sobre el fijo. La productividad se convirtió de este modo en otra de las ideas fuerza que circuló en los ámbitos de trabajo. El desenlace fue un aumento en la intensidad de trabajo (aumento de la jornada y mayor cantidad de llamadas resueltas por hora), mayor competencia entre trabajadores y la construcción de un modelo de teleoperador con un perfil dirigido hacia la comercialización. Dicha tendencia tendió a exacerbarse durante el período de apertura de llamadas de larga distancia donde la calidad de la atención quedó eclipsada bajo el principio de la venta compulsiva.

Este mecanismo disciplinario opera en base a la competencia entre los trabajadores, tiende a individualizar al máximo los resultados de los trabajadores y, por ende, las recompensas. Así como desde las empresas se pretendía construir una imagen del *Otro Trabajador*, aquel que desempeñaba sus tareas en la empresa rival, la incentivación por premios individuales tiende a que los trabajadores visualicen a cada compañero como un oponente detrás del mismo objetivo. En lugar de establecer los beneficios como resultado de acciones colectivas, los trabajadores se encuentran echados a su suerte y quedan encorsetados en una dinámica individualizante.

Las planillas de rendimiento construidas en base a estadísticas se convierten en este sentido en una herramienta de coerción que puede aparecer en las conversaciones personales, implícitamente o de manera explícita e incluso exponiendo al trabajador a la mirada del resto de los compañeros. El uso de las planillas de rendimiento sumado a la exposición pública del trabajador que no brinda su máximo esfuerzo, traducido en un mayor número de ventas, es uno de los eslabones claves para comprender el modo como opera la disciplina en las empresas. La sujeción del trabajador al empleador encuentra en estos procedimientos ataduras más sutiles que la sola existencia de rígidos reglamentos.

La disciplina, y específicamente el conjunto de mecanismos y técnicas analizados, tienden a que el control sea más eficaz y opere directamente sobre la transformación de la fuerza de trabajo. Así, no sólo se ejerce mediante una aplicación exterior y compulsiva, sino más bien procurando incidir directamente sobre la conciencia de los trabajadores para que acepten y vivan dichos sistemas como naturales y necesarios. En este sentido, entre el ejercicio del poder y la eficacia de la dominación existen mediaciones que remiten a específicas técnicas de disciplinamiento que moldean la forma en que se articula la relación entre trabajadores y empresarios.

Los términos en que se entablan las relaciones permitirán, en el ámbito de trabajo, transformar la capacidad laboral en "trabajo productivo", para lo cual será preciso lograr el óptimo ajuste a la función, el óptimo ejercicio del trabajo y, sobre todo, lo óptimo en la "inclinación al trabajo".

## Conclusiones

---

"Donde hay poder, hay resistencia. Pero esa resistencia nunca está en una posición de exterioridad en relación al poder".

Foucault (1992: 95)

En el sector de telecomunicaciones se produjeron profundos cambios que trastocaron de manera radical la morfología de la actividad. La incorporación de capitales privados, el gerenciamiento de las empresas por parte de grupos económicos extranjeros y la incorporación de nuevas tecnologías delinear los elementos que caracterizan a la telefonía Argentina. Teniendo ese telón de fondo nos hemos preguntado por los cambios en la organización de trabajo y específicamente sobre cómo se articulan las relaciones entre capital y trabajo. Más allá de lo puramente observable, hemos pretendido estudiar y comprender el sentido de las prácticas de los sujetos contemplando las relaciones menos manifiestas.

Las nuevas gerencias llevaron a cabo un conjunto de políticas tendientes a modificar los términos en que estaban establecidas las relaciones de trabajo en Entel, fundamentalmente por medio de la reducción de los ámbitos de acción de Foetra Buenos Aires. Para ello se valieron de las históricas

tensiones que tenía el sindicato con la Federación que aglutina a los sindicatos telefónicos y actuaron agudizando las diferencias entre ambos. A partir de estos elementos orientamos nuestro análisis hacia los convenios colectivos de trabajo, porque resultan una fuente inestimable para comprender cómo se expresan las correlaciones de fuerza a partir de las transformaciones originadas con la privatización.

La plantilla tendió progresivamente a disminuir al ritmo que el contrato por tiempo indeterminado se debilitaba para dar paso a formas de vínculos por tiempo determinado, especialmente bajo la modalidad de pasantía. A su vez, aumentó la discrecionalidad de las empresas en torno a los mecanismos de entrada y salida. En los convenios colectivos firmados en los años setenta, los sindicatos contaban con la posibilidad de controlar un número significativo de vacantes mediante la bolsa de trabajo del gremio. Progresivamente fue perdiendo el control sobre esta herramienta de política de ingreso; así estos procesos impactaron de manera profunda en la propia base de los sindicatos, que vieron disminuir de manera acelerada el número de afiliados.

Estas exigencias también implicaron un trastocamiento en el modo de organizar las tareas y actividades en la medida en que se les exigía a los trabajadores una adecuación permanente de los saberes. La polivalencia operó modificando los patrones que regimentaban la organización de las oficinas. La modificación en el modo de gestionar la fuerza de trabajo también abrió la posibilidad de tercerizar varias tareas a otras empresas que contaban incluso con condiciones aún más desfavorables que las registradas en las empresas estudiadas. La organización del trabajo también sufrió modificaciones en función de la configuración de la jornada de trabajo. Los convenios colectivos alentaron un mayor margen de autonomía de las empresas materializado en la extensión de la jornada y en la implementación de turnos rotativos y diagramados según necesidades de las empresas

Pero el orden y la dominación no sólo intervienen al momento que un conflicto adquiere el nivel de los comportamientos colectivos, opera creando un conjunto de prácticas sociales de disciplinamiento de la fuerza de trabajo. En las empresas estudiadas se produjo un movimiento conjunto y articulado que tendió a precarizar las condiciones generales de trabajo al ritmo que las tramas de dominación se extendían a un conjunto variado de prácticas.

Esta preocupación por la manera en que las gerencias de las empresas de telefonía logran la adecuación de la fuerza de trabajo a las exigencias productivas nos llevó a estudiar un abanico de mecanismos disciplinarios. Si bien las empresas recrean nuevas tecnologías que permiten la sujeción del trabajo al capital en su afán por transformar la pura potencialidad del trabajo en trabajo productivo, intentamos evitar la comprensión de la disciplina como una emanación radial de ciertas concepciones construidas en las oficinas de las direcciones empresarias. Precisamente la noción de construcción indicó que la disciplina entablaba una relación entre quien la ejerce y quien la padece.

Los mecanismos de disciplina facilitaron el estudio de los entramados de dominación y permitieron caracterizar a las empresas consideradas de *última generación* como aquellas donde prevalecen métodos de control que distan mucho de las figuras preconizadas donde se habla de aumento de la *autonomía de los trabajadores, ampliación de oportunidades y relaciones amigables entre empleadores y empleados*. Estas nociones tienden, con un claro sentido ideológico, a construir un sentido común que naturaliza la cuestión de la dominación y la asimetría reinante en los espacios de trabajo.

Como señalamos durante este artículo, muchos de los mecanismos de disciplina indagados buscaban reducir los actos de resistencia a su expresión más individualizante; precisamente porque en ese plano la asimetría entre el trabajador y la empresa es prácticamente irreversible. La evaluación de rendimientos de manera individual, la competencia entre trabajadores, la visualización a través del uso de la espacialidad, el tipo de vínculo contractual, contribuyen a crear una representación simbólica que proyecta un trabajador aislado de toda construcción colectiva.

Si bien hemos puesto el acento en el conjunto de dispositivos de disciplinamiento sobre los que se articulan las relaciones de trabajo, éstas no están exentas de acciones colectivas que pretenden articular la resistencia en función de invertir la correlación de fuerzas, por lo menos en lo atinente a algunas problemáticas puestas en juego en los espacios productivos (continuidad del vínculo laboral, salarios, condiciones de trabajo, entre otros). En efecto, el cambio de dirigencia en Foetra contribuyó a crear un marco político más favorable a la articulación de acciones de orden reivindicativo. De ese modo, las condiciones políticas están determinadas por la estrategia de la empresa, pero también por la acción de los trabajadores, delegados y dirigentes sindicales, que construyen opciones políticas mediante la generación de contradiscursos. No siempre estas opciones encuentran su manifestación en acciones colectivas confrontativas, pero aseguran un entendimiento común, patrones similares de interpretación y pautas para la acción. De ahí la importancia de los aspectos simbólicos para comprender la emergencia de una acción reivindicativa. No estamos sugiriendo que a toda acción que pretenda subvertir simbólicamente el orden le sigue una acción colectiva, pero sí que es un componente importante para comprender la resistencia que los trabajadores oponen a los términos en que son establecidas las relaciones de trabajo.

De tal modo una cultura de sedición rica en componentes simbólicos aumenta las probabilidades de articular acciones reivindicativas. Por esta razón, conocer las articulaciones simbólicas y culturales presentes en cada oficina es fundamental para comprender la dinámica de resistencia y su correlato en acciones colectivas. El grado de penetración de los diversos dispositivos variará entonces en función de la articulación y enfrentamiento que puedan desarrollar los trabajadores.

En los casos estudiados uno de los conflictos más significativos estuvo en manos de los trabajadores pasantes (recordemos que representan el colectivo de trabajadores con mayor vulnerabilidad en términos contractuales). A través de la articulación de su accionar junto con el sindicato lograron incorporar de manera sucesiva a los trabajadores a la empresa bajo contrataciones por tiempo indeterminado. La acción articulada de los delegados, la construcción de una organización de pasantes con referentes nacidos de la propia organización dotó al servicio de larga distancia -es el sector donde se llevó a cabo el conflicto- de una experiencia singular y cada una de las acciones de concientización, difusión y experimentación contribuyó a generar un escenario político que distaba de lo sucedido en otros servicios.

En función de estos comentarios finales, es necesario enfatizar que los ámbitos de trabajo representan espacios de dominación pero también de resistencia. Espacios en los cuales los trabajadores cuentan con posibilidad de organizarse aprovechando los resquicios o grietas dejados por las políticas de disciplinamiento y fortaleciendo formas de relacionamiento entre los trabajadores y las organizaciones que contribuyen a convertir a los sindicatos en esferas que potencian la lucha por sobre la tendencia burocratizadoras que muchas de estas estructuras han sufrido.

## Referencias

---

- Beaud, Stéphane y Pilaoux, Michel. (1999). *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Francia: Ed. Fayard.
- Beaud, Stéphane y Pilaoux, Michel. (2000). Permanente y temporarios. En Pierre Bourdieu. *La miseria del mundo*. (pp. 227-235). México: Fondo de Cultura Económica.
- Bourdieu, Pierre. (1991). *El Sentido Práctico*, Madrid: Taurus.
- Bourdieu, Pierre. (2000). *Cuestiones de sociología*. Madrid: Editorial Istmo.
- Foucault, Michael. (1991). *Saber y Verdad*. Madrid: Editorial La Piqueta.
- Foucault, Michael. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid: La piqueta.
- Castillo Mendoza, Carlos. A. (1991). Estudio Introductorio. En Jean Paul, Gaudemar. *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica* (pp. 9-32). España: Ed. Trotta.
- Deleuze, Gilles (1995). *Conversaciones 1972-1990*. Valencia: editorial Pre-textos.
- Gaudemar, Jean Paul. (1991). *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. España: Ed. Trotta.
- Goffman, Erving. (1989). *Estigma. La identidad deteriorada*. Argentina: Amorrortu Ediciones.
- Lascano, Verónica, Vocos, Francisco y Martínez, Oscar. (2001). La tarea de los operadores telefónico y sus condiciones de trabajo en las empresa concesionarias de la ex Entel. En Viviana, Cifarelli y Oscar, Martínez. *La otra cara de las telecomunicaciones. La situación de los trabajadores telefónicos*. (pp. 33-64). Buenos Aires: Cuadernos del Tel.
- Palomino, Héctor. (2000). *Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales*. Ponencia presentada en III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 17 al 20 de Mayo del 2000, Buenos Aires.
- Pialoux, Michel. (2000). El desasosiego del delegado. En Pierre Bourdieu. *La miseria del mundo*. (pp. 275-278). México: Fondo de Cultura Económica.
- Taylor, Frederik W. (1957): *La Direction Scientifique des entreprises*. París: Dunod. Citado en Neffa, Julio C. (1990) *El proceso de trabajo y la economía de tiempo*. Buenos Aires: Ed. Humánitas.

## Historia editorial

---

**Recibido:** 29/06/2004

**Aceptado:** 07/09/2004

## Formato de citación

---

Montes, Juan (2005). *Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión*. *Athenea Digital*, 8, 50-71. Disponible en <http://antalya.uab.es/athenea/num8/montes.pdf>



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons](#).

Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra bajo las siguientes condiciones:

**Reconocimiento:** Debe reconocer y citar al autor original.

**No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

**Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar, o generar una obra derivada a partir de esta obra.

[Resumen de licencia](#)

[Texto completo de la licencia](#)